

**USCS - UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO**

HELLEN CLAUDIA DONATO

**COOPETIÇÃO ENTRE EMPRESAS ATUANTES NA REDE DE NEGÓCIO DE
TERMINAL LÍQUIDO NA CIDADE DE SANTOS**

**São Caetano do Sul
2013**

HELLEN CLAUDIA DONATO

**COOPETIÇÃO ENTRE EMPRESAS ATUANTES NA REDE DE NEGÓCIO DE
TERMINAL LÍQUIDO NA CIDADE DE SANTOS**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Redes Organizacionais.

Orientador: Professor Doutor Milton Carlos Farina

**São Caetano do Sul
2013**

Donato, Hellen Claudia.

Coopetição entre empresas atuantes na rede de negócio de terminal líquido na cidade de Santos. -- São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2013.

159 f.

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

Dissertação (Mestrado) - USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul , Programa de Mestrado em Administração, 2013.

1. Administração estratégica 2. Redes de cooperação 3. Coopetição 4. Estratégias de negócios - Dissertação. I. Farina, Milton Carlos. II Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. Título

HELLEN CLAUDIA DONATO

**COOPETIÇÃO ENTRE EMPRESAS ATUANTES NA REDE DE
NEGÓCIO DE TERMINAL LÍQUIDO NA CIDADE DE SANTOS**

Dissertação de mestrado apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Área de Concentração: Gestão de Redes Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Milton Carlos Farina

Data da defesa: 31 de janeiro de 2013.

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Milton Carlos Farina

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Braulio Oliveira

Centro Universitário da FEI

DEUS é o caminho para vida plena com paz e felicidade. Assim...

Quando estiveres triste, leia João 14;

Quando as pessoas falarem de você, leia Salmo 27;

Quando estiveres preocupado (a), leia Matheus 6:19,34.

“Bíblia Sagrada”

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelo direcionamento nesta caminhada. Fortalecendo-me a cada dia para enfrentar todas as batalhas que surgiram ao longo do caminho, e sempre com a certeza de que Ele estava sempre comigo para alcançar a vitória. A toda minha família, em especial; meu esposo Paulo, minha mãe Maria, meu pai José, minha irmã e mãe Sonia, meus sobrinhos Wallace e Whedley pelo apoio e compreensão, devido a minha ausência nesta jornada.

Em especial, agradeço meu orientador Professor Doutor Milton Carlos Farina, uma pessoa sábia, experiente, compreensiva, por sua confiança depositada em mim durante a execução até a conclusão desta dissertação. Ao Professor Doutor Marcos Antonio Gaspar, o mentor do meu primeiro artigo publicado nos primeiros meses dessa caminhada. Ao Professor Doutor Braulio Oliveira, membro da banca, que contribuiu significativamente para melhoria dessa dissertação.

Agradeço ao meu superior imediato Carlos Quintero por permitir o meu ingresso no mestrado, pela sua compreensão e apoio durante o período de dedicação com jornada profissional e acadêmica. Aos entrevistados, que contribuíram com o resultado desta pesquisa. Aos meus amigos que contribuíram direta ou indiretamente, em especial a Rosangela Sarmiento, Cintia Giardulli, Erasmo Medeiros, além da minha família da fé com a Elaine Jurema, Rita Carneiro, Jonata, Rubens.

RESUMO

O objetivo do presente estudo é descrever e analisar que estratégias são adotadas pelos gestores da área de negócios na coopetição entre o terminal líquido, líder de mercado em relação aos seus principais concorrentes na cidade de Santos em 2012. A pesquisa descritiva qualitativa analisou como ocorre a alta competição com baixa cooperação identificando as estratégias coopetitivas adotadas pelos gestores. Trata-se de um estudo de caso único em um universo de seis terminais líquidos atuantes em um ambiente altamente competitivo, sendo assim, a prospecção de dados primários e secundários foi realizada em uma rede de coopetição, que é a consolidação da competição e cooperação em busca de benefícios mútuos. A amostra ocorreu por conveniência restrita a três concorrentes equivalentes a 77% da capacidade deste mercado. A análise dos dados foi realizada em quatro fases: a) análise de documentos; b) entrevista semiestruturada com funcionários das áreas comercial, operacional e apoio do terminal líder; c) métodos de observações não estruturadas e por fim, d) entrevista semiestruturada com coordenadores, gerentes e diretores das áreas comercial e operacional do terminal líder e também de dois concorrentes, além dos métodos de observações. As entrevistas foram gravadas, transcritas e, juntamente com os demais documentos, foram submetidas à análise de conteúdo. Como resultado identificou-se acirrada competição, pois neste segmento, os concorrentes atuam na mesma localização geográfica com seus clientes em comum, além de prestarem serviços similares, tornando o mercado altamente competitivo. Em contra partida, há baixa cooperação identificada pelos entrevistados nas áreas operacionais, técnicas e de segurança no serviço prestado aos clientes, além da existência de associação dos terminais concorrentes que realizam ações em parceria como: planos integrados de emergência, compartilhamento de equipamentos e infraestrutura portuária. Assim, analisou-se a existência da alta competição nas áreas de negócios e também baixa cooperação nas áreas técnicas e de segurança deste mercado, identificando a coopetição com a possibilidade de cooperar e compartilhar infraestrutura, mão de obra e conhecimento técnico entre os terminais, sem afetar a concorrência, por meio de estratégias de negócios relacionadas a minimizar custos que são comuns nesta rede de terminais. Com isso, considerou-se que a competitividade cresce gradativamente nas organizações com globalização das economias, mercados e evoluções tecnológicas que abrangem mundialmente diversos segmentos, fazendo com que as acepções do mercado não sejam claras e bem definidas, estimulando atuação das organizações com os clientes e concorrentes. Esse acontecimento ocorreu também em Santos, que é um dos principais portos do Brasil, no mercado de terminais líquidos, pois apresenta um ambiente com acirrada competição que geraram estratégias coopetitivas, ou seja, a sobrevivência em mercado com competição e cooperação, sem afetar a concorrência focada nos clientes deste segmento. Sendo assim, a coopetição que é um conceito abrangente poderá adequar-se à atualidade dos terminais e/ou de outros segmentos, para contribuir com a Academia Científica, visto que a teoria estudada corroborou com a pesquisa empírica no mercado de terminais líquidos de Santos em 2012.

Palavras-chave: Competição; Cooperação; Coopetição; Estratégias de negócios.

ABSTRACT

The aim of this study is to describe and analyze what strategies are adopted by managers of the business area in coopetition among terminal liquid, market leader in relation to its major competitors in the city of Santos in 2012. The descriptive qualitative research examined how high top-level competition occurs with low cooperation and identifying the coooperative strategies adopted by managers. This is a single case study in a universe of six liquids terminals operating in a highly competitive environment, so the prospect of primary and secondary data was fulfilled in a network of coopetition that is the consolidation of competition and cooperation in pursuit of mutual benefits. The sample occurred for convenience restricted to three competitors, equivalent to 77% of the capacity of this market. The data analysis was conducted in four phases: a) document analysis, b) semistructured interviews with employees of the commercial, operational and commercial areas and support of the terminal leader c) methods of unstructured observations and finally, d) semi-structured interviews with coordinators , directors and managers of commercial and operational areas of the terminal leader and also two competitors, besides the methods of observations. The interviews were recorded, transcribed and, together with other documents, they were subjected to content analysis. As a result it was identified fierce competition, because in this segment, the competitors operate in the same geographical location with customers in common, besides providing similar services, making the market highly competitive. By contrast, there is low cooperation identified by respondents in the operational, technical and security area in the service done for the customer, in addition, there is the existence of association of the competing terminals which perform actions in partnership as: integrated emergency plans, sharing equipment and port infrastructure. Thus, it was analyzed the existence of high competition in the business area and also low cooperation in the technical area and safety of this market, identifying the coopetition with the possibility of cooperating and sharing infrastructure, manpower and expertise between terminals, without affecting competition, through business strategies related to minimize costs that are common in this network terminals. Thus, it was considered that the competitiveness grows gradually in organizations with globalization of economies, markets and technological developments that cover different segments worldwide, making the meanings of the market are not clear and well defined, stimulating performance of organizations with customers and competitors. This event occurred also in Santos, which is one of the main ports in Brazil in liquids terminal market, because it presents an environment with fierce competition that generated coooperative strategies , surviving in a market with competition and cooperation, without affecting competition focused on customers in this segment. Thus, the coopetition which is a broad concept can adapt to the current terminal and / or other sectors, to contribute to the Academic Scientific, since the theory studied corroborated the empirical research on market liquids terminals in Santos 2012.

Keywords: Competition; Cooperation; Coopetition; Business strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Elementos relevantes da administração estratégica	24
Figura 2 Cenários versus estratégias robustas	27
Figura 3 As cinco forças que moldam a competição no setor	28
Figura 4 Modelo de análise da concorrência	30
Figura 5 Os componentes de análise da concorrência proposta por Porter	31
Figura 6 Rivalidade entre empresa: modelo para avaliação da probabilidade de ataque e reação	32
Figura 7 Características das competências essenciais.	38
Figura 8 Redes simultâneas	41
Figura 9 Síntese dos Ganhos Competitivos das Empresas em Rede de Cooperação.	43
Figura 10 Síntese dos fatores relevantes para o estabelecimento de rede de cooperação	50
Figura 11 Tipos de parceria com relação à intensidade de competição e cooperação.	56
Figura 12 Manobras estratégicas no mundo dos negócios.	64
Figura 13 Matriz de Ansoff – quatro estratégias diferentes de um negócio.....	68
Figura 14 Estratégias de Negociação.....	69
Figura 15 Ilustração da área portuária e dos terminais líquidos de Santos.....	76
Figura 16 Principais clientes dos terminais líquidos de Santos.....	78
Figura 17 Capacidade dos terminais líquidos em mil m ³	84
Figura 18 Metodologia qualitativa em fases.....	86
Figura 19 Modelo empírico teórico	88
Figura 20 Parâmetros para entrevista semiestruturada.	90
Figura 21: Navio “Nashimith” primeiro atracado no cais de Santos.....	95
Figura 22: Alfândega e vila do Porto de Santos.	96
Figura 23: Características operacionais dos terminais líquidos.....	116
Figura 24: Tipos de parceria com relação à intensidade de competição e cooperação	124
Figura 25: Estratégia de negociação dos terminais líquidos.....	128
Figura 26: Estratégias coepetitivas dos terminais líquidos	136
Figura 27: Resultado da analise da competição entre os terminais líquidos	139
Figura 28: Resultado da análise da cooperação entre os terminais líquidos	140
Figura 29: Resultado da identificação das estretáguas coepetitivas entre os terminais líquidos .	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Etapas da Administração Estratégica	26
Quadro 2 Elementos-chave da cooperação em redes de empresas.....	60
Quadro 3 Estratégias Independentes.....	65
Quadro 4 Estratégias Cooperativas.....	66
Quadro 5: Entrevistas realizadas na pesquisa de campo	91
Quadro 6: Análise da concorrência dos terminais líquidos	109
Quadro 7: Componentes de análise da concorrência.....	110
Quadro 8: Rivalidade entre os terminais para avaliação de ataque e reação.....	111
Quadro 9: Consolidação das informações sobre Redes simultâneas: valor, negócio e física.	117
Quadro 10: Características mais marcantes na cooperação entre os terminais.	118
Quadro 11: Características mais marcantes na cooperação entre os terminais em percentual....	119
Quadro 12: Tipos de parceria com relação à intensidade de competição e cooperação.....	123
Quadro 13: Quatro estratégias diferentes do negócio de terminais líquidos	126
Quadro 14: Relação de autores pesquisados segundo as teorias apresentadas no trabalho.....	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização dos respondentes	99
Tabela 2: Gênero dos respondentes	99
Tabela 3: Tempo médio de empresa dos entrevistados	100
Tabela 4: Classificação geral dos entrevistados por tempo de empresa.....	100
Tabela 5: Classificação por área dos entrevistados por tempo de empresa.....	101
Tabela 6: Caracterização dos terminais com 1.089 mil m ³ - percentualmente.....	103
Tabela 7: Cooperação entre as áreas comerciais dos terminais líquidos	130
Tabela 8: Competição entre as áreas comerciais dos terminais líquidos.....	130
Tabela 9: Cooperação entre as áreas operacionais dos terminais líquidos	131
Tabela 10: Competição entre as áreas operacionais dos terminais líquidos.....	132

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DO TEMA.....	16
1.4	VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	21
2.2	REDES DE COOPERAÇÃO.....	40
2.3	COOPETIÇÃO.....	52
2.4	ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO.....	63
2.5	BREVE CARACTERIZAÇÃO DA REDE DE NEGÓCIO DE TERMINAIS LÍQUIDOS	75
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	79
3.1	MÉTODO.....	82
3.2	UNIVERSO.....	84
3.3	TIPO DE PESQUISA.....	86
3.4	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS.....	93
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	94
4.1	BREVE CARACTERIZAÇÃO DO PORTO DE SANTOS E DOS TERMINAIS LÍQUIDOS.....	94
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES	98

4.3	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA COMPETIÇÃO ENTRE OS TERMINAIS LÍQUIDOS	103
4.4	REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE OS TERMINAIS LÍQUIDOS	113
4.5	COOPETIÇÃO E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO ENTRE OS TERMINAIS LÍQUIDOS	123
4.6	SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS DOS TERMINAIS LÍQUIDOS.....	138
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
6	REFERÊNCIAS	153
A P Ê N D I C E		164
APÊNDICE 1		165

1 INTRODUÇÃO

A competitividade é um acontecimento crescente nas organizações e tem sido analisado mundialmente em diversos segmentos. Inclui-se neste fenômeno o mercado de terminais portuários em um ambiente com acirrada competição, principalmente no porto de Santos que é um dos principais do Brasil. Em complemento a este contexto com plena concorrência, apresenta-se a obrigação de atender a demanda do cliente, que neste mercado, é comum entre os concorrentes. Assim, nasce a possibilidade de unir esforços para cooperar em atividades similares que são realizadas por cada terminal, fato este que caracteriza a coopetição entre as empresas.

A coopetição é um fenômeno que consolida a cooperação e a competição no mercado, ou seja, nos relacionamentos interorganizacionais por meio dos atores que estão envolvidos nas estratégias, as quais se manifestam para cooperar em atividades, serviços e/ou produtos sem que afete a concorrência, para atingir os objetivos que são comuns nas empresas do segmento em análise.

Neste contexto, o mercado de terminais líquidos fornece a prestação de serviço de armazenagem e movimentação de produtos, por meio de modais, ou seja, transportes, como exemplos: os ferroviários, rodoviários e marítimos com as seguintes operações: Importação, Exportação e Cabotagem. A Importação caracteriza-se pela chegada de produto por navio, armazenagem do produto em tanques e saída pelos modais ferroviários ou rodoviários. Na Exportação, o produto é recebido por modais ferroviários ou rodoviários, armazenagem e saída por navio. Cabotagem é a navegação marítima realizada entre portos interiores do mesmo país pelo litoral ou por vias fluviais.

O serviço prestado pelos terminais neste segmento é similar ao da concorrência, e atua no mesmo espaço geográfico focando clientes em comum. Tudo isso, além de compartilhar uma infraestrutura portuária com os órgãos responsáveis; tais como: linha de píer, empresas que certificam a qualidade do produto, órgãos ambientais para fiscalização, licenças, entre outros. Assim ocorre a cooperação entre os concorrentes, para atender clientes que possuem produtos em um ou mais terminais, ajuda mútua em operações técnicas operacionais e até mesmo troca de experiência e conhecimento na conclusão destas atividades.

O contexto exposto proporciona também competição entre as áreas de negócios de cada terminal, que são responsáveis pelos fechamentos de contratos e/ou propostas com fornecimento da prestação de serviço, baseada em estratégias que visem conquistar os clientes, e garantam a sobrevivência do terminal neste segmento. A área de negócio citada trata-se do trabalho realizado por pessoas que estão na linha de frente, com o objetivo de negociar com os clientes o diferencial do serviço prestado, seja na qualidade operacional, preço e/ou atendimento.

Essas pessoas possuem o papel de gestores de negócios, que tem como base a criatividade com uso de estratégias de negociação para cativar o cliente na operação atual, de maneira que seja recomendado no desenvolvimento de novo projeto, incremento da operação atual com maior volume de produto ou até novos produtos com a mesma operação com foco em rentabilizar este negócio.

Os gestores da área de negócios são indivíduos ou grupos com atuação direta com o cliente. Estes indivíduos possuem atributos, experiências e até interesses pessoais que determinam quais estratégias serão utilizadas no fechamento de um negócio. Assim, a estratégia adotada pela organização também pode ser afetada pelo perfil dos gestores que possuem comportamentos e interesses diferentes (MITCHEL; AGLE; WOOD, 1997).

Observa-se neste contexto que, o desenvolvimento desta pesquisa trata de cooperação e competição que origina o tema coopetição que é um novo modo de pensar que combina estes dois temas (NALEBUFF, BRANDENBURGER,1996), assunto este, detalhado nos capítulos a seguir, juntamente com as estratégias cooperativas que podem ser realizadas pelos gestores e demais áreas envolvidas.

1.1 Problema de Pesquisa

A coopetição tem sido uma das ferramentas estratégicas adotadas pelas empresas no intuito de sobrevivência. Em complemento a esta teoria são discutidas maneiras de competir e cooperar, como prática na administração estratégica (CASTELLS, 1999; M'CHIRGUI, 2005).

A competição tem se tornado um paradigma da administração estratégica que auxilia no entendimento das vantagens competitivas e lucrativas. Já a cooperação, enfatiza o desenvolvimento da teoria da vantagem colaborativa, que é composta por uma rede de relacionamentos interdependentes, desenvolvida por meio da colaboração estratégica, no intuito de alcançar benefícios comuns para as organizações (LADO; BOYD; HANLON, 1997).

A coopetição proporciona perspectivas cooperativas e competitivas, oferecendo um direcionamento da realidade. Assim, atualmente, os negócios requerem que as organizações tenham foco nas estratégias competitivas e cooperativas concomitantemente. Para alcançar a competitividade no mercado em que estão inseridas, sugere-se que as organizações adotem comportamentos que avigoram a cooperação e a competição (CHIEN; PENG, 2005; LADO; BOYD; HANLON, 1997; RODRIGUES, MACCARI, RISCAROLLI, 2007).

Face ao contexto apresentado, surge a seguinte questão de pesquisa: Que estratégias de negócio são adotadas na coopetição entre o terminal líquido, líder de mercado, e seus principais concorrentes na cidade de Santos em 2012?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta dissertação é descrever e analisar que estratégias são adotadas pelos gestores da área de negócios, na coopetição entre o terminal líquido, líder de mercado, e seus principais concorrentes na cidade de Santos no ano de 2012. Não obstante, apresentam-se ainda os seguintes objetivos específicos:

Analisar como ocorre a competição entre os terminais líquidos na cidade de Santos em de 2012;

Analisar como ocorre a cooperação entre os terminais líquidos na cidade de Santos em 2012;

Identificar que estratégias cooperativas são adotadas pelos gestores dos terminais líquidos na cidade de Santos em 2012.

1.3 Justificativa para o estudo do tema

Os temas competição e cooperação são fenômenos tratados de forma diferenciada na literatura e por este motivo, vivenciados e conhecidos separadamente pelas organizações para sobreviverem no mercado competitivo, como ferramentas utilizadas com objetivo de ganho mútuo em diferentes áreas. Já a coopetição, que é a união da cooperação e competição, é um fenômeno vivenciado de maneira natural, que se torna gradativamente um tema relevante e cada vez mais estudado na Academia para contribuição em diversos segmentos.

A dissertação propõe análise sobre que tipos de estratégias são adotados pelos gestores da área de negócios, na coopetição entre o terminal líquido, líder de mercado, na cidade de Santos e seus principais concorrentes com base no ano de 2012; que foi motivada pela evolução de capacidade estática de tancagem. Fato este que proporcionou alteração nas condições de competição desse mercado. Isto ocorreu devido ao crescimento em espaço físico de tancagem desde 2008, onde havia mais demanda do que oferta deste serviço. Já em 2012, iniciou-se um novo cenário com mais oferta do que demanda, instigando a coopetição no principal porto do Brasil.

Do ponto de vista prático, esta dissertação poderá trazer contribuições úteis para as empresas como também para a Academia Científica, por se trata de um estudo de caso entre o terminal líder de mercado e seus principais concorrentes.

O foco em análise são as estratégias cooperativas adotadas pelos gestores da área de negócio, do terminal líder em relação aos seus principais concorrentes, considerando que o contexto do serviço base fornecido, alguns clientes e o local de competição são os mesmos.

O serviço fornecido pelos terminais líquidos é similar, isto é, de maneira geral ocorre a operação de recebimento, armazenagem e saída do produto. Assim os gestores da área de negócio que são os responsáveis pelo fechamento do contrato e/ou proposta comercial podem agregar valor, oferecendo serviços diferenciados dos seus concorrentes.

Justifica-se que o tema é relevante, pois a contribuição deste trabalho é relativa à coopetição, isto é, a concorrência e cooperação em setor específico, porém este fato ocorre e/ou poderá ocorrer em qualquer segmento. Uma vez que existirá a possibilidade de utilizar os conceitos e conhecimentos que foram expostos neste estudo como fonte de pesquisa para que outras organizações avaliem sua estratégia de negócio, visto que a coopetição é um conceito

mais abrangente e atual poderá se adequar à atualidade e contribuir com a Academia Científica.

1.4 Vinculação à Linha de Pesquisa

A dissertação insere-se nos domínios da Linha de Pesquisa 3 do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Essa linha reúne pesquisas sobre a gestão de redes organizacionais. Assim, o presente estudo foi realizado entre o terminal líder de mercado e seus principais concorrentes, no setor de terminal líquido localizados na cidade de Santos. A cooperação entre os terminais pode ocorrer em função de um ou mais clientes e dessa forma as empresas trabalham em rede e, ao mesmo tempo, os terminais podem estar competindo por serviços oriundos de outros clientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo descrevem-se os principais conceitos e teorias pesquisadas em fontes bibliográficas, livros, publicações, periódicos e demais documentos, utilizadas para fundamentar esta dissertação, com objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno estudado, que é a cooptação.

Estes conceitos e teorias normalmente são aplicados nas organizações com objetivo de obter lucro e de sobreviver no ambiente em que a empresa está inserida, por meio de estratégias que garantam a rentabilidade do negócio (SHORT *et al.* 2007). Para sobrevivência destas empresas no mercado atual e competitivo, é necessário adaptar-se às mudanças e avaliar com precisão as tomadas de decisões, sobre qual direcionamento seguir para alcançar as metas definidas pela organização em busca de soluções (MASCARENHAS, 1989 *apud* WEBER, 2011).

Este direcionamento trata-se de competir para garantir espaço no mercado e obter bons resultados, que são viabilizados por meio de negociações entre a organização e seus clientes internos, com perspectiva de garantia na entrega do serviço negociado, além dos clientes externos que são responsáveis pela contratação destes serviços. Essa competição é uma das forças mais poderosas da sociedade para melhorar muitas áreas do empreendimento humano (PORTER, 2009).

Os gestores da área de negócios são considerados pessoas-chave na relação entre o cliente externo, no fechamento do contrato ou proposta e também em relação aos clientes internos, no momento em que informa para as demais áreas envolvidas no processo, qual é o tipo de serviço oferecido no mercado.

Com essa visão, para competir no mercado, cada empresa possui conhecimento sobre seu segmento e área de atuação. Dessa maneira entende-se que existe a possibilidade de melhoria contínua em suas atividades operacionais e/ou administrativas, com a troca de informações sobre temas relevantes, por meio da cooperação entre as partes, como uma ferramenta de ganho mútuo, que pode ser utilizada como estratégia.

Com base no exposto, a competição e a cooperação são forças poderosas, que de acordo com a organização são transformadas em estratégia de negociação separadamente ou em conjunto, pois considerando o cenário que, as organizações estão inseridas em um ambiente competitivo que possibilita também a cooperação em busca de melhor desempenho, redução de custos e aprendizado entre as partes envolvidas, entende-se que a coopetição ganha espaço, pois se trata da união das duas forças (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Neste trabalho, o tema coopetição é gerido pelo mercado, pois a concorrência fornece o mesmo serviço base, que é a armazenagem para clientes em comum, localizados geograficamente em Santos. Estes concorrentes disputam o fechamento de um negócio por meio de estratégias criativas para cativar o cliente.

Essa peculiaridade de dividir espaço com concorrentes no fornecimento de produtos e/ou serviços similares, ocorre continuamente em diversos segmentos, isto é, existe a possibilidade da aplicação das teorias que serão estudadas nesta dissertação em outras empresas. Assim, este tema torna-se relevante para as organizações, o que significa que este estudo acadêmico mostrará conceitos e teorias que são utilizados e talvez não conhecidos como coopetição na administração estratégica inserida no mundo corporativo, pelo qual será tratado a seguir.

2.1 Administração Estratégica

A administração de uma organização é direcionada por pessoas para a concretização das metas e rentabilidade dos negócios existentes. Administrar processos e esforços continuamente é ferramenta fundamental para concluir as atividades realizadas pelos colaboradores para alcançar os objetivos estipulados pela empresa (BATMAN; SNELL, 1998; SILVA, 2008).

Batman e Snell (1998, p.27) definem que “administração é o processo de trabalhar com pessoas para realizar objetivos organizacionais”. Já para Silva (2008, p.5) “administração está relacionada com o alcance de objetivos por meio de esforços de outras pessoas”.

Assim, administrar ou ser administrado requer uma troca de esforços que são as habilidades interpessoais e de comunicação que influenciam o modo como se trabalha com as pessoas (BATEMAN; SNELL, 1998). Essa troca de esforços também é considerada por Teece e Pisano (1994), como estabelecer, unificar e reconfigurar competências em ambientes dinâmicos.

Entre estas habilidades, independente do segmento que a empresa está inserida, a comunicação é fundamental para o planejamento, desenvolvimento e controle das atividades que são desenvolvidas no dia a dia por meio de ações. Estas ações são realizadas por pessoas, que possuem personalidades e interesses diferentes, motivo este que as habilidades interpessoais são possíveis caminhos para concretizar os objetivos da empresa, evitando conflitos entre os colaboradores (TEECE; PISANO, 1994). Há possibilidade das habilidades e ações expostas serem aplicadas nas estratégias do ambiente externo e interno pelos gestores da área de negócios, que nesta dissertação são considerados estratégicos.

Após a definição de administração, o próximo conceito refere-se à estratégia que fundamentado na obra de Freeman e Stoner (1999, p.141), pode ser definida em duas perspectivas:

- 1) O que a organização pretende fazer: programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões. Este item trata-se de um

planejamento e a base para acompanhar e controlar, processos, procedimentos e pessoas no desenvolvimento e conclusão de uma tarefa pré-estabelecida.

2) O que a organização eventualmente faz: o padrão das respostas da organização ao seu ambiente através dos tempos. Este item inclui análise com base no fator tempo, além do ambiente onde a organização está inserida. As duas perspectivas são consideradas como pontos de atenção sobre o que uma empresa pretende fazer versus o que realmente faz.

Estas perspectivas permitem a reflexão sobre o desenvolvimento e execução do planejamento em uma organização, que é realizado por meio de pessoas e áreas específicas que trabalham normalmente em conjunto, isto é, uma depende do resultado da outra. Assim, o conceito de estratégia organizacional abrange várias áreas da organização como: marketing, finanças, produção, pesquisa e desenvolvimento, entre outros (CERTO, 2003).

O planejamento é definido pela direção corporativa de acordo com as crenças e valores da empresa, em seguida é realizada uma análise do ambiente interno e externo, que gera a visão de futuro baseado em objetivos estratégicos. Estes por sua vez são direcionados pela área de negócios para a devida formulação da estratégia pelo nível corporativo, nível de processos e nível funcional (PORTER, 2009).

O planejamento é realizado anualmente e deve ser acompanhado continuamente para maximizar a agilidade na tomada de decisão como forma de reação às mudanças, ameaças e oportunidades que surgirão no mercado (ALDAY, 2000).

Até este momento descrevem-se os conceitos de administração e estratégia em separado, como ferramenta utilizada para planejamento e controle com processos e procedimentos executados por pessoas. Já a administração estratégica, trata-se de outro conceito, que é administrar a ferramenta estratégia na definição, controle e acompanhamento das tarefas.

Na visão de Darft (1999), administração estratégica é um conjunto de decisões e ações utilizado para formular e implantar a estratégia, que fornece um ajuste competitivo superior para a garantia de metas. Neste contexto, a administração estratégica é utilizada pela

organização como diretrizes pré-definidas dos conceitos de missão, visão e planejamento estratégico, que são direcionados pelos gestores.

A administração estratégica e as diretrizes citadas são definidas pelos gestores da área de negócios em função das oportunidades existentes no mercado, por este motivo, este grupo é fundamental na formulação e implantação da estratégia.

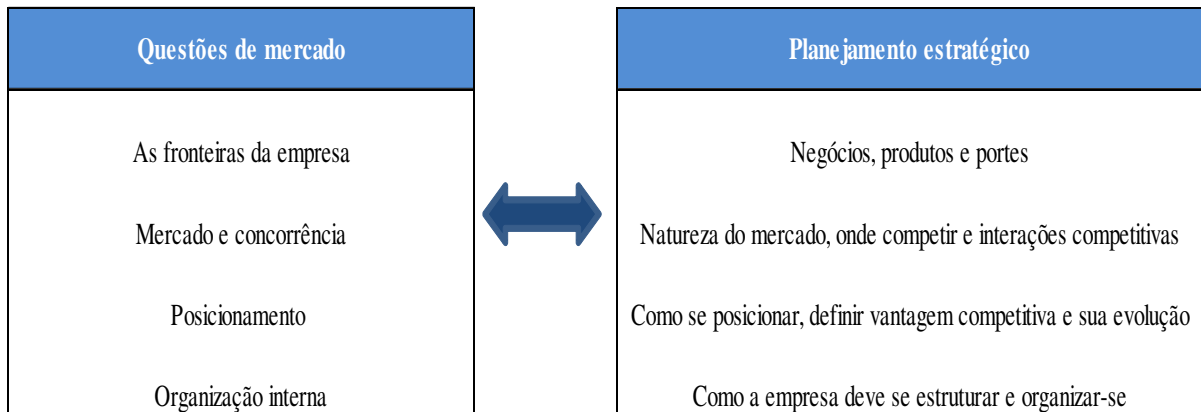
O planejamento, de acordo com Freeman e Stoner (1999), é o processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los. Já na visão de Padoveze (2003) partindo do pressuposto que um empreendimento é um investimento, o planejamento é necessário para projeção econômica e eficácia empresarial. Esse planejamento pode ocorrer nos terminais para ações no curto prazo, como um único atendimento aos clientes ou no longo prazo, motivada por forças maiores, para estabelecimento e projeção econômica apresentadas pelos órgãos responsáveis na gestão pública das áreas portuárias.

Este direcionamento, que é o planejamento, pode ser estratégico ao analisar o mercado como público-alvo, e focando no valor percebido pelos clientes. Ele pode ser utilizado como uma ferramenta base para consultas antes de uma tomada de decisão, uma vez que no caso dos terminais, esta percepção é um fator chave, considerando que o serviço prestado é similar para todos os concorrentes.

Na visão de Batman e Snell (1998, p.124), planejamento estratégico envolve a tomada de decisão sobre objetivos e estratégias de longo prazo, por meio dos altos executivos, no desenvolvimento e execução do plano estratégico determinado.

Assim, a estratégia é estabelecida quando a empresa analisa o ambiente e detecta oportunidades (PORTER, 2009), porém a elaboração de estratégias não garante sua eficácia, pois depende da sua implantação (ANSOFF, 1979). Com isso, Besanko *et al.* (2006), ressaltam que a estratégia está associada à quatro questões relevantes, conforme evidenciado no Figura 01.

Figura 1 Elementos relevantes da administração estratégica



Fonte: Adaptado de Besanko *et al.* (2006).

Os elementos relevantes na administração estratégica apresentada na Figura 01 são extraídos do ambiente interno e externo, ou seja, do ambiente externo estabelece quem são seus concorrentes e no ambiente interno qual planejamento estratégico a empresa possui para atuação no mercado.

No planejamento estratégico, o foco é a estruturação e a organização da empresa com posicionamento e vantagem competitiva, por meio de negócios, produtos e até seu porte. Já as questões de mercado têm como elementos relevantes a organização interna, as fronteiras e também o posicionamento buscando a dinâmica competitiva.

Assim, planejar estrategicamente trata-se de definições que os gestores organizacionais utilizam na realização de atividades e projetos, com maior tempo de duração, com objetivo de resultados significativos e positivos para a empresa.

Em síntese, planejar estrategicamente significa ter conhecimento sobre como e onde uma empresa está no atual momento, isto é, qual é a missão desta empresa. Outro fato é saber para onde a empresa está caminhando, ou seja, qual é a visão da empresa sobre as perspectivas e estratégias de crescimento para alcançar resultados positivos. Com isso, os gestores analisarão o contexto em que a empresa está inserida e quais são suas perspectivas no momento da tomada de decisão (MINTZBERG, 1994).

Os gestores da área de negócios fazem parte do grupo que afeta ou é afetado de acordo com os resultados obtidos, porém eles são os responsáveis pela obtenção de negócios, visto

isso, o perfil deste grupo ou indivíduo pode influenciar o direcionamento de maneira agressiva ou conservadora ao definir a missão, visão e as ações para alcançar os objetivos (HITT, 2003).

Para esclarecer estes conceitos de missão e visão, seguem definições de alguns autores. Segundo Figueiredo e Caggiano (2008) a visão da empresa é um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais, e humanos e pode ser vista como um sistema aberto.

Para Freeman e Stoner (1999), a missão é o objetivo amplo da organização, baseado em premissas de planejamento que justifica a existência da organização. Já para Padoveze (2003, p.25) “missão é oferecer aos clientes um serviço de confiança”.

Entende-se que a missão é o que ela faz hoje, para permanecer no mercado e atender as demandas dos seus clientes internos e externos. A missão também é estratégica quando se trata do diferencial da empresa com foco no mercado em que esta inserida. Segundo Hitt (2003, p.27) “missão estratégica é a declaração do propósito e do alcance único da empresa em termos de produto e de mercado”. O caminho a seguir trata-se de etapas que ocorrem no presente para alcançar a visão.

Sugere-se que a visão é como um horizonte, ou seja, aonde a organização quer chegar. Por este motivo, é necessário identificar qual é o caminho a seguir. Este caminho é considerado o meio pelo qual os gestores definem cada etapa a ser alcançada na concretização dos objetivos definidos pela empresa.

Assim, consolidando os conceitos, para Brito e Lelis (2006), a administração estratégica contextualiza-se no ambiente interno e externo como planos da alta administração, para que seja possível prospectar o futuro baseado na missão e visão determinada pela direção da organização.

Estes conceitos de missão, visão, planejamento e estratégia são como diretrizes para a administração estratégica da organização, que na visão de Hitt (2003 p.28), “são realizadas pelos indivíduos que afetam ou são afetados pelos resultados obtidos sobre a estratégia adotada pela empresa”.

Os gestores possuem interesses diversificados, porém atuam em equipe no mesmo local, o que facilita a competitividade entre si, com possibilidade de conflitos, que são gerenciados de acordo com o direcionamento da organização, por meio de processos utilizados como ferramentas na administração estratégica.

Uma dessas ferramentas será apresentada na visão de Alday (2000, p.14), que sugere a administração estratégica como um processo separado em cinco etapas, conforme Quadro 01, pelo qual resume os conceitos comentados até o momento.

Quadro 1 Etapas da Administração Estratégica

Etapas	Descrição
1. Análise do Ambiente	Monitorar ambiente organizacional para identificação de oportunidades e riscos atuais e futuros.
2. Diretriz organizacional	Trata-se da visão e missão.
3. Formulação da estratégia organizacional	Definir ações para alcançar os objetivos da organização.
4. Implementação da estratégia organizacional	Estruturar de maneira lógica as estratégias, iniciar as ações estabelecidas, seus responsáveis e acompanhar os resultados.
5. Controle estratégico	Monitorar e avaliar o processo e o resultado com foco em melhoria contínua.

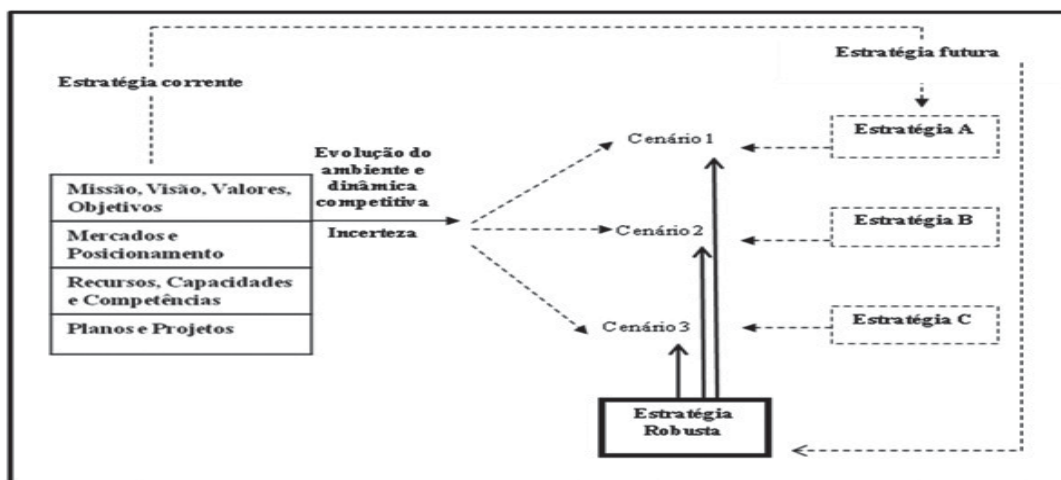
Fonte: Alday (2000, p.14)

Na etapa 1 que se refere a análise do ambiente, os responsáveis pela tomada de decisão compartilham informações e analisam o ambiente organizacional, isto é, com a visão do todo, observando os fatores internos, externos e também as recomendações e normas já existentes na empresa. Já na etapa 2 é sobre a missão e visão, já explicada anteriormente.

Na etapa 3 define-se as ações realizadas pela equipe e seus responsáveis com foco em atender os objetivos da organização de maneira satisfatória, com resultados positivos. Na etapa 4 implementa-se as ações colocando em prática as ações teóricas estabelecidas na etapa anterior. E na etapa 5 com o monitoramento do resultado e foco em melhoria contínua, conforme ilustrado na Quadro 01.

Outra ferramenta utilizada por Silva; Spers; Wright (2012, p.7) mostra de maneira esquemática, que a partir do diagnóstico da estratégia na organização considerando as variáveis, missão, visão, valores, objetivos, mercados, posicionamento, recursos, capacidades, competências, planos e projetos, são possíveis criar cenários para relacionar o ambiente interno e externo conforme Figura 02.

Figura 2 Cenários versus estratégias robustas



Fonte: Silva; Spers; Wright (2012, p.07)

Na Figura 02, observa-se que há estratégia corrente, ou seja, o que é considerado como atual, de maneira planejada pelos gestores da organização e de acordo com a sinalização do ambiente externo e suas incertezas, possibilita projetar a estratégia futura que é separada em cenários com base na estratégia robusta, ou seja, algo planejado para atuação neste cenário, sendo que possibilita opções de sobrevivência no mercado competitivo de acordo com as ameaças e oportunidades apresentadas.

A estratégia robusta ocorre quando a empresa possui pontos fortes que identificam um diferencial perante aos demais concorrentes, pois o fato de a empresa possuir uma estratégia melhor ou um excelente desempenho operacional, não significa que possui uma estratégia robusta e sim um melhor desempenho em determinada atividade (PORTER, 1986).

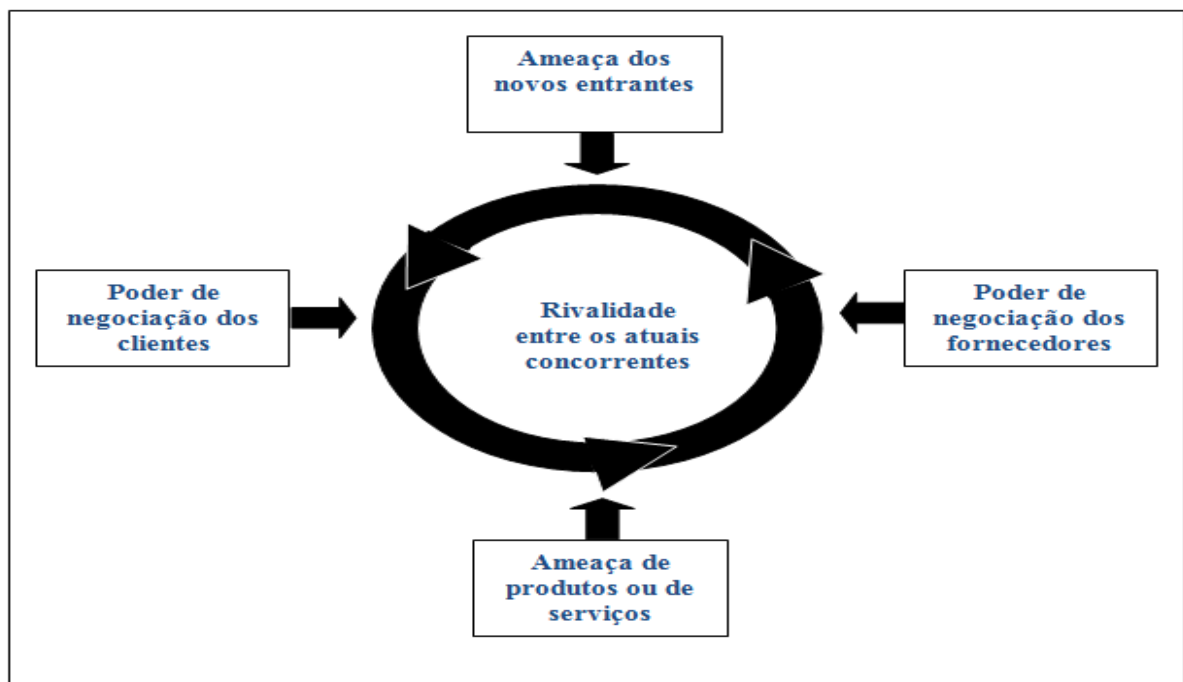
Os gestores da área de negócio observam a estratégia corrente, avaliam o ambiente, riscos, oportunidades e criam a estratégia robusta para garantir resultados futuros positivos, de

acordo com seu perfil e experiência de mercado, pois eles são considerados representantes, que com atuação direta com o cliente, colocarão em prática as ações junto aos clientes.

Assim, entende-se que a administração estratégica é um conjunto de ações realizadas para planejamento e execução de uma estratégia, para que as organizações estejam estruturadas para atuar em um mercado competitivo, que também é conhecido como estratégia competitiva, que é utilizada para planejamento e estruturação das organizações com foco de atuação no mercado em que estão inseridas (LEARNED, *et al.* 1965; HITT, HOSKISSON, HARISSON, 1991).

Quando cita a estratégia competitiva há necessidade da fundamentação na obra de Porter (2009), que se refere às cinco forças competitivas que moldam a estratégia baseada no setor de atuação, demonstrada na Figura 03.

Figura 3 As cinco forças que moldam a competição no setor



Fonte: Porter (2009, p. 4)

Observa-se na Figura 03 a relação entre as cinco forças que moldam a competição de uma organização independente do setor de atuação, onde cada uma identifica-se com uma das forças ao observar o mercado e seus concorrentes.

A primeira força demonstrada na Figura 03 que é ameaça e novo entrante trata-se de concorrentes com motivação para participar e conquistar efetivamente espaço em um novo mercado, inferindo em preço, custo, diversificação e até níveis de investimento.

Em contrapartida, para combater os novos entrantes, sugere-se as barreiras de entrada tais como: economia de escala no lado da oferta, benefícios de escala no lado da demanda, custos na escolha de mudança de fornecedor pelo cliente, necessidade de investimento, visto que nem todas as empresas possuem capital para executar, vantagens que as empresas já existentes adquirem com o tempo junto aos clientes e fornecedores e até políticas públicas restritivas.

A segunda força é o poder dos fornecedores, com estratégias de criação de valor por meio de preços diferenciados, limitando a qualidade e/ou serviços, além de transferências de custos para participantes neste segmento.

A terceira força é o poder dos clientes, que ao reconhecer sua importância neste mercado, utiliza-se do poder de barganha para redução de preço.

Já a quarta é a ameaça de produtos substitutos, que apresentam ao mercado produtos e/ou serviços similares aos existentes, porém com valores diferenciados, o que possibilita perda de cliente e estímulo de criatividade dos competidores para recuperação e/ou permanência dos clientes atuais.

A quinta e última força é a rivalidade entre os atuais concorrentes, que altera o mercado de acordo com a intensidade e a base em que as empresas estão competindo, pois se trata de uma força que pode direcionar para baixo potencial de lucro do segmento.

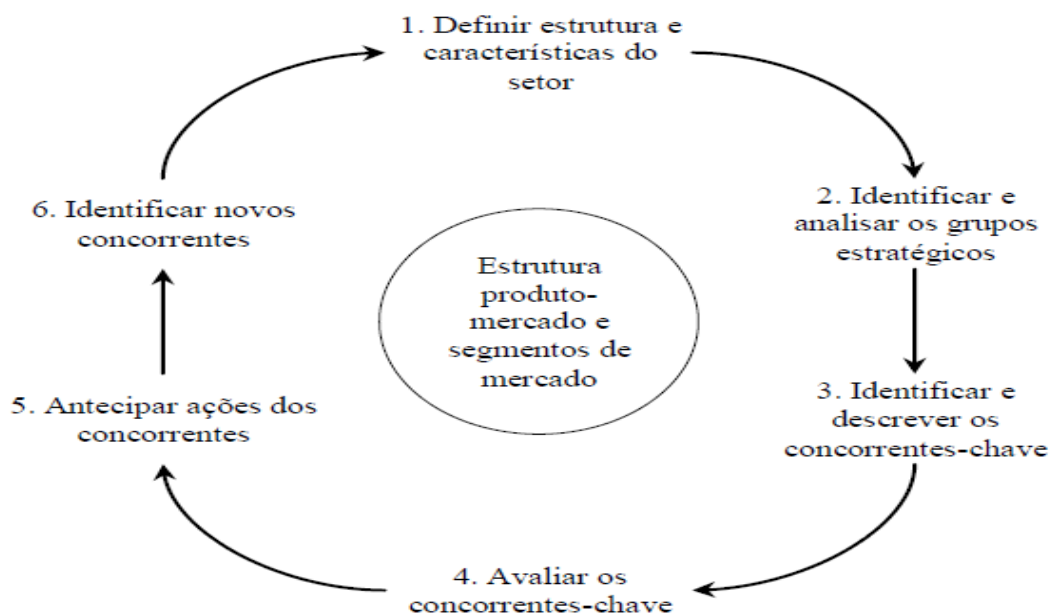
Além das cinco forças citadas, utilizam-se outras estratégias no mercado competitivo, como por exemplo, entender o que gera valor para os respectivos clientes nas ofertas oferecidas pelos concorrentes.

Esta tarefa, não possui uma receita com passo a passo a ser seguido, pois no entendimento de Scharf e Soriano-Sierra (2008), agregar valor é algo que possui diversos significados e varia de acordo com cada indivíduo, dessa maneira, sugere-se que a organização defina o seu conceito de valor baseado na relevância do setor em que esta inserida, em virtude dos setores serem genéricos.

Após a empresa definir este conceito com foco na necessidade do cliente, permite-se que os gestores da área de negócio consolidem o conceito com suas características de atuação no mercado, para atender a expectativa do contratante.

Assim, uma empresa pode escolher um nicho de mercado ou um determinado segmento rentável (CRAVENS, 1994), conforme Figura 04.

Figura 4 Modelo de análise da concorrência



Fonte: Cravens, (1994, p.217)

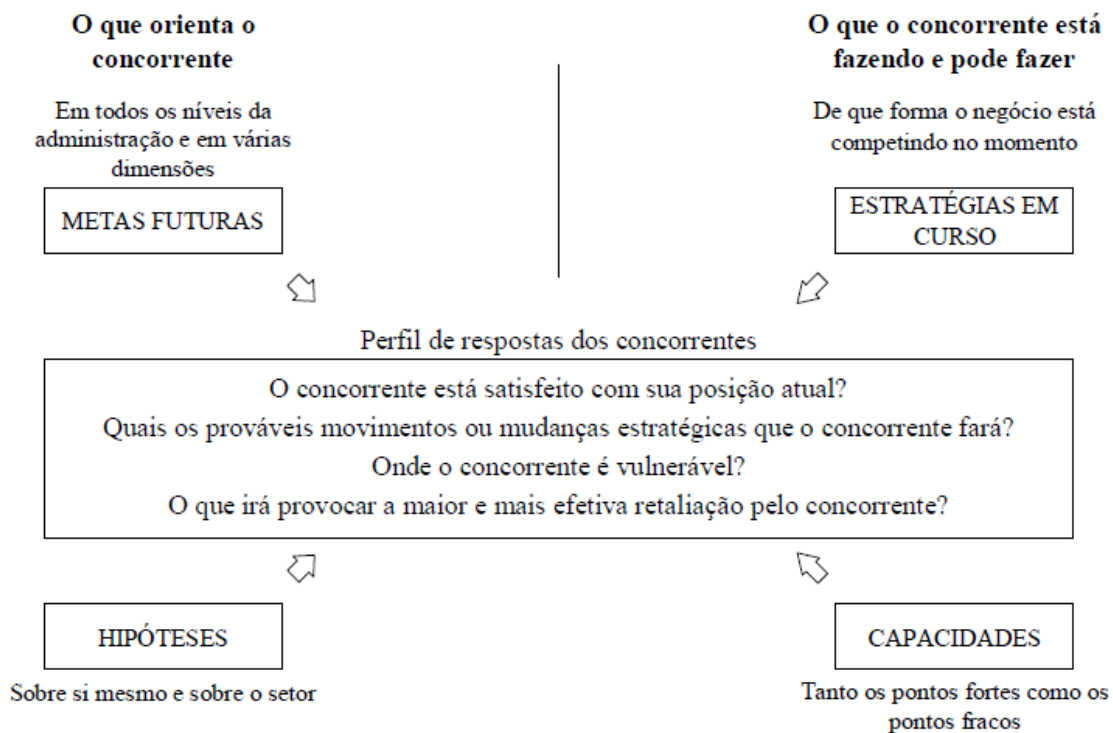
A Figura 04 apresenta o modelo de análise da concorrência proposta por Cravens (1994, p.217), sugerindo um ciclo vicioso, onde as organizações necessitam analisar os grupos estratégicos, como também identificar os concorrentes chaves para antecipar suas ações e em seguida identificar novos concorrentes.

As empresas definem a estrutura do setor, identificam e avaliam os concorrentes de maneira geral, colocando em evidência a concorrência considerada como chave, para que seja possível antecipar ações que possibilitem destaque no mercado, além de observar os novos entrantes.

Assim sugere-se que uma das razões para a empresa cooperar com seus concorrentes é a troca de aprendizado com melhoria em pontos que se considere mais fraca, porém com possibilidade de agregar valor nos pontos que se considera forte, visto que há possibilidade de analisar o ponto de vista dos demais concorrentes sobre cada empresa.

Em complemento ao modelo de Cravens (1994), analisam-se também os componentes da concorrência proposta por Porter (1986), conforme Figura 05.

Figura 5 Os componentes de análise da concorrência proposta por Porter



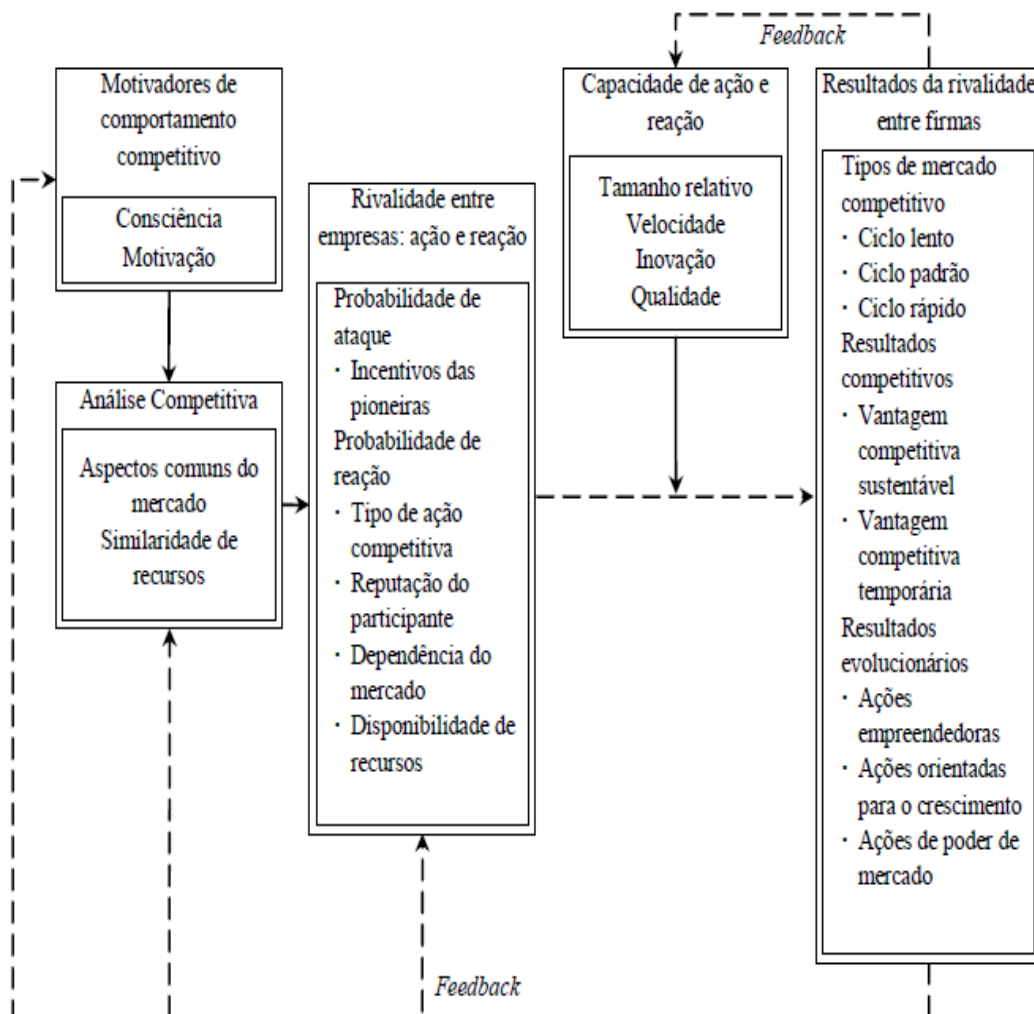
Fonte: Porter (1986, p. 63)

Na Figura 05 apresentam-se os componentes de análise da concorrência as organizações identificam propostas do negócio, as capacidades que envolvem pontos fortes e

fracos, além das estratégias em curso para metas futuras e na sequência criarem hipóteses sobre si mesmo e o setor (PORTER, 1986).

Desta maneira, nota-se que a importância das empresas avaliarem as metas futuras e estratégias em curso da concorrência, gera hipóteses sobre si e o setor ao observar sua capacidade, por meio dos pontos fortes e fracos (WEBER, 2011). Estes cenários propõem a análise da rivalidade entre empresas, pois possibilitam ataques no mercado que geram reações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002), conforme demonstrado na Figura 06

Figura 6 Rivalidade entre empresa: modelo para avaliação da probabilidade de ataque e reação



Fonte: Hitt; Ireland; Hoskisson (2002, p.190)

Na Figura 06 (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002) apresenta-se que pelo resultado da rivalidade entre empresas que o tipo de mercado competitivos, com ciclo lento, padrão ou rápido, geram resultados com vantagem competitiva sustentável ou temporária e ações empreendedoras, orientadas para o crescimento e ações de poder de mercado são motivadores conscientes do comportamento competitivo que geram a análise de aspectos comuns do mercado, além das similiaridades de recursos.

Os aspectos de rivalidades entre as empresas são incentivados por meio de ação e reação. Este aspecto gera a probabilidade de ataque que ocorre por incentivo das pioneiras com probabilidade de reação por tipo de ação competitiva, reputação do participante, dependência do mercado e disponibilidade de recursos.

A capacidade de ação e reação é baseada na velocidade de inovação e qualidade que ilustra a rivalidade entre as empresas com foco no *feedback* de mercado, que motiva o comportamento competitivo, das organizações, ou seja, sugere-se a análise de mercado por meio de ação e reação.

A rivalidade entre as empresas proporciona aos clientes cenários diferenciados, quando é oferecido algo inovador com qualidade percebida pelo cliente, que proporciona até a possibilidade de pagar um prêmio, ou seja, maior valor pelo produto e/ou serviço prestado.

Ferrel; Hartline, (2005), asseveram que se calcula o valor percebido pelos clientes com um modelo que utiliza três tipos de qualidade tais como: produto + produto suplementar + qualidade experiencial dividido por dois custos: monetários + não monetários.

O produto central trata-se de algo que o consumidor realmente adquire, ou seja, o que motiva a aquisição. Já o suplementar é o que agrega como benefício, como por exemplo, o financiamento e a entrega. E por fim, o experiencial, que é algo já vivido pelo indivíduo, onde realiza a compra ou até mesmo uma vontade ou um sonho sobre a compra realizada, por exemplo, almoçar em um restaurante considerado *top* em outro país.

Em contra partida, há o benefício dos custos monetários como o preço, fato este que incentiva ou desmotiva de primeiro momento o consumidor, de acordo com seu perfil e condições financeiras. Outro custo é o não monetário, que trata da comodidade, que gera

outras economias como, por exemplo, o tempo ao realizar compra por fone e/ou internet, sem pegar fila ou pagar estacionamento (HITT; HOSKISSON; HARRYSON, 1991).

Kotler; Keller (2006) comentam sobre o valor total entregue ao cliente onde o valor do produto = custo monetário; valor do serviço = tempo; valor do pessoal = energia física e valor de imagem = custo psíquico. Entende-se que estes itens são analisados pelos clientes e fazem com que cada um tenha percepções diferentes de valores que geram as diferenças nas escolhas das empresas ofertantes.

O valor percebido pelos clientes direciona a escolha da contratação. Nesta dissertação os clientes são empresas que negociam com os terminais caracterizando-se no mercado *Business to Business* (B2B), onde os contratantes fazem um mapeamento das necessidades, seleção do fornecedor e finalizam suas análises com a solicitação de um serviço para outra empresa (SHETH, 1973; CHURCHILL; PETER; 2003).

Sheth (1973) aborda sobre a possibilidade de conflitos entre as empresas, neste mercado, na negociação e/ou até entrega do produto e/ou serviço contratado, Com isso, caso ocorra divergência na relação entre empresa-fornecedor deverá ser solucionado antes que o fornecedor seja substituído.

Complementa-se que no mercado B2B é prudente que seja avaliado o contratado versus o recebido para definição sobre permanecer ou não com o fornecedor (KOTLER, 2002; DIAS 2003; CHURCHILL; PETER, 2003).

Mediante ao exposto quanto ao mercado B2B, que indica o mercado organizacional, torna-se uma ferramenta considerada um diferencial competitivo, onde as ações do fornecedor e de seus parceiros, que agregam valor ao cliente (a outra empresa) contribuem para um diferencial competitivo do seu produto e/ou serviço. Nas considerações de Oliveira (2007), neste mercado organizacional B2B, existe a possibilidade de o cliente ser influenciado psicologicamente para tomar sua decisão, assim ao compartilhar o assunto há possibilidade de gerar conflitos entre os responsáveis pela tomada de decisão no momento da compra do produto e/ou serviço.

Os terminais fazem parte desse mercado e entende-se que este mercado B2B ocorre com os terminais, pois após o fornecimento do serviço, o cliente analisa a qualidade e define que valores operacionais, qualidade, comunicação, segurança, atendimento, entre outros, que o terminal contratado oferece.

Neste momento, o papel dos gestores da área de negócios é essencial para observar e oferecer o que agrega valor nesta operação na visão do cliente contratante.

Com isso, a competição atinge até empresas já consolidadas, “neste cenário o valor percebido pelos compradores sobre as ofertas pode ser a diferença entre empresas competitivas e as com problemas de sobrevivência” (SCHARF; SORIANO - SIERRA, 2008, p.2).

Complementando, na visão de Barney (1991), uma empresa cria valor quando seus concorrentes não são capazes de superar os benefícios oferecidos em uma estratégia simultaneamente.

Assim, é possível que o cliente perceba a oferta desse valor e agregue valor por este diferencial. Pois, a vantagem competitiva em uma empresa ocorre quando se cria mais valor econômico do que seus concorrentes, na venda de um produto ou prestação de um serviço e ao avaliar a diferença entre o que é percebido de benefício pelo cliente versus o custo econômico para a empresa (PETERAF; BARNEY, 2003).

Este cenário ocorre no mercado de terminais quando o cliente percebe que é possível a parceria para desenvolvimento de projetos que podem até gerar investimento financeiro, para incremento de volume na diversificação atual dos produtos ou até inovar com algo exclusivo no mercado, ao qual é estratégico para o cliente com customizações nas operações para o terminal.

Então, uma empresa possui vantagem competitiva em relação aos concorrentes ao se distanciar a disposição a pagar, gerada entre os clientes e o custo incorrido no produto e ou serviço oferecido (GHEMAWAT; RIVKIN, 2006.).

Em suma, a estratégia de ganhar espaço no mercado atuante, observando o que agrega valor ao cliente, em conjunto com redução de custo, sugere uma oportunidade para que a empresa adquira uma ferramenta para criar suas estratégias competitivas.

De acordo com Brito, Brito (2012), criação de valor é como um guia para tomada de decisões gerenciais de maneira simplificada. Um exemplo citado pelos autores foi um relato de David Neelman em uma palestra aos executivos sobre colocar serviço de televisão no encosto dos assentos da companhia aérea Azul, onde David comenta: “Pedi que calculassem o custo de um monitor, por assento e por viagem. Era de um dólar! Quanto os passageiros valorizariam esse benefício? A decisão é clara: vale muito mais do que um dólar.

Este exemplo permite que sejam realizadas reflexões sobre o que agrega valor ao cliente. Será que às vezes para as organizações, agregar valor não é sinônimo de alto investimento? Sugere-se que seja analisado qual é a necessidade do cliente, com foco em dar o primeiro passo significativo para o público alvo, antes da concorrência.

Esse primeiro passo direciona a empresa a focar clientes alvo, a participação no segmento em que está inserida, diferenciação com os produtos oferecidos, qualidade no atendimento, disponibilidade, imagem, reputação, vendas e até preço. Na estratégia competitiva sugere-se que a empresa tenha uma visão ampla interna e externa do negócio com vários ângulos de análise.

Assim, Mintzberg (1994), aborda a estratégia de posicionamento, na qual a visão é para baixo focando o encontro do produto versus consumidor, e também a visão de dentro para fora, observando o mercado. Em contrapartida mostra a visão de perspectiva, que é focada para dentro com direcionamento nos pensamentos de pessoas estratégicas da empresa do nível menor para o maior.

Já para Zaccarelli (2000), há três níveis hierárquicos de estratégia. O primeiro trata do comportamento estratégico, ao qual ocorre a decisão e o detalhamento desta orientação respondendo as seguintes perguntas: “Com quem a empresa irá disputar o sucesso? Qual será a base para o sucesso, isto é, qual será o tipo de vantagem competitiva ou de posição privilegiada ou de pré-vantagem competitiva que a empresa vai utilizar e quais as suas importâncias relativas?” (ZACCARELLI, 2000, p. 132).

O segundo é uma consequência das respostas apresentadas no primeiro nível, que baseia-se na estratégia de mudanças de negócios e no cliente. E no terceiro e último nível, com as estratégias complementares, que é a utilização do que há na empresa como recursos disponíveis de trabalho, tecnologia e até capital.

Observa-se que a estratégia competitiva é uma ferramenta composta de um conjunto de ações, que os estrategistas de uma organização analisam de maneira abrangente para a tomada de decisão, com objetivo de resultados favoráveis. Por isso, além dos recursos tangíveis sugere-se que a organização também avalie os recursos intangíveis.

A competência essencial trata-se de recursos intangíveis, que para os concorrentes são produtos difíceis de imitar, além de possuir flexibilidade para prospecção em outros mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Nesta dissertação, a competência essencial está direcionada aos gestores da área de negócios e também pelo fornecimento da prestação de serviço, que acontece entre empresas em um mercado *Business to Business* (B2B).

A competência essencial direciona o desenvolvimento de ações com objetivo de obter vantagem competitiva agregando valor e capacidade no crescimento de uma empresa com padrões de excelência (CARLLETO; CARLOS DE FRANCISCO; KOVALESKI, 2005).

Neste caso, a competência essencial pode ser considerada uma ferramenta utilizada como estratégia competitiva que requer comprometimento dos envolvidos, aprendizado coletivo de acordo com a capacidade de cooperação, comunicação e integração entre as áreas da organização.

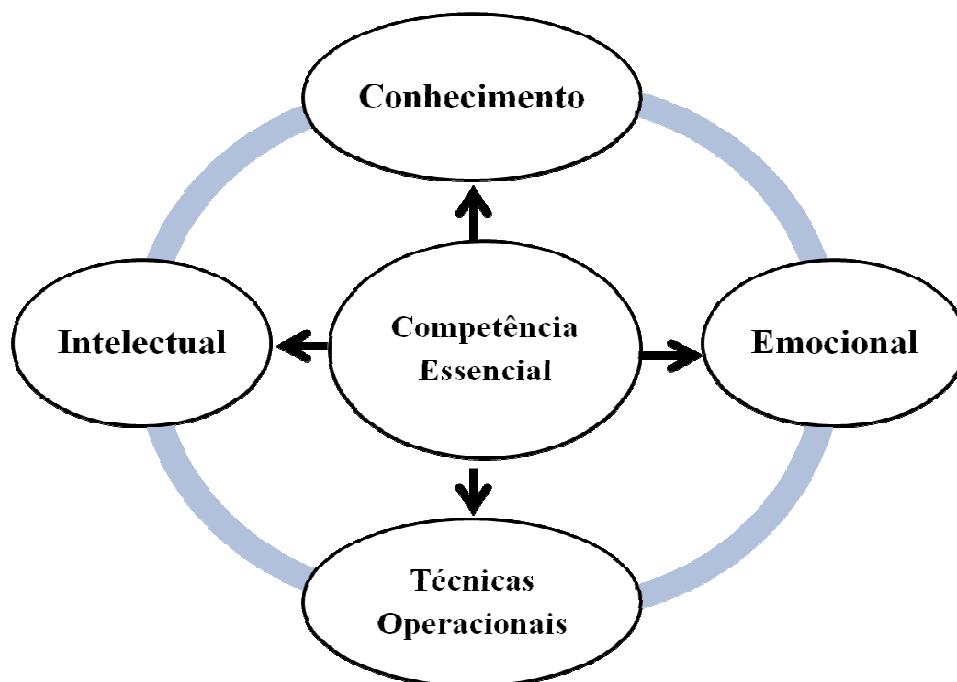
Para Harb (2001), o desenvolvimento da competência essencial é uma possibilidade de diferencial competitivo nos negócios, com o reconhecimento dos pontos críticos e capacidade da organização focada na expectativa de cada segmento e seu cliente.

Lazaroto (2001) aborda sobre o papel estratégico no desenvolvimento de habilidades, conhecimento e atitude no ambiente de trabalho, isto é, no capital intangível dos colaboradores da organização. Prahalad (1997) complementa sugerindo treinamento contínuo dos funcionários e o uso das competências, com reformulação de acordo com a necessidade e

desenvolvimento das competências com quebra de barreiras organizacionais no trabalho em equipe.

A competência essencial do indivíduo agregada aos objetivos da empresa, possui características e relevância na vida profissional e pessoal e, neste estudo, fundamenta-se na obra de Resende (2003) na Figura 07.

Figura 7 Características das competências essenciais.



Fonte: Adaptado de Resende (2003).

A adaptação da Figura 07 trata-se de alterar o texto corrido de Resende (2003) para um desenho, com objetivo de apresentar a consolidação das características das competências essenciais que são: conhecimento, operacional, intelectual e emocional nas quais são descritas a seguir:

Competência do conhecimento: trata-se da junção dos conceitos de informação que é a maneira de organizar, tratar e transmitir algo e também do conhecimento, como o produto do aprendizado e experiência com domínio da aplicação com propriedade, senso, oportunidade e habilidade, valorizando a idéia da competência ativa, útil e de resultado;

Competências técnicas operacionais específicas: conhecimento específico aplicados em atividades profissionais e/ou cargos especializados;

Competências intelectuais: resolução de problemas utilizando associação de idéias, conhecimento e raciocínio, e

Competência emocional: é a soma de conhecimentos e habilidades que permitem uma pessoa lidar com as próprias emoções e com as dos outros, basicamente, é estar com o controle de si próprio. É não permitir que algo externo o desvie do seu propósito.

Resende (2003) comenta também sobre a classificação de atributos por competência, tais como:

Aptidões físicas, intelectuais e de personalidade;

Habilidades pessoais, técnicas, operacionais e de liderança, e

Qualificação: formação básica, complementar, especializações e experiências.

As competências essenciais e classificação dos atributos são relacionadas nesta dissertação com os gestores da área de negócios, assim de acordo com cada perfil gera-se uma ação diferente no mercado.

Entende-se que o conjunto de competências e habilidades de um indivíduo na organização, permite que seja analisado estrategicamente, em qual posição ele será inserido em uma determinada área ou cargo no desenvolvimento de atividades específicas aos seus atributos versus objetivo da organização.

As competências essenciais são tratadas de maneira sistêmica consolidando as atividades da empresa e o desenvolvimento de um produto, unindo o comportamento relacionado com as habilidades básicas com foco na melhoria contínua (LEORNARD-BARTON, 1995).

A administração e planejamento estratégico, as competências essenciais, habilidades pessoais, posicionamento de mercado, estratégia na competitividade e criação de valor para o cliente, são algumas ferramentas citadas neste capítulo, utilizadas para sobrevivência no

mercado, sendo realizadas por pessoas atuantes em empresas, que em determinadas situações cooperam umas com as outras focando ganho mútuo.

2.2 Redes de Cooperação

O tema redes de cooperação é abrangente no mercado e tem por finalidade abordá-los, buscando conteúdo produzido por autores e pesquisadores deste assunto para alicerçar os conhecimentos contemporâneos e aplicá-los no objeto de estudo.

As redes são conjuntos de informações relacionadas por meio de pessoas específicas, definições sobre atribuições, papéis desenvolvidos nas atividades, contato com outras empresas com foco no desenvolvimento e/ou melhoria nos processos atuais. Caracteriza-se como redes, de uma maneira geral, pois este conceito também é aplicado nas redes de cooperação e interorganizacional (OLIVER; EBERS, 1998; CANDIDO; ABREU, 2004).

O termo redes corrobora com diversas definições e aplicações em diferentes contextos, visto que é uma nomenclatura utilizada para formação de alianças, redução de riscos, incertezas, aprendizado e conhecimento para as pessoas envolvidas (LEON, 1998; MARCON; MOINET, 2000; OLAVE; AMATO NETO, 2001; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Miles e Snow (1986) abordam o tema redes como a combinação de estratégia, processo de gestão e estrutura. Thorelli (1986) define como o mediador entre o mercado e uma empresa, ou seja, são posições ocupadas por grupos como: unidades de negócios, família, empresa. Já para Jarillo (1988) é uma vantagem competitiva, com acordos de longo prazo focando empresas com o mesmo objetivo.

A rede é desenvolvida por meio do reconhecimento da empresa ao avaliar que há possibilidades de melhoria em alguma atividade, isto é, na identificação de um problema. Após esta fase, sugere-se a idealização do desenvolvimento da rede, os objetivos futuros, o convite para os gestores, e direcionamento para executar a solução (THORELLI, 1986).

As redes também são consideradas como arranjos interorganizacionais com base em vínculos sistemáticos e cooperativos entre empresas formalmente independentes, que sugerem

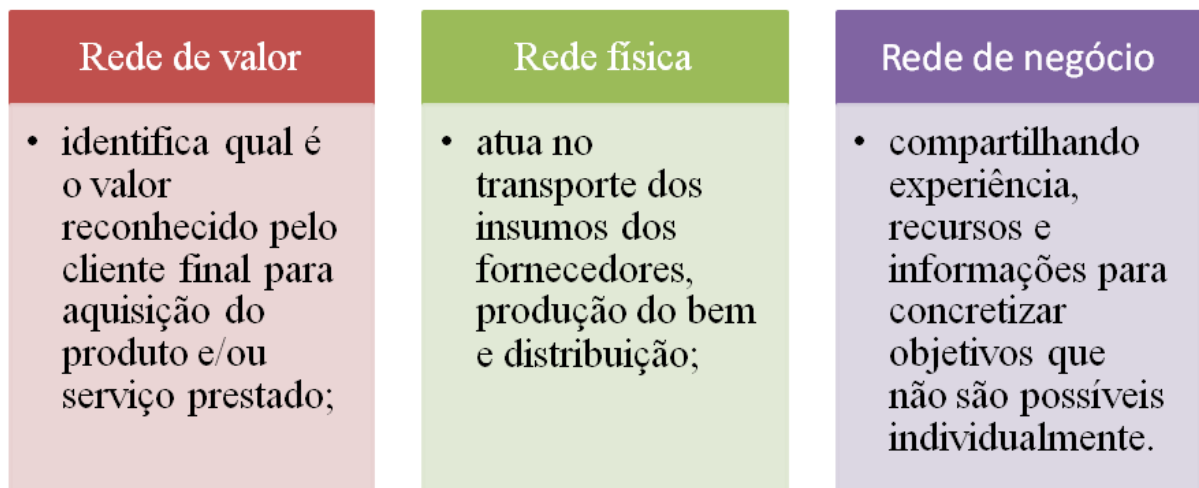
uma maneira diferente e particular no direcionamento das atividades econômicas (HASENCLEVER; KUPLER, 2002).

Marcon; Moinet (2000), o termo redes trata-se da interligação direta ou indireta de um conjunto de empresas e/ou pessoas. Incidem na consolidação de informações unidas por meio de características como atribuições, papéis e relacionamento com os componentes na rede definidos pelos aspectos alistados à diversidade entre os membros, estrutura física e hierárquica (HAKANSON, 1987; CANDIDO; ABREU, 2004).

O conceito de redes também pode estar relacionado de maneira genérica, por meio de **nós** (unidades básicas das empresas que serão pesquisadas), **fluxos** das informações e bens, **posições** com a definição da divisão do trabalho e de **ligação** na relação entre as empresas inseridas na rede (GUERRINI, *et al.*, 2003).

Há também as redes simultâneas que são consideradas na visão de Fusco; Buosi; Rubiato, (2005) como rede de valor, rede física e rede de negócio, conforme Figura 08.

Figura 8 Redes simultâneas



Fonte: Adaptado de Fusco et al. (2005).

Na Figura 08, adaptaram-se os conceitos descritos em forma de texto da rede simultânea, para um desenho. O objetivo é focar quais redes estão inseridas nesta classificação. A rede de valor aborda a visão do cliente final e qual o valor percebido no

serviço ou produto oferecido. A rede física foca a distribuição e a rede de negócio compartilha informações e experiência direcionada na parceria entre as empresas associadas.

O objetivo da formação das redes é para que haja redução de incertezas e riscos, utilizando-se como ferramenta, a coordenação e a cooperação entre as empresas relacionadas (LEON, 1998). Por esses motivos as empresas podem se associar em diversos tipos de redes.

Assim, é possível compor as redes de cooperação baseada também em aliança estratégica com atividades complementares, por meio de ações técnicas, isto é, na produção e também comercialmente, no fechamento de negócio como, por exemplo, centrais de compra e distribuição (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

A cooperação em rede é um tema com crescente ganho de espaço nos debates das empresas e nas discussões acadêmicas. Esta configuração permite compartilhar informação, habilidades, conhecimento e recursos essenciais para processos de inovação (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Entretanto, há possibilidade de alcançar competitividade no mercado atuante, minimizando dificuldades individuais ao participar de redes de cooperação com soluções coletivas.

Segundo Oliver e Ebers (1998), as empresas com objetivo de soluções coletivas, motivam atividades e estudos organizacionais sobre o tema. As soluções coletivas sugerem equilíbrio no ambiente em que as organizações estão inseridas, competindo entre si pelo mesmo mercado, porém com possibilidade de trabalho com foco no ganho coletivo. Trata-se de uma estrutura que possibilita ações uniformes, sem a necessidade de centralizar as ações de empresas associadas nesta rede, com foco em ganhar escala com flexibilidade.

Há outros grupos de empresas que formam uma rede que compartilha relações técnicas e comerciais com ou sem laços financeiros (RIBAUT; MARTINET; LEBIDOIS, 1995). Assim, é possível por meio das redes de cooperação, o benefício de ganho competitivo em diversas áreas de atuação.

De acordo com Balestrin; Vargas (2008), as empresas têm um ganho competitivo nas redes de cooperação se resume em cinco tipos e algumas variáveis que afetam a competitividade associadas às redes, conforme Figura 09.

Figura 9 Síntese dos Ganhos Competitivos das Empresas em Rede de Cooperação.





Fonte: Adaptado de Balestrin; Vargas (2008, p.8).

Na Figura 09 demonstram-se os conceitos abordados pelos autores Balestrin; Vargas (2008) sobre o ganho competitivo que é a escala e poder de mercado adquirido pelo número de empresas relacionadas, que ganham força com o poder de barganha, representatividade e relações comerciais. Em complemento, o acesso a soluções por meio da oportunidade de aprendizado e inovação com troca de experiência no desenvolvimento dos serviços, produtos e também infraestrutura obtida entre os associados.

Este cenário proporciona possibilidade de redução de custos, ao dividir os riscos de investimento, além de gerar o aprofundamento das relações sociais entre os indivíduos e grupos que compõem a rede de cooperação entre as empresas.

Assim, a cooperação em rede, faz com que as empresas sejam associadas com objetivo de ganho no aprendizado, troca de experiências e redução de risco que se vinculam a

sobrevivência no mercado, em caso de competição acirrada (HAKANSSON; SNEHOTA, 1989; MILES; SNOW, 1986).

Essa sobrevivência na competição acirrada também é refletida nas pessoas que desenvolvem atividades nas empresas. Desta maneira, Sauaia; Kallás (2007) comentam que “para neutralizar malefícios da competição e promover crescimento econômico sustentável deve-se buscar formas legais de cooperar na competição, assegurando a atratividade ao setor com melhorias: salário, emprego, qualidade, preço”

Observa-se que os autores abordam diferentes maneiras de cooperar, até mesmo em um ambiente de competição, com foco em permanecer ativo no mercado. Esta atuação é baseada no cliente interno e externo, por meio de melhoria em pontos já existentes nas organizações, versus flexibilidade na cooperação entre as empresas por meio de alianças estratégicas.

Há flexibilidade na cooperação com as influências por diminuição de custos e acréscimo de produtividade que geram a formação de novos arranjos entre as organizações, com particular destaque naquelas que são fornecedoras das grandes companhias (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Assim, o arranjo entre as empresas são as redes de cooperação motivada pela necessidade de atuação em conjunto, isto é, com associações para garantir a estabilidade e se manter competitivo no mercado atual e globalizado.

Com isso, gera-se o relacionamento interfirmas com arranjos cooperativos em um campo de competição, que é o mercado onde as empresas atuam com objetivo de redução de custo e ganho na produtividade com parceria nas atividades, o que requer outros fatores na cooperação que é confiança e a troca de aprendizado. Estes fatores são complementos na associação das empresas no desenvolvimento das novas atividades compartilhadas (OLIVER; EBERS, 1998; RIBAUT; MARTINET; LEBIDOIS, 1995; OLAVE; AMATO NETO, 2001;).

Begnis; Pedrozo; Estivaleta (2008) definem que a confiança e o aprendizado são subsídios fundamentais, tanto para o desenvolvimento como para o sucesso dos

relacionamentos competitivos interfirmas. A confiança e o comprometimento são conquistados e adquiridos com o decorrer do tempo, por meio de relações, convívio, troca de experiências, principalmente com resultados positivos, fortificam a disponibilidade de cada indivíduo com ajuda mútua (FARINA, 2009).

Confiança está atrelada à improbabilidade, insinua a vulnerabilidade que é depositada em outrém. É algo que não possibilita controle sobre o comportamento alheio, assim não há aplicação de controle rígido, pois a confiança auxilia a descobrir as falhas (PARKER, 1998).

Já o aprendizado, é algo positivo que de maneira geral estimula o trabalho em equipe, pelo interesse em saber sobre o novo. Melhorar processos, procedimentos, utilizar estruturas, máquinas, equipamentos e até as próprias pessoas (HAKANSSON; SNEHOTA, 1989).

Dentro das organizações, são pessoas que se relacionam, normalmente são estranhas e até competidores internos para o desenvolvimento profissional, ao qual origina um cenário que proporciona conflitos, pois cada indivíduo possui interesse próprio, porém estão em um ambiente, cuja confiança é algo relevante no trabalho em equipe para atingir os objetivos da organização (GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000; BALESTRO, 2002).

Balestro (2002, p.45), aborda que “o tema confiança tem recebido destaque nos estudos organizacionais e sobre gestão estratégica, pois está diretamente relacionada com a emergência das novas configurações organizacionais”.

Ao refletir sobre a questão da confiança com foco em empresas que atuam no mesmo segmento, disputando espaço no mercado com clientes em comum e às vezes, oferecendo os mesmos produtos e/ou serviços, cria-se no cenário de competição a possibilidade de cooperar.

Balestro (2002) comenta que uma rede multilateral horizontal são empresas que cooperam no mesmo setor, compreende-se então que neste tipo de rede há um maior número de interesses conflitantes, e a interação entre os atores é pode ser de maneira cooperativa e/ou competitiva.

No cenário competitivo existem empresas com porte, poder de barganha, condições financeiras e grau de conhecimentos diferentes sobre o assunto em pauta, sendo que algumas

estão atualizadas e outras atrasadas no conhecimento sobre o tema em discussão. Desta maneira, observa-se que as empresas desenvolvem a rede de cooperação como estratégia para continuar neste mercado, utilizando tipos e formas de redes diversificadas para sobreviverem. (GRANDORI; SODA, 1995; CASAROTTO FILHO, PIRES, 1999).

Nesta associação, cada empresa fornece o seu conhecimento para colaborar com as demais, aprende sobre os pontos que considera necessário com melhoria contínua, fato este que ocorre às vezes simplesmente por meio da confiança, independente dos processos e documentos legais.

Há diferentes tipos e formas de redes para minimizar os riscos e incertezas por meio da cooperação entre as empresas. Casarotto Filho; Pires (1999) discorrem sobre a rede flexível que aborda a cooperação como um consórcio, em busca de padrão de qualidade, valorização da marca, desenvolvimento de produto e comercialização.

Além das redes *topdown*, na visão dos mesmos autores, no cenário em que empresas de pequeno porte são fornecedoras da empresa de maior porte, atuando em uma rede, terá pouca influência, pois há dependência da estratégia da empresa mãe, ou seja, da empresa que lidera a rede de cooperação.

Existem também as redes que são alianças estratégicas como, *joint venture* que é a união entre duas ou mais empresas para constituição ou ampliação de um novo negócio. As redes sociais com relacionamento dos integrantes não são regidas por contrato legal GRANDORI; SODA (1995). Essas redes independem da distância geográfica. Em contrapartida, há também as redes de empresas que atuam próximas umas das outras, como um aglomerado.

Cardoso e Pussiareli (2006, p.02) definem aglomerados como “agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam real ou potencialmente vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem”.

Complementando, quando as empresas estão aglomeradas pode ocorrer benefício das “relações sociais favoráveis à cooperação, utilização de mão-de-obra local especializada, o

reforço da identidade da região, a atração de compradores internacionais, maior poder de barganha frente a entidades de apoio” (OLIVEIRA; TORKOMIAN, 2005, p. 94).

Há diversos tipos de aglomerados baseados na formação de alianças estratégicas com troca de informações e aglutinação de competência, realizada por meio de acordos que são informais e/ou formais (MARTELETO; DE OLIVEIRA e SILVA, 2004). Os *clusters*, isto é, os aglomerados são considerados como uma alternativa de elevação na ampliação regional. (XAVIER *et al.*, 2012).

Além dos aglomerados, há também a rede interempresarial que é uma nova tipologia de Grandori; Soda (1995). Essa tipologia é apresentada pelas redes sociais, burocráticas e proprietárias divididas em simétricas e assimétricas demonstradas a seguir:

As redes sociais são aquelas que o relacionamento não é baseado em contrato formal. Nas redes sociais simétricas não há poder de influencia diferenciado, o que estimula o desenvolvimento, caráter, regula transações difíceis de analisar entre as empresas parceiras de maneira burocrática;

Já as redes sociais assimétricas são caracterizadas pela presença de um representante principal, sem que haja organização entre as empresas, por meio de contratos formais para o desenvolvimento de produtos e serviços;

As redes burocráticas, ao contrário das redes sociais, são aquelas que o relacionamento é baseado em contrato formal e regras nas tratativas com os membros;

A rede burocrática simétrica auxilia o desenvolvimento com acordos comerciais, sem que prevaleçam interesses particulares, entre diversas empresas do mesmo setor. As redes burocráticas assimétricas são conhecidas como as franquias e licenciamentos;

As redes proprietárias são aquelas que formalizam acordo com direito de propriedade com as empresas e,

As redes proprietárias simétricas tratam-se da união de duas ou mais empresas no desenvolvimento de um produto, serviço e/ou até tecnologia como no caso nas *joint venture*.

Já as redes proprietárias assimétricas tratam-se das empresas *capital ventures*, com a composição de investidores e parceiros.

Considerando a diversidade da forma que pode tomar a rede de empresas, não existe uma regra única com respeito às vantagens da constituição em rede. Em contrapartida, não

existe modificação no grau de exclusividade que cada uma das empresas da rede tem sobre a sua atividade ou sobre a sua parte de atividade (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Com isso, observa-se que as empresas negociam com o grupo envolvido na associação, sobre que tipo de informação será cooperado nas redes de empresa, sem envolvimento direto com o que ocorre na sua empresa, assim possibilita a geração de uma terceira alternativa como solução para um determinado problema.

Para Casarotto Filho; Pires (1999), as empresas compartilham recursos com rápida atualização, reduzem custo e tornam-se mais competitivas.

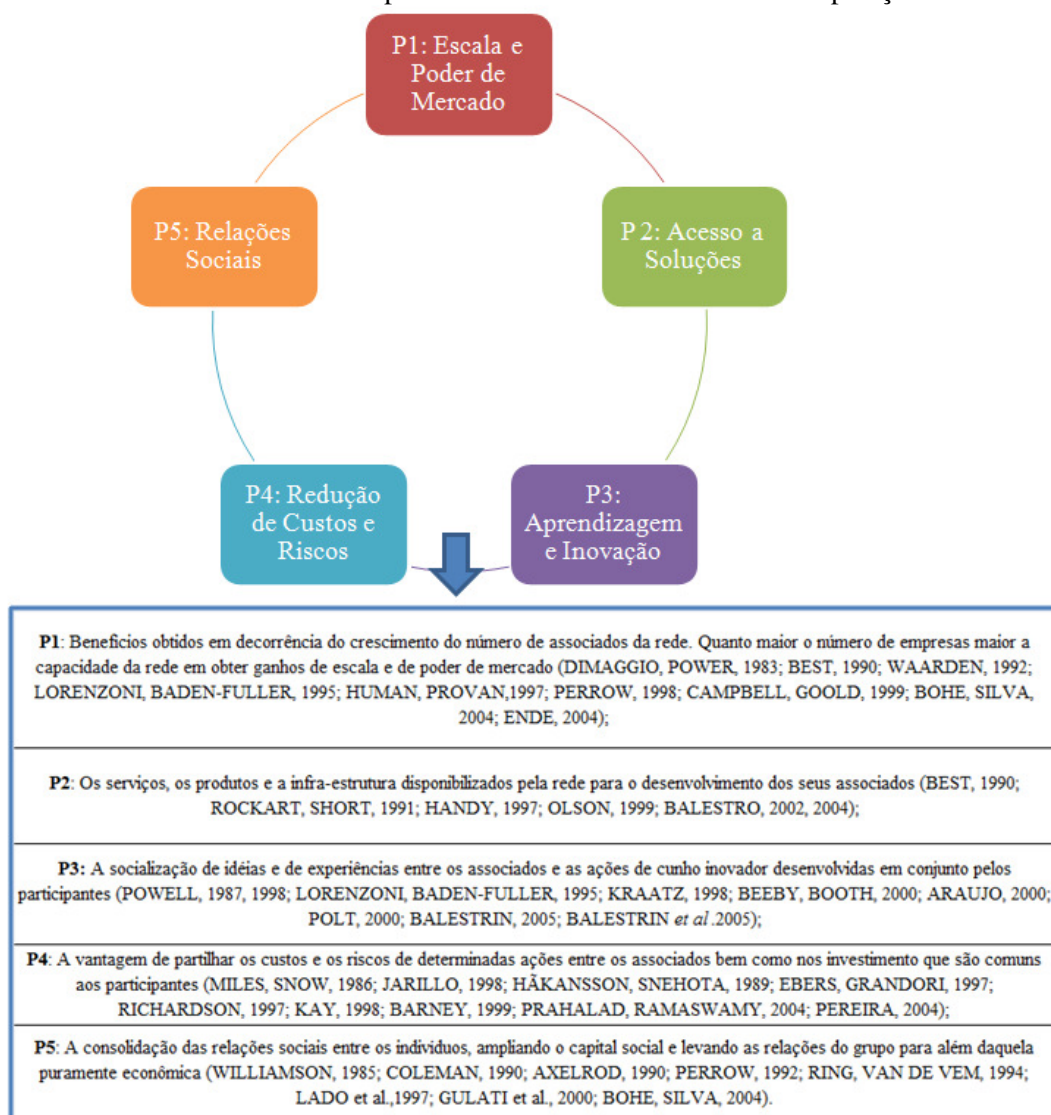
Já para Human; Provan (1997) ocorre troca de informação, competências essenciais e até negócios. Outra vantagem é compartilhar riscos, recursos e tecnologias (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

As empresas podem se aprofundar no conhecimento de cada operação, tornando-se especialistas, sendo reflexo da atividade econômica da rede em que está inserida, por meio da cadeia de valor, além da oportunidade de escolher o grupo para associação de acordo com a necessidade de aprendizado de cada empresa na rede (RIBAUT; MARTINET; LEBIDOIS, 1995).

Em contra partida, Ribault; Martinet; Lebidois, (1995), comentam também sobre inconvenientes na formação de uma rede de empresas como: não possuir contrato jurídico, haver dependência nos parceiros para honrar os compromissos informais, não haver garantia na troca mútua de aprendizado.

Já sobre os ganhos em participar da cooperação em rede, foi realizada pesquisa sobre este tema e verificou-se a possibilidade de agrupar em cinco proposições, ou seja, ganhos que as empresas obtêm ao participar desta associação. “Tais proposições, ao concentrarem um conjunto de benefícios identificados, indicam os fatores que afetam o estabelecimento de redes de cooperação e os fatores relevantes para o estabelecimento de rede de cooperação” (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008, p.11). Conforme Figura 10 a seguir:

Figura 10 Síntese dos fatores relevantes para o estabelecimento de rede de cooperação



Fonte: Adaptado de Verschoore; Balestrin, (2008, p.11).

A Figura 10 trata-se da adaptação de um quadro exposto pelos autores Verschoore e Balestrin (2008, p.11), que demonstram as proposições e fatores relevantes para

estabelecimento de uma rede de cooperação, para uma figura, com objetivo de identificar as cinco proposições e a possibilidade do uso contínuo dos itens apresentados.

As cinco proposições também poderão ser avaliadas pelas empresas na definição sobre a decisão em compartilhar em uma rede de cooperação, além de demonstrar de maneira clara e embasada por autores que focam a mesma teoria, para facilitar a consulta para outros pesquisadores.

Neste contexto, após o conhecimento sobre os conceitos de cooperação de rede, surge uma reflexão sobre a seguinte questão: Há possibilidade das empresas que estão associadas às redes de cooperação, também atuarem em mercado como concorrentes? A cooperação caminha ao lado da competição neste mercado?

Sugere-se como resposta a estas reflexões que a união dos temas cooperação e competição originou o tema chamado coopetição, que será tratado na subseção a seguir. Esta teoria será utilizada neste estudo com objetivo de demonstrar uma experiência da empresa líder de mercado dos terminais líquidos de Santos e seus principais concorrentes.

2.3 Coopetição

A globalização das economias, dos mercados e as evoluções tecnológicas desfiguraram o ambiente de negócios. Com isso, as empresas não atuam com mercados bem definidos e em contrapartida, a atuação é com nova concorrência e clientes (ETEMAD, 2004). Desta maneira, surge então a possibilidade do desenvolvimento de novos arranjos organizacionais que permitam às empresas concretizarem melhores resultados.

As empresas concorrentes com objetivo de desenvolver e/ou explorar atributos das pessoas com troca de experiência no conhecimento de uma atividade específica e competências essenciais relaciona-se de maneira cooperativa, com foco na vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

A consolidação da cooperação com a competição é um conceito abordado como coopetição (NALEBUFF, BRADENBURGER, 1996). O conceito de coopetição trata-se de cooperar entre concorrentes (LEÃO, 2005). É uma maneira de avaliar e conceituar a eficácia na interdependência entre empresas, demonstrando uma estrutura de tendência parcial com objetivo de criar valores aos negócios, por meio da cooperação e também da competição (DAGNINO, PADULA, 2002).

Neste sentido, a coopetição é como um relacionamento baseado na sinergia balanceada com a concorrência em busca do benefício mútuo (MARTINELLI, SPARKS, 2003).

As empresas optam por utilizar a cooperação com foco em compartilhar conhecimento e a competição para melhoria contínua no mercado em que estão inseridos (TSAI, 2002). A junção destes conceitos estimula a troca de experiência, conhecimento, avanço tecnológico e ampliação do mercado (LADO; BOYD; HANLON, 1997). A possível parceria com a

concorrência estimula a criação de uma nova solução, visto que não necessariamente, os concorrentes compartilham o que realmente sua empresa aplicaria na situação vivida (LEÃO, 2005).

Assim, o uso conjunto das estratégias de cooperação e competição pode levar ao sucesso uma vez que a cooperação possibilita o acesso a ativos que uma empresa por si só não pode desenvolver; e por outro lado, a competição é quem mantém a tensão criativa dentro das empresas e evita conspiração (LEÃO, 2005). Este desafio de cooperar com a concorrência incentiva um desenvolvimento sem padronização ou ciclo de vida, visto que há ajuda e também pressão simultaneamente entre as empresas envolvidas (BENGTSSON, KOCK, 1999).

Azevedo; Matos (2008) abordam que a coopetição supre a deficiência dos arranjos competitivos e cooperativos para alcançar as vantagens competitivas, aliado ao conceito de redes, pois por meio da parceria, empresas independentes que são competidoras podem compartilhar tecnologia, mão de obra, redução de custo e ganho de escala. Com isso, os concorrentes são aliados em busca de sinergias que levam para uma vantagem competitiva (NALEBUFF, BRANDENBURGUER, 1996).

Zampese (2011) comenta sobre os exemplos de evidências de coopetição que existem no Brasil tais como: caixas eletrônicos que compartilham vários bancos, armazenagem de derivados de petróleo e produção agropecuária e atualmente o setor de telecomunicação. A sinergia entre concorrentes são utilizadas como estratégias competitivas com ganho mútuo (NALEBUFF, BRANDENBURGUER, 1996; BENGTSSON, KOCK, 1999).

Os caixas eletrônicos compartilhados facilitam a vida do usuário, como por exemplo, com redução de tempo quando uma pessoa tem a necessidade de sacar determinada quantidade de dinheiro, onde sua composição de valores está em três diferentes bancos. A facilidade de dirigir-se a um caixa eletrônico que possui os três bancos é um benefício que agrega valor ao cliente, independente da coopetição.

A armazenagem de derivados de petróleo, produção agropecuária ou qualquer outro produto que esteja no mesmo local ou até no mesmo recipiente pode gerar redução de custos. Um exemplo sobre o objeto de pesquisa, que são os terminais líquidos, é utilizar um único

tanque para armazenar o mesmo produto em *pool* de clientes que são parceiros ou até concorrentes. O detalhamento deste exemplo trata-se de utilizar um tanque de 10.000m³ para três clientes que possuem o mesmo produto. Assim, de maneira genérica, o cliente A tem 5.000m³ de espaço, o cliente B 2.500m³ e o cliente C 2.500m³. Com isso o terminal rentabiliza sua operação e os clientes geram redução de custos com armazenagem.

Há outros exemplos de coopetição em diversas áreas como no setor de bebidas, onde foi criada uma companhia coopetitiva de bebidas da América, com objetivo de solidificar o mercado nacional, redução de custos com mão de obra na parceria com outras empresas do mesmo segmento e até estratégia competitiva frente aos demais concorrentes. Já as indústrias de cigarro Philips Morris e a Souza Cruz são coopetidoras ao racionalizar custo no transporte de menor volume de produto para cidades pequenas, onde a venda é reduzida, como por exemplo, em bares de bairro (PIZZINATTO *et al.*, 2010).

Outros exemplos citados por Pizzatto *et al.*,(2010) são os endossos de passagem aéreas, onde as companhias concorrentes aceitam passageiros uma das outras com objetivo de diminuir os espaços vazios nos vôos. Além da rede Farmais, que é uma associação de empreendimentos farmacêuticos e a Servebem, que é uma rede de supermercados na união para aquisição dos seus produtos.

Assim, a coopetição é uma aliança que agrega valor por meio dos relacionamentos com a combinação de recursos e capacidades, que originam o fluxo de conhecimento interorganizacional. Esta aliança no ambiente competitivo preenche lacunas de habilidades e competências (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989).

O desafio na formação de alianças estratégicas coopetitivas é a dificuldade em lidar com o conhecimento, ou seja, se apropriar e também transferir para outrem, pois existem empresas com alto nível de experiência e informação, que terão de adaptar-se às empresas com menor conhecimento (CONTRACTOR, LORANGE, 2002). Para transpassar os desafios acima é requerida sensibilização para perspectiva de geração de valor com parceria focada em longevidade, desafios de relacionamento e gerenciamento do aumento de parceiros em rede (HAMEL; PRAHALAD, 1989).

O cenário exposto mostra que as empresas na coopetição administram simultaneamente, o individualismo e coletivismo, tensão e diferenciação, estabilidade e mudança, ou seja, convivem com a dualidade da competição e cooperação. Este duelo é baseado em relação tensa e com possíveis atritos, sendo que, sugere-se negociação, manobras e até uso do poder, na definição de uma estratégia (CHILD, FAULKNER, 1988; DYER, SINGH, 1998).

Neste trabalho, a dualidade da competição e cooperação ocorre pessoalmente entre os gestores da área de negócios na disputa por um novo cliente ou já existente que atua, por exemplo, em mais de um terminal. Isso ocorre por meio do diferencial no atendimento, que faz com que o contratante recorde-se dele ao invés do concorrente nas próximas contratações.

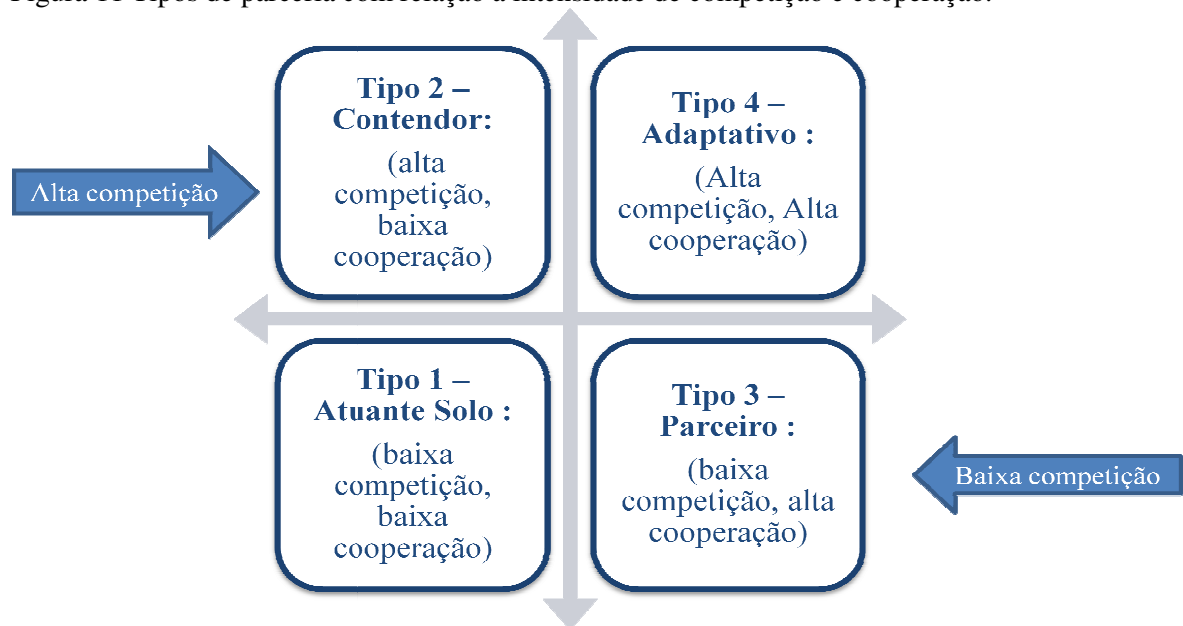
Assim, também é prudente atentar-se ao mercado para definir sobre tarifas e prêmios, ou seja, com valores maiores. Em contrapartida, permitir perda de margem com tarifas menores. Essas ações são estratégias que os gestores da área de negócios podem aplicar no mercado para conquistar o cliente.

Em contra partida a relação das empresas também apresenta o cenário em que a cooperação é ocasional por meio de “confiança, comprometimento, reciprocidade e do uso de coordenação para alcançar resultados” (CLARKE-HIL; CAVIES, 2003)

Observa-se que as empresas focam a sobrevivência, e para isso é preciso aprimorar o conhecimento, acompanhar a tecnologia, planejar e agir, seja de maneira cooperativa ou competitiva, por este motivo, a coopetição é a descrição da sugestão apresentada pelo mercado.

Chim; Chan; Lam (2008), apresentam em sua obra a criação de um modelo com base na competição e cooperação de acordo com a intensidade da relação entre as empresas e/ou indivíduos, conforme Figura 11.

Figura 11 Tipos de parceria com relação à intensidade de competição e cooperação.



Fonte: Chin; Chan; Lam (2008) Adaptado.

A Figura 11 mostra a relação entre competir e cooperar por meio de quatro tipos de classificação conforme abaixo:

O tipo 1 que é o atuante solo, aborda sobre o nível baixo de influência mútua;

O tipo 2 é o contendor que atua na competição em busca de posição de mercado e poder;

O tipo 3 parceiro está no grupo de cooperação com nível baixo na competição e

O tipo 4 que é o adaptativo com o alto nível de competição e cooperação, ao qual as empresas são dependentes em busca de bons resultados.

Balestro (2002) contrasta as estratégias individuais das empresas com as estratégias gerais da rede, por meio da interdependência e comprometimento constituído com a confiança e alinhamento das expectativas, interesses e ações. Com isso, é constituída a relação de

dependência, no momento em que ocorre um acordo formal ou informal cooperando com confiança, ou por meio da força e posicionamento dentro da rede quando ocorre a competição (BENGTSSON, KOCK, 1999).

Contrastar estratégias em rede, cooperar e competir reflete o conceito de coopetição, pois na realização dos negócios, as empresas e/ou indivíduos tem que cooperar e competir simultaneamente, sendo que se uma negociação seja bem sucedida, não é necessário que a outra tenha um desempenho ruim (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Essa negociação bem sucedida pode ser chamada de negócio, que é o sinônimo de vantagem competitiva, assim prosperar em um ambiente de produção ocorre quando as empresas idealizam e concretizam seus interesses (HAMEL, 2000; RODRIGUES; MACCARI; RISCAROLLI, 2007).

Ao comentar sobre interesse, Quint (1997) refere-se à coopetição como estratégia de negócios entre rivais aos quais as empresas juntas criam serviços ou produtos fortes no mercado. O mesmo afirma que se o raciocínio das empresas focarem o “ganha-perde” possibilita pensar sobre o bloqueio do “ganha – ganha” com vantagem cooperativa.

Com isso, destaca-se a coopetição, como uma ferramenta estratégica em busca da competitividade, que segundo Degen (1989) é o alicerce para alcançar o sucesso ou fracasso de um negócio na concorrência.

Para Szafir-Goldstein; Toledo (2001), a competitividade não tem que ser arquitetada exclusivamente na competição, assim complementa Macedo, *et al.*,(2011) afirmando que a rivalidade contempla as relações interorganizacionais de coopetição, focando separadamente tanto a competição como a cooperação.

A competitividade ocorre devido à motivação das empresas no desenvolvimento das estratégias cooperativas fundamentada por Gollo (2006) que são: acirrada competição, rápida inovação tecnológica, precisão de recursos e serviços complementares, adquirir e dividir conhecimentos, aprendizagem organizacional e habilidades, aumentar o poder de compra, acessar novos mercados e disponibilizar serviços de qualidade.

Essas estratégias cooperativas são identificadas nas empresas pela maneira de governança, ao qual instiga troca de ações com sinergia entre as pessoas, onde gera a competitividade, independente do mercado de atuação (DOTTO; WITTMANN, 2006). Visto isso, a coopetição apresenta benefícios como partilhar atividades, conquistar liderança de mercados específicos cooperando e competindo entre as empresas de uma rede (NALEBUFF, BRANDENBURGER, 1996; MARTINELLI; SPARKS, 2003).

O amadurecimento da cooperação em rede possibilita que as empresas observem que há uma escolha de estar associada com um grupo, que é uma configuração de superar os desafios apresentados no mercado competitivo. Outro fator abordado é o benefício de atuação no mesmo espaço geográfico, possibilitando ações como aquisições conjuntas de produtos, com melhores preços, por meio das empresas concorrentes neste ambiente, que formam a coopetição (CASSIOLATO; LASTRES, 2005).

Em contrapartida, Brouters; Brouters; Wilkinson (1995) comentam sobre a possibilidade de risco na associação de redes de empresa. No contexto das redes, a associação que de um lado gera benefício, também gera dificuldade no momento de cooperar e competir simultaneamente, visto que a coopetição contempla incerteza sobre a ação que a empresa concorrente poderá propor com interesse próprio ou coletivo (DAS, TENG, 1998; DAS, TENG, 2003).

É possível pensar sobre o risco na coopetição, quando houver atuação de duas empresas concorrentes na mesma localização geográfica, com atuação no cliente em comum, caso haja necessidade de cooperar entre concorrentes para atender a uma demanda do cliente (BENGTSSON, 2000).

Este cenário será estudado nesta dissertação, visto que os terminais líquidos oferecem o serviço de armazenagem para clientes em comum, aplicando o conceito da coopetição na prática.

A coopetição trata de atuação com desafio, risco, aprendizagem e estratégia das empresas no relacionamento em rede, para gerar negócios com vantagem competitiva que isoladamente não conseguiriam agregar valor (DAGNINO; PADULA, 2002; LEÃO, 2005). Assim, a coopetição é o acordo no desenvolvimento inovador com pressão na competição

com o benefício de aproveitar recursos disponibilizados pelas empresas da rede na cooperação (BENGTSSON, 2000).

Esta teoria é fundamentada por diversos autores, por meio de modelos teóricos, com objetivo de validar a cooperação entre concorrentes como uma ferramenta estratégica de competir abordando ganho na competitividade, provisão de soluções, práticas complementares nas atividades, poder de mercado, ganho de escala e relações sociais (WILLIAMSON, 1985; PERROW, 1992; CASAROTTO FILHO, PIRES, 1999; ARAÚJO, 2008; BALESTRIN, 2005).

Morgan (1996) apresenta a visão de coopetição consolidando o risco e o benefício, pois alega que no ambiente natural, a colaboração e a competição entre os seres vivos é algo comum, sendo assim, há possibilidade das empresas concorrentes cooperar e compartilhar algo ou alguém em benefício mútuo.

Esta ação é defendida também por Porter (1999) quando aborda sobre compartilhar necessidades e oportunidades com limitações e obstáculos coletivos à produtividade. Comenta também sobre a visão de um grupo de empresas como aglomerado, que acentua as oportunidades em áreas de interesse comum, sem ameaçar ou distorcer a competição ou restringir a intensidade da rivalidade.

A coopetição proporciona a alteração na base exposta pela competição que é o (ganha, perde), ao qual explicita que uma empresa ganha e conseqüentemente a outra perde, pela oportunidade do (ganha, ganha) abrindo mão da rivalidade para ações em parceria, independente de a empresa ocupar o espaço de concorrente (NALEBUFF, BRANDENBURGER, 1996).

Em complemento o Quadro 02 mostra os elementos considerados chaves na coopetição, por meio de conceitos e autores de competição e cooperação fundamentada por Neves (2009).

Quadro 2 Elementos-chave da coopetição em redes de empresas.

Elementos	Conceito	Autores
Confiança e Reciprocidade	A percepção relativa entre os parceiros é positiva, proporcionando relações sociais estáveis.	Jarillo (1988); Kanter (1994); Gulati (1998); Balestro (2002); Lagemann (2004)
Complementaridade e Comprometimento	Compromisso estabelecido entre os parceiros para atingir os objetivos da rede.	Kanter (1994); Lorange e Ross; (1996); Lagemann (2004)
Troca de experiências e Aprendizagem	É o fluxo e a troca de informações para gerar conhecimento entre os parceiros.	Hamel, Doz e Prahalad (1989); Lagemann (2004); Balestrin (2005)
Histórico e Identidade	As experiências vivenciadas pelos associados e seu histórico antecedente a rede devem propiciar a formação da rede e a cooperação na busca de objetivos comuns	Gulati (1998); Lagemann (2004)
Adaptabilidade e Alinhamento	Sinergia para a resolução de conflitos	Das e Teng (2003); Lagemann (2004)
Interdependência e Igualdade	A divisão igualitária de desafios e ganhos deve ser um fator de perpetuação da rede e evolução da coopetição, visto que as empresas são interdependentes entre si.	Grandori e Soda (1995); Lagemann (2004); Alegretti (2006)
Incompatibilidade e Conflitos	A incompatibilidade de práticas, culturas, poder de mercado, entre outros, unida a conflitos internos existentes na rede devido a competição das empresas no mercado pode afetar a gestão da rede.	Grandori e Soda (1995); Ring e Van de Vem (1994); Alegretti; (2006); Verschoore (2006);
Concorrência e Rivalidade	Como aspectos característicos da competição entre as redes sobressaem-se a concorrência externa a rede por resultados no mercado e até mesmo opção por uma postura de rivalidade entre os parceiros	Porter (1989); Olave e Amato Neto (2001); Lastres e Cassiolato (2005)
Controle e Padronização	Atributos que visam assegurar o pleno funcionamento da cooperação e da competição. E contribuem para a diminuição da probabilidade do comportamento oportunista.	Powell (1987); Ring e Van de Vem (1994); Grandori e Soda (1995); Das e Teng (1998); Verschoore (2006)
Desempenho Individual e Coletivo	As condições de desempenho das empresas são modificadas quando estas passam a fazer parte de uma rede de cooperação.	Grandori e Soda (1995); Lagemann (2004); Alegretti (2006)
Independência e Autonomia	As empresas associadas à rede possuem autonomia e independência nas decisões e negociações externas ao ambiente da rede.	Lorange e Ross (1996); Lagemann (2004); Verschoore (2006)

Fonte: Neves (2009).

O Quadro 02 consolida os elementos chave da cooperação e da competição, na visão de autores na linha do tempo e gera a coopetição. A confiança e reciprocidade, mesmo que mínima, proporcionam relações estabilizadas entre os terminais, usando a complementariedade e comprometimento, que é a parceria em situações específicas, mesmo que eles não sejam uma rede. Isto ocorre na realização de atividades conjuntas e também com

o mesmo cliente, como por exemplo, no recebimento de um navio que possui produto para mais de um terminal, porém pode acontecer de um deles não obter espaço físico para receber a carga. Assim, há possibilidade de negociação entre os terminais para contratação de espaço entre si ou repasse daquele produto específico para o outro.

A troca de experiência e aprendizagem, além do histórico e identidade, é abordada nos exemplos do subcapítulo de redes de cooperação, conforme demonstra o Quadro 2. Já adaptabilidade e alinhamento são utilizados no dia a dia na resolução dos conflitos tanto entre os indivíduos que realizam as devidas operações.

A interdependência e igualdade não se aplicam aos terminais de maneira clara, pois conforme sugerido a parceria é do tipo contendor onde a relação de intensidade é alta na competição e baixa na cooperação. Assim, encaixa-se melhor na incompatibilidade e conflitos, além da concorrência e rivalidade, devido ao poder de mercado, cultura e outras práticas operacionais.

Com isso, finaliza-se a explicação do autor Neves (2009) referente a Figura 13 que apresenta os elementos-chave da coopetição em redes de empresas, que abrange a visão de que com controle e a padronização, o desempenho individual e coletivo, além da independência e autonomia é possível que este segmento torne-se uma rede de terminais.

Assim para Nalebuff, Brandenburger (1996) competir em excesso aniquila a cooperação e, somente cooperar é prejudicial à competitividade, com isso sugere-se o enriquecimento equilibrado dos elementos chaves para sobrevivência no mercado. Por meio dos elementos apresentados, observa-se que a coopetição é como uma balança que os pesos e medidas mensuradas para competir e cooperar são fundamentais para que não haja um declínio para nenhum dos lados, isto significa que o equilíbrio é fundamental para este tipo de relação.

A mensuração dos elementos utilizados pelas empresas na coopetição é negociada na rede com objetivo de equilíbrio, visto que cada uma possui uma cultura, história, níveis hierárquicos, planejamentos e controles que são diferentes, ao qual a tendência é gerar conflitos entre os envolvidos (RITTER, 1999).

Por este motivo, a negociação para definição sobre a identidade utilizada na coopetição é algo que contempla alinhamento, treinamento, substituição de atividades e/ou até pessoas (STAFFORD, 1994). Este alinhamento sugere que as empresas estejam dispostas a adaptação para atuar na coopetição (LAGEMANN, 2004). A busca pelas parcerias com características similares sugere a redução de conflitos, ao antecipar o que ocasionará um possível desgaste na relação (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989).

A adaptabilidade e alinhamento são sinergias para resolução destes conflitos (DAS, TENG, 2003) que são motivados também pela concorrência e rivalidade por meio da competitividade das empresas associadas na rede (NEVES, 2009).

A coopetição gera a vantagem competitiva com ganho mútuo para as empresas da rede, evidencia a parceria de cooperar com melhoria contínua em processos, atividades, troca de experiência operacional, intelectual e equilíbrio na relação entre os indivíduos associados.

Em complemento, aguça a competitividade e a criatividade na elaboração de novas soluções para as situações apresentadas, sugerindo alianças estratégicas por meio da negociação (HAMEL, DOZ, PRAHALAD, 1989; NALEBUFF, BRANDENBURGER, 1996; BALESTRIN, VARGAS, 2008; HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002; BALESTRIN, 2005).

A estratégia coopetitiva pode ser considerada como uma ferramenta utilizada pelos gestores para analisar a possibilidade de minimizar conflitos e propor alianças estratégicas com objetivo de redução de custo e ganho mútuo. A coopetição é utilizada também como uma estratégia de negociação com cooperação entre empresas do mesmo segmento, sem que afete a concorrência.

2.4 Estratégia de Negociação

A estratégia é uma ferramenta de negócios, utilizada como vantagem competitiva pelos representantes atuantes nas empresas por meio das tratativas e fechamento de um acordo. É definida como perspectiva, pretexto, plano, padrão e posição. A estratégia como perspectiva olha para dentro da organização por meio das formas de realizar as atividades. A estratégia como pretexto é uma ação que contribui com a dúvida no mercado, por meio de uma manobra na concorrência.

A estratégia conhecida como plano é o direcionamento definido pela empresa para o desenvolvimento das atividades, ao qual se complementa pela estratégia padrão que é um desempenho consistente ao longo de um período, e por fim a estratégia posição buscando espaço no mercado de atuação (MINTZBERG; QUINN, 2001). A estratégia é um conceito multidimensional que contempla diversas atividades da empresa, incluso a área de negócios (HAX; MAJLUF, 1991; MINTZBERG; QUINN, 2001).

Assim, neste trabalho, a estratégia de negociação será utilizada na área comercial, realizada entre empresas que atuam no segmento de terminais portuários com prestação de serviço de armazenagem de produtos líquidos e químicos em Santos, que se utilizam as estratégias de negociação para sobrevivência neste mercado competitivo. Porter (1996) aborda sobre uma posição de destaque, sendo única e com valor agregado por meio das atividades desempenhadas pelas empresas.

A estratégia é vista como um padrão de decisões, objetivos organizacionais com alocação de recursos, definição e domínio do negócio, ao qual está inserida, contribuição com ou sem valor econômico, engajamento das principais áreas da empresa como a corporativa, funcional e de negócio (HAX; MAJLUF, 1991).

A estratégia com foco na área de negócio trata-se de sugestões e ações com direcionamento definido pelas empresas, independente do segmento, com objetivo de finalizar uma venda com fornecimento de produto e/ou prestação de serviço. Essas negociações são manobras estratégicas realizadas no mundo dos negócios, fundamentada na obra de Batman e Snell (1998), conforme Figura 12.

Figura 12 Manobras estratégicas no mundo dos negócios.



Fonte: elaborado pelo autor com base nos conceitos de Batman e Snell (1998).

A seleção de domínio apresentada na Figura 12 é uma manobra de entrada em setores e/ou mercados que possui competição limitada, ou seja, com poucos concorrentes, dentro do mercado de atuação. A diversificação é um investimento com foco em diferentes tipos de negócios, produtos e localização geográfica.

A fusão e aquisição abordam a combinação de duas ou mais empresas consolidadas em uma única organização. Esta manobra aborda também a possibilidade de ganhar posse em uma empresa atuante no mercado já existente.

E por fim, o desinvestimento é a ação de abrir mão de um investimento, como por exemplo, a definição da empresa em atuar ou até vender algum negócio.

Essas manobras, consideradas estratégicas, são como situações vivenciadas pelas empresas na rede associada, para garantir seu espaço, clientes e resultados considerados satisfatórios para continuidade neste segmento (BATMAN, SNELL, 1998; VERSHOORE, BALESTRIN, 2008).

Além das manobras expostas, na visão de Batman; Snell (1998) existem dois tipos de estratégias que também poderão ser utilizadas como ferramenta em uma negociação, a Independente e a Cooperativa.

As estratégias classificadas como independentes ocorrem quando as organizações se movem para ambientes diferentes, ou quando se modifica o ambiente atual para atender as próprias necessidades. Neste caso, a empresa realiza estratégia independente quando age por si mesma, conforme demonstrado no Quadro 03.

Quadro 3 Estratégias Independentes

Estratégia	Definição	Exemplo
Agressão competitiva	Explorar uma competência distintiva, ou melhor, a eficiência interna para obter vantagem competitiva.	Estabelecimento de preços competitivos; propaganda comparativa.
Pacificação competitiva	Ações independentes para melhorar o relacionamento com os concorrentes.	Auxiliar os concorrentes a encontrar matéria-prima.
Relações públicas	Estabelecer e manter imagens favoráveis na mente daqueles que compõem o ambiente	Campanha de propaganda corporativa
Ações voluntárias	Compromisso voluntário junto a vários grupos de interesse, causas e problemas sociais.	Ronald McDonald Houses; contribuições para a pesquisa contra a AIDS.
Ação legal	A empresa engaja-se numa batalha legal privada sobre questões antitrustes, de propaganda enganosa ou temas.	Uma empresa pode copiar cartões e ou documentos da outra
Ação política	Esforços para influenciar os representantes eleitos para criar um ambiente de negócios mais favorável ou limitar a competição.	Os programas corporativos de distrito eleitoral, questões sobre propaganda.

Fonte: Batman; Snell (1998)

No Quadro 3 apresenta-se as estratégias independentes e no Quadro 4 as estratégias cooperativas, considerando a definição e os devidos exemplos, para que seja possível melhor interpretação dos conceitos existentes com as práticas já vivenciadas entre a teoria versus os fatores existentes no mercado.

Quadro 4 Estratégias Cooperativas

Estratégia	Definição	Exemplo
Contratação	A negociação de um acordo entre a organização e outro grupo para trocar bens, serviços, informações, patentes, etc.	Sistemas de marketing contratual
Cooptação	Absorver novos elementos na estrutura de liderança da organização para evitar ameaças a sua estabilidade ou a sua existência.	Representantes de consumidores, da força de trabalho e banqueiros no conselho de diretores.
Coalizão	Dois ou mais grupos e atuam conjuntamente com respeito a alguns conjuntos de questões por algum período de tempo.	Associações setoriais: iniciativas políticas do Business.

Fonte: Batman; Snell (1998)

Batman; Snell (1998) abordam sobre a estratégia cooperativa no Quadro 4, contextualizando o tema sobre duas ou mais organizações que trabalham juntas, com tentativa de modificar seu ambiente, quando ocorrer o exercício de uma ação conjunta para reduzir custo ou risco. Assim, a cooperação propõe aumentar o poder das empresas com habilidade de realizarem as mudanças desejadas.

Essas estratégias, independente de suas manobras ou classificação são realizadas por meio de troca de informações entre as pessoas. Com isso gera-se outra ferramenta importante na negociação que é a comunicação, isto é, o meio pelo qual as pessoas concretizam o objetivo definido na aplicação da estratégia escolhida (FREEMAN, STONES, 1999; ZACCARELLI, FISCHMANN, 1994).

Freeman; Stone (1999) fundamentam que esta ferramenta utilizada na negociação chamada comunicação, trata-se de um processo que os responsáveis pela empresa transmitem como as atividades serão realizadas, que ferramentas serão usadas para alcançar os objetivos já estabelecidos pela empresa. Esta comunicação ocorre por meio de planejamento das atividades, organização das pessoas e cronograma, liderança e controle.

Batman, Snell (1998) descrevem e comparam a comunicação com a vida humana, abordando que se caracteriza como o “sangue vital” de uma organização, e a ausência desta ferramenta compara-se com uma doença grave que ocasionará a morte, ou seja, que ocasionará até a falência da empresa.

Considera-se que é possível que seja realizado um tratamento com os responsáveis pela empresa, para que ela tenha um período maior de sobrevivência no mercado, por meio de três pontos de atenção:

- 1) A comunicação envolve pessoas e o desafio é entender como as pessoas se relacionam umas com as outras;
- 2) A comunicação envolve significados compartilhados e as pessoas devem concordar com os termos que estão e/ou estarão usando no momento do exercício de troca para que seja possível um melhor entendimento, e
- 3) A comunicação é simbólica e substitui-se a fala por gestos, números, sons e imagens que representam a idéia que deseja-se comunicar.

O processo de comunicação baseia-se de maneira simples, na figura do emissor que transmite uma mensagem ao receptor, que decodifica e recebe a informação. O ponto principal neste processo simplório é entender que este ato da comunicação nas organizações é realizado por pessoas com culturas, vivência e pensamentos diferentes, que serão consolidados e validados um com o outro, para que seja possível atingir os objetivos, as metas, desafios, entre as demais atividades solicitadas por uma empresa (ANGELONI, FERNANDES, 1999; NONAKA, TAKEUCHI, 1997; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; DAVENPORT, 1998).

A comunicação é uma ferramenta que se utiliza das habilidades dos interlocutores pelas negociações e administração de conflitos, pois as pessoas são diferentes e existe a possibilidade de não concordar com a opinião da outra, gerando assim conflitos com a discordância sobre a alocação de recursos escassos, ou choques envolvendo objetivos, valores e idéias.

Normalmente, a comunicação, ocorre nas organizações na realização das atividades entre equipes. Em contrapartida a negociação é o uso de habilidade de comunicação e de barganha para administrar os conflitos e chegar a resultados mutuamente satisfatórios (BATMAN, SNELL, 1998; DAVENPORT, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; BALESTRO, 2002).

Assim, a comunicação é uma estratégia para negociações de maneira geral, independente do interlocutor. Nas organizações utiliza-se esta ferramenta como complemento as estratégias no nível de negócios, cooperativa, corporativa e competitiva (BATMAN, SNELL, 1998).

Essa ferramenta, chamada comunicação, é estratégica quando utilizada pelos interlocutores responsáveis pela sobrevivência no mercado na conquista de um novo cliente ou até para cativar o cliente existente. A estratégia de comunicação é algo que complementa a teoria de Ansoff (1979), que trata-se de quatro diferentes visões de um negócio, conforme Figura 13.

Figura 13 Matriz de Ansoff – quatro estratégias diferentes de um negócio



Fonte: Adaptado de Ansoff (1979).

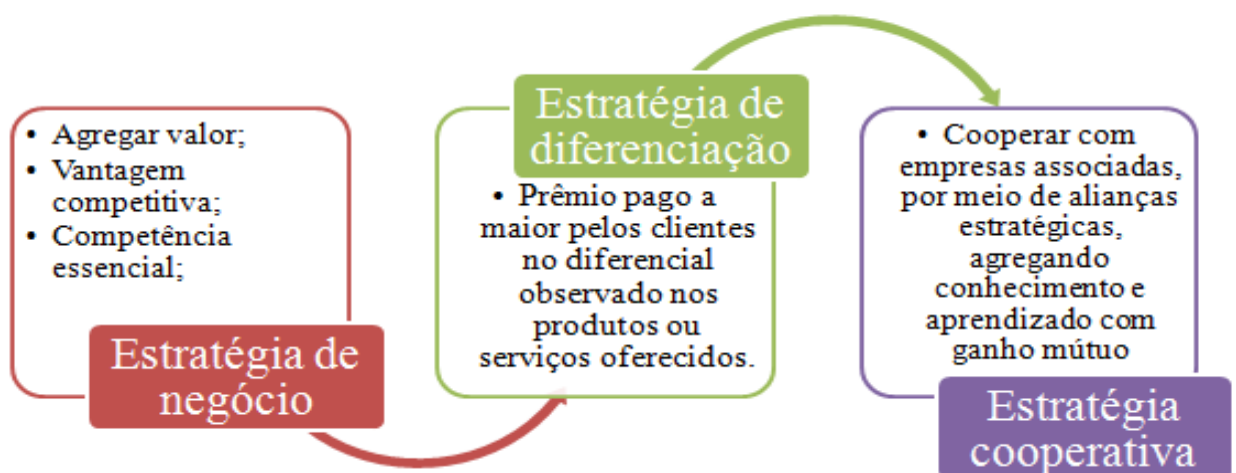
A Figura 13 aborda quatro estratégias diferentes de um negócio, dividida pelas dimensões de produto e mercado, a saber:

- A primeira que é penetração de mercado com foco nos clientes aceitáveis, atuantes ao invés dos *spots*, ou seja, dos esporádicos;

- A segunda que é o desenvolvimento de produto, focando a venda para clientes atuais em busca de melhoria contínua;
- A terceira que é o desenvolvimento do mercado, com criação de novas marcas e/ou produtos em busca da retenção de clientes que estão com os concorrentes e;
- Por fim, a quarta que é a diversificação, considerada a mais arriscada, com entrada de novos produtos com ganho de credibilidade.

Hitt (2003) fundamenta sobre alguns conceitos de estratégia utilizadas nas negociações pelas empresas, para alcançar os objetivos e garantir a sobrevivência no mercado tais como: Estratégia no nível de negócio, Estratégia de diferenciação e Estratégia cooperativa conforme Figura 14.

Figura 14 Estratégias de Negociação



Fonte: elaborado pelo autor com base nos conceitos de Hitt (2003).

A Figura 14 consolida três estratégias, no qual aborda sobre focar no 1) nível do negócio, 2) diversificação que é desenvolver produtos com diferencial na visão do cliente, 3) estratégia cooperativa que trata-se de cooperar com demais empresas com objetivo de ganho mútuo. Estes conceitos serão detalhados para melhor entendimento sobre a sugestão de Hitt (2003) para as estratégias de negociação.

A primeira estratégia abordada por Hitt (2003) é a estratégia no nível de negócio, sendo que ela se baseia nos clientes para alcançar o sucesso. Trata-se de um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, com objetivo de gerar valor e alcançar uma

vantagem competitiva entre os concorrentes, e dessa forma se destacar através da exploração das competências essenciais em mercados de produtos específicos e individuais.

A essência desta estratégia é realizar atividades diferentes com valor agregado ao serviço prestado e/ou ao produto, e também atividades que são consideradas comuns de maneira diferente na visão do cliente (PRAHALAD; HAMEL, 1990; ANDREWS, 1996; CARLLETO; CARLOS DE FRANCISCO; KOVALESKI, 2005; HITT, 2003).

Esta estratégia é o que ocorre neste estudo, pois como os terminais prestam o mesmo serviço, ou seja, atividade considerada como padrão para os clientes é prudente que os gestores da área de negócio, sejam estrategicamente criativos para agregar valor neste serviço.

O cliente é peça fundamental nesta estratégia, isto significa que a primeira ferramenta utilizada para uma negociação é a comunicação, por meio do contato com os colaboradores, que buscam gerar valor nesta negociação. Neste caso, a criação de valor pode definir e direcionar o cliente externo para empresas pré-estabelecidas na aquisição do produto e/ou serviço em questão (HITT, 2003).

Na estratégia no nível de negócio a empresa atuante, observa o mercado de maneira geral, determina quem será o seu público alvo, quais são as necessidades deste grupo escolhido e qual é a melhor forma de satisfazer estes clientes, de maneira que os mesmos consigam enxergar as vantagens e os diferenciais entre sua empresa e de seus concorrentes (HARB, 2001).

Para atender as expectativas dos clientes escolhidos, existem evidências que as organizações estrategicamente competitivas do século XXI programam como estratégia comercial, de acordo com a visão dos autores (HITT, 2003; BALESTRIN, 2005; PORTER, 2009), tais como:

Solucionar os problemas por meio dos produtos ou serviços prestados existentes na organização;

Inovar continuamente mesmo que os resultados atuais sejam bem sucedidos;

Identificar e colocar em prática competências essenciais que dificultem ou que não sejam possíveis de serem utilizadas pela concorrência, e formular estratégias com visões gerais para

que seja possível atender às necessidades atuais previstas ou imprevistas do público alvo determinado pela organização, e

A segmentação de mercado por meio de um processo que pessoas e empresas com necessidades semelhantes sejam consolidadas em grupos separados e identificáveis.

As características citadas pelos autores (HITT, 2003; BALESTRIN, 2005; PORTER, 2009) são considerados como caminhos para classificar mercados e demandas específicas para o cliente alvo. É cauteloso reconhecer continuamente o espaço onde a organização está inserida e quais são as necessidades do público alvo, para que seja possível oferecer a solução mais próxima do problema do cliente (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989).

Entende-se que os objetivos são definidos por grupos de pessoas determinadas dentro da organização que analisam fatores internos, externos com foco em mercado, além da viabilidade econômica. Embora esses itens sejam importantes para concretizar resultados positivos de uma empresa, o fato de identificar qual é a visão do cliente sobre estas ações é um componente chave para o sucesso, e nem sempre é considerado pelos responsáveis por este tipo de análise (HITT, 2003; PORTER, 2009; WEBER, 2011).

A primeira iniciativa para identificar as vantagens competitivas perante a concorrência é antecipar as necessidades dos clientes e propor soluções. Esta ação é responsável pelo reconhecimento do cliente perante a sua organização quando sua empresa oferecer serviços ou produtos especiais. Em contrapartida, o cliente terá consciência de qual empresa pode contar para desenvolver um novo produto ou contratação de um novo serviço (MINTZBERG, 1994; PORTER, 2009).

Para que seja possível alcançar a vantagem competitiva, a organização identifica as competências essenciais que satisfaça seu público alvo, além de demonstrar e de se certificar que estes clientes enxergam e reconhecem este diferencial.

A estratégia de negócio é a posição da empresa comparada com seus concorrentes. Essa posição é um diferencial que a organização mantém continuamente com inovações para atender continuamente as expectativas do cliente (HITT, 2003).

Hitt (2003) aborda também a **liderança em custo**, que trata da integração de ações destinadas a produzir ou fornecer bens, produtos e serviços focando o menor custo comparado com a concorrência, com características aceitáveis pelo cliente.

A segunda estratégia abordada por Hitt (2003) é a **Estratégia de diferenciação** que é a integração de ações destinadas a produzir ou fornecer bens, produtos e serviços que são reconhecidos como importante na visão do cliente. São itens que os clientes observam e fazem com que cada um tenha percepções diversificadas sobre o valor agregado para o produto ou serviço prestado (HITT, 2003; KOTLER; KELLER, 2006)

As **alianças estratégicas de diversificação** realizam acordos para expansão em novas áreas de produtos e/ou mercado sem que seja necessária aquisição ou fusão entre as empresas (HITT, 2003).

Em complemento as alianças estratégicas de diversificação, Tachizawa; Rezende (2000) discutem duas maneiras de diversificação, a primeira é chamada de concêntrica que é a área comercial atuando na criação de uma área de negócio, que também tenha relação com outras áreas existentes, porém com novos produtos para novos mercados. E a segunda, chamada de diversificação conglomerada é o oposto, pois apresenta pouco contato com as áreas existentes no aspecto comercial.

Outra estratégia, que é considerada como genérica abordada por Hitt (2003) é a **liderança em custo** focada na qual se trata de um alvo mais restrito com integração de ações destinadas a produzir ou fornecer bens, produtos e serviços com menor custo, que são reconhecidos como importantes na visão de segmentos ou clientes específicos.

Já a **diferenciação focada** é o alvo mais restrito com integração de ações destinadas a produzir ou fornecer bens, produtos e serviços que são reconhecidos como essenciais na visão de segmentos ou clientes específicos, por este motivo, o cliente está disposto a pagar algo a mais pelo diferencial (KOTLER; KELLER, 2006).

A terceira estratégia abordada por Hitt (2003) é **estratégia cooperativa** que altera o foco para trabalho em parceria com objetivo de ganha - ganha entre as empresas com atuação

em conjunto. Uma das principais estratégias cooperativas são as alianças entre empresas, com suas competências essenciais, capacidades e recursos compartilhados.

As alianças estratégicas existem de acordo com situações de mercado que as organizações participam. Um motivo para que as empresas realizem alianças, é concretizar metas consideradas inatingíveis, as quais poderão ser concretizadas em parceria (LEON, 1998; MARCON; MOINET, 2000; OLAVE; AMATO NETO, 2001; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

A seguir exemplos de alianças utilizadas pelas empresas como estratégia cooperativa.

Uma *joint venture*, que é a união de duas ou mais empresas que criam uma empresa independente combinando parte dos seus ativos. Trata-se de negócios de longo prazo com vantagem competitiva e aprendizado de diversos conhecimentos sobre o negócio em questão, além da oportunidade de originar um novo conhecimento baseado em visões de empresas com culturas e experiências diferentes. Como exemplo da aplicação dessa aliança apresenta-se a pesquisa e desenvolvimento, inovação e tecnologia (GRANDORI; SODA, 1995; AMATO NETO, 2000; HITT, 2003).

Aliança estratégica acionária consiste em novos negócios com sócios diferentes, sendo que cada um possui porcentagens pertinentes ao capital investido no empreendimento. Um fator positivo neste tipo de negócio é a troca de conhecimento, além da divisão do risco do valor investido.

Outra opção é a **aliança sem participação acionária**, na qual, o objetivo é similar à estratégia acionária, porém não compartilham investimento. Trata-se de acordos realizados entre as empresas com parceria no desenvolvimento de atividades, troca de informações e marketing. Este tipo de aliança é menos formal e não exige contrato para formalização de acordos negociados entre as partes (HITT, 2003; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Alianças estratégicas complementares: trata-se de combinar ativos de empresas parceiras para aproveitar ao máximo as oportunidades de mercado para criar novo valor. As empresas concordam em utilizar suas capacidades, habilidades para criar valor nas etapas da

cadeia produtiva. Outro fator é a parceria em desenvolvimento tecnológico de longo prazo para produtos e serviços (HITT, 2003; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Já as **alianças estratégicas sinérgicas** criam economias de escopo entre duas ou mais empresas com sinergia entre funções e também negócio (HITT, 2003; FERREIRA, BRAGA, 2004).

Entende-se que as estratégias e as alianças são fundamentais para o desenvolvimento de benefícios que geram valor para uma empresa e/ou um grupo. Sugere-se que seja analisada pelas organizações, com atenção, a escolha da estratégia e também dos parceiros na formação destas alianças, visto que o cenário apresentado atualmente é cooperativo (GRANDORI, SODA, 1995; LEON, 1998; MARCON; MOINET, 2000; OLAVE; AMATO NETO, 2000; HITT, 2003; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

As estratégias de negociação citadas são utilizadas nas negociações pelas empresas com os clientes internos, externos, empresas parceiras e também empresas concorrentes com objetivo de criar valor para a organização. Assim, para os autores Gaspar; Borgato; de Lima, (2012) “As redes de negócios mostram a busca da eficácia de investimentos em recursos produtivos para aumento crescente da competitividade das empresas pertencentes ao mesmo contexto ou ambiente de negócios” fato este que ocorre com a rede de terminais líquidos.

Este capítulo teve como finalidade apresentar os conceitos teóricos sobre: Administração estratégica; Redes de cooperação; Coopetição e Estratégias de negócios. Esses conceitos serão utilizados para nortear os resultados desta dissertação.

2.5 Breve caracterização da rede de negócio de terminais líquidos

Os terminais líquidos são aqueles que operam com carga fracionada de produto a granel. Estes terminais estão inseridos nas atividades portuárias com movimentação de produto pelos portos, que neste estudo, localizam-se em um dos principais portos do Brasil, que é o porto de Santos.

Os serviços prestados pelos terminais tratam da movimentação de produto, ou seja, entrada e saída, além da armazenagem nos tanques, por período pré-estabelecido, com proposta ou contrato comercial acordado pelos gestores da área de negócios e os clientes, que neste mercado, são empresas.

Neste contexto, o mercado de terminais líquidos, fornece a prestação de serviço de armazenagem e movimentação de produtos, por meio de modais, ou seja, transportes, como exemplos: os ferroviários, rodoviários e marítimos com as seguintes operações: Importação, Exportação e Cabotagem, detalhadas a seguir:

A Importação caracteriza-se pela chegada de produto por navio, armazenagem do produto em tanques e saída pelos modais ferroviários ou rodoviários;

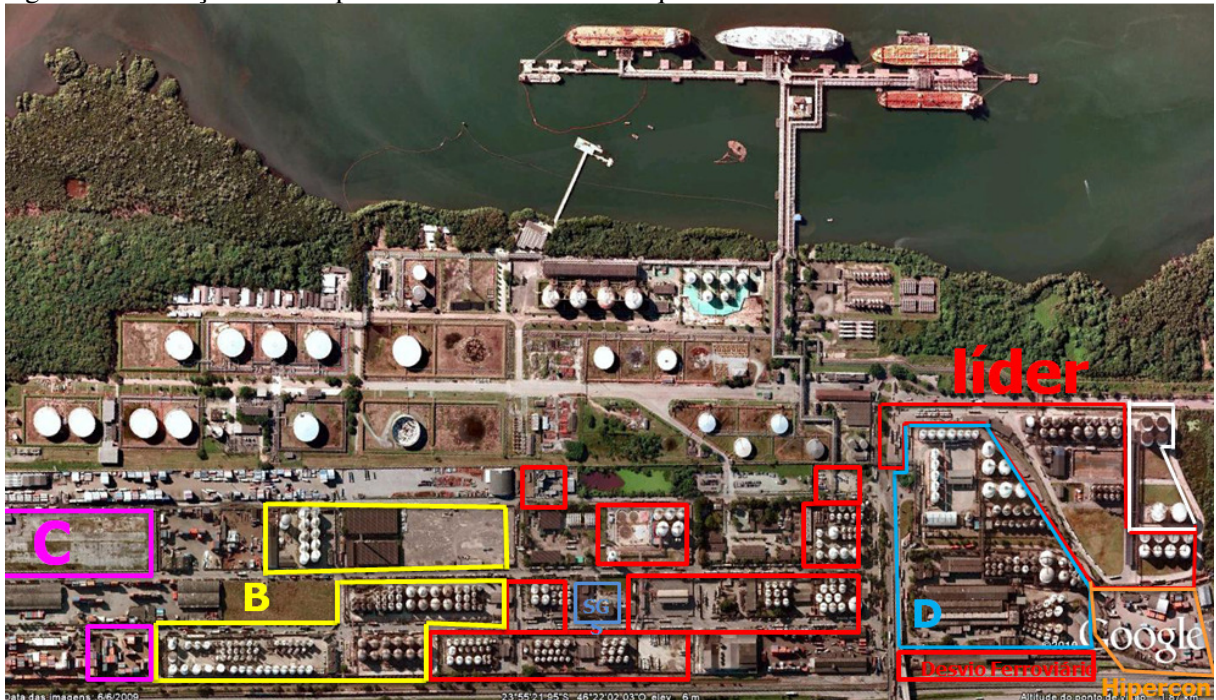
Na Exportação, o produto é recebido por modais ferroviários ou rodoviários, armazenagem e saída por navio; e

Cabotagem é a navegação marítima realizada entre portos interiores do mesmo país pelo litoral ou por vias fluviais.

Neste mercado a concorrência é acirrada, pois o serviço básico oferecido é o mesmo em todos os terminais, ou seja, a movimentação e armazenagem de produto. Mediante a isto, exige-se dos gestores da área de negócios criatividade para cativar o cliente.

Os terminais são identificados pela sua capacidade estática de tancagem, ou seja, de espaço físico para armazenar produto, com isso determina-se o líder de mercado pelo seu tamanho físico. Na Figura 15 apresenta-se a demarcação dos principais terminais de Santos.

Figura 15 Ilustração da área portuária e dos terminais líquidos de Santos



Fonte: Adaptado de Google (2012).

A Figura 15 demonstra a localização do terminal líder de mercado e três de seus principais concorrentes classificados por B, C, D. Este mercado é composto por 6 (seis) terminais, incluso a líder, porém não foi possível identificar todos os concorrentes.

Observa-se que os navios atracam no píer e o produto é bombeado (enviado) para os tanques pelas linhas de píer até o terminal destino. Dessa maneira, há possibilidade de envio de produto do navio para mais de um terminal na mesma atracação, ou seja, com única parada no píer. Este cenário exemplifica que um cliente pode contratar dois ou mais terminais para armazenar e movimentar seu produto.

Nesta atracação, os operadores dos terminais realizam trabalhos no píer e navio, local onde há possibilidade de troca de conhecimento na atuação das operações, independente de que empresa este operador representa, seja ele o maior ou menor terminal em termos de capacidade.

No mercado de Santos a capacidade atual é de aprox. 1.089 mil m³ dividido entre os terminais. O terminal considerado como líder, possui capacidade superior aos concorrentes desde 2008 até 2011. Este terminal tem como característica a liderança em preço e flexibilidade em atender a necessidade do cliente com qualidade e segurança no serviço

oferecido, conquistando 27% de capacidade em 2011. O segundo terminal, considerado como o concorrente “A”, caracteriza-se pelo crescimento contínuo com expansão de capacidade para alcançar o terminal líder desde 2008 até 2011, ano em que alcançou 24% de capacidade. Seu foco é no atendimento a produtos específicos que contemplam maior movimentação.

O concorrente “B” em 2011 com 21% de capacidade, possui características marcantes em segurança, fundamentada em terminais que possui em outros países. O concorrente “C” com 10% de capacidade em 2011, foca predominantemente um mercado, que contempla especialidades no atendimento ao cliente com produtos específicos e menor movimentação. O concorrente “D” que no ano de 2011 ultrapassou a capacidade do “C” com 14% caracteriza-se pela maior flexibilidade e menor burocratização no atendimento ao cliente. E por fim, o concorrente “E” com apenas 2% da capacidade em 2011, é o menor terminal e oferece preços menores.

A concorrência neste segmento de terminais líquidos atua de diversas maneiras para conquistar o cliente, cada um com sua característica focando manter os negócios atuais e conquistar novos clientes, vencendo os desafios que surgem neste mercado, visto que estão na mesma localização geográfica e alguns atendem os mesmos clientes. Na Figura 16 apresentam-se alguns clientes que contratam este tipo de serviço, ou seja, a armazenagem de produto nos terminais de Santos.

Figura 16 Principais clientes dos terminais líquidos de Santos



Fonte: elaborado pela autora (2012).

Esta breve caracterização dos terminais tem a finalidade de apresentar, o cenário de coopetição, onde há o posicionamento competitivo, ou seja, como se posicionar, definir vantagem competitiva e sua evolução (Besanko *et al.*, 2006) como também a cocriação, por meio do “posicionamento, que é uma proposta de valor que interesse à empresa, que seja significativa a um público-alvo e que, na percepção dele, seja distintiva e mais atrativa em relação às propostas elaboradas pela concorrência” (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2012).

Com isso, o posicionamento competitivo com foco na concorrência e também o posicionamento com foco no cliente final, caracterizam-se como ferramentas estratégicas e foram estudados nesta dissertação, entre o terminal líder e seus principais concorrentes na cidade de Santos em 2012.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos do delineamento da pesquisa, características metodológicas que serão aplicadas em campo, exposições sobre os aplicativos que foram utilizados na análise e interpretação dos dados ao descrever a proposta de dissertação e os métodos que foram utilizados.

Caracteriza-se método como o caminho a ser percorrido, pois a metodologia é o estudo do método (YIN, 2010). “É o estudo das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido” (MARCONI; LAKATOS, 2002, p.41-42).

A descoberta de respostas para perguntas, por meio dos processos científicos, é o objetivo de uma pesquisa (SELLTIZ *et al.*, 1974). Assim, nesta fase, exigem-se do pesquisador, dedicação, atenção e perseverança para definir, aplicar e descrever as técnicas, além de explicar a análise dos dados referente ao estudo em questão.

O pesquisador busca respostas para perguntas sobre algum problema, que na visão de Kerlinger (1979, p. 35-36) trata-se de uma questão sobre “como as variáveis estão relacionadas.” O autor baseia-se em três critérios 1) o problema expressa relação entre duas ou mais variáveis; 2) apresenta-se de forma interrogativa e 3) possibilita-se um teste empírico. Assim, "o objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa." (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 37).

O aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados nesta dissertação foi aplicado no objeto de estudo, que é o terminal líquido. Este terminal fornece no mercado, a prestação de serviço de armazenagem e movimentação de produtos, por meio de modais, ou seja, transportes, como exemplos: os ferroviários, rodoviários e marítimos com as seguintes operações: importação, exportação e cabotagem, em um dos principais portos do Brasil, localizado na cidade de Santos.

A aplicação dos procedimentos e critérios metodológicos foi utilizada no terminal considerado líder de mercado, ou seja, o que possui maior capacidade estática, fisicamente em tanques para armazenagem, de acordo com os dados da ABTL (Associação Brasileira de

Terminais Líquidos) e informações da mídia sobre cada terminal, tornando-se assim o maior terminal líquido nesta localização.

O serviço prestado neste mercado pelos terminais líquidos é similar entre a concorrência, atua no mesmo espaço geográfico e foca clientes em comum, além de compartilhar infra-estrutura portuária com os órgãos responsáveis, tais como: linha de píer, empresas que certificam a qualidade do produto, órgãos ambientais para fiscalização, licenças, entre outros.

Considerando o contexto exposto, o objetivo geral desta dissertação é descrever e analisar que estratégias são adotadas pelos gestores da área de negócios, na coopetição entre o terminal considerado líder de mercado em relação aos seus principais concorrentes na cidade de Santos no ano de 2012. Não obstante, apresentam-se ainda os seguintes objetivos específicos a seguir:

- Analisar como ocorre a competição entre os terminais líquidos na cidade de Santos em de 2012;
- Analisar como ocorre a cooperação entre os terminais líquidos na cidade de Santos em 2012;
- Identificar que estratégias cooperativas são adotadas pelos gestores dos terminais líquidos na cidade de Santos em 2012;

A coleta de dados secundários ocorreu por meio de informações sobre a capacidade em m³, dos terminais líquidos disponibilizadas pela ABTL (Associação Brasileira de Terminais Líquidos) e sites dos terminais no período de 2008 até 2012. Além de informações nos sites e demais órgãos competentes do porto de Santos e sites na internet. Já os dados primários foram coletados pelo método de observação e entrevista semiestruturada, pois são técnicas utilizadas para obtenção de informações sobre determinados aspectos da realidade, uma vez que, estes dados são objetos de estudo e não apenas curiosidades. A partir disso, aplicou-se nesta pesquisa, o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios metodológicos com a descoberta de respostas para perguntas sobre a coopetição (SELLITIZ *et al.*, 1974; LAKATOS; MARCONI, 1983; MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Na coleta de dados primários sobre a ajuda mútua para atendimento aos clientes que são comuns entre um ou mais terminais com exemplos de situações já ocorridas, utilização compartilhado de matérias e/ou troca de conhecimento entre funcionários foram utilizadas para análise da cooperação, e ocorreram por meio de entrevista semiestruturada baseada no modelo empírico teórico. A coleta sobre as estratégias de negócios utilizadas pelos terminais ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e o método de observação.

Os participantes que foram entrevistados são: diretores, gerentes e coordenadores da área comercial, gerente e coordenadores da área operacional, gerente, coordenadores e funcionários da área de apoio tais como: controladoria, meio ambiente, qualidade e cliente do terminal líder de mercado.

Justifica-se a escolha dos sujeitos que foram entrevistados por serem consideradas informantes-chaves em virtude de atuarem no mercado nos principais terminais como gestores do negócio de terminais líquidos, seja na área comercial, operacional e apoio. Gil, (2009) relata que esses sujeitos não são necessariamente as pessoas mais típicas em relação ao grupo ou organização, mas são capazes de fornecer informações muito ricas sobre nuances do cotidiano e relacionamento interpessoal.

Justifica-se também que a escolha pela análise da concorrência ocorre entre o ano de 2008 até 2012, considerando que neste período, o terminal é considerado líder em relação aos seus cinco principais concorrentes, na cidade de Santos e possui tancagem média de 30% para atender o mercado, mesmo com o aumento gradativo de tancagem, ocorrida pela construção de tanques neste período. Apresenta-se este percentual e crescimento gradativo na Figura 17 que está na página 84.

Outro fator relevante é que há possibilidade de alteração neste mercado cooperativo, considerando que a localização geográfica onde os terminais estão situados, possui escassa área disponível para aquisição e expansão, motivo este, que possibilita alterações nas estratégias destes terminais.

Mediante ao exposto, justifica-se a escolha pela análise das estratégias de negócios adotadas pelos gestores da área de negócios, na cooperação dos terminais líquidos no ano de 2012.

3.1 Método

Esta dissertação emprega o método descritivo, que para Gil (2002) têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Assim, neste estudo, a descrição do fenômeno será abordada em cenário cooperativo, com foco nas estratégias de negócios adotada pelo terminal líder de mercado.

Triviños (1987, p.110) aborda que a pesquisa descritiva foca “conhecer a comunidade, seus traços característicos, gentes, problemas, valores,...”. Assim, coletam-se informações sobre cada questão em estudo, para definir o que investigar (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Descrevem situações mercadológicas a partir de dados primários, por meio de observação, questionário, discussões em grupos e entrevistas (MICHEL, 2009) para responder o problema de pesquisa apresentado.

O objetivo deste estudo, a perspectiva teórica e o problema direcionam para uma pesquisa qualitativa, incluso a utilização de dados primários e secundários, sendo indicada para explorar fatos ocorridos em organizações, para que seja possível explicar e analisar os fenômenos estudados para descobrir novo enfoque, além de aprimorar idéias (FLICK, 2004; GIL, 2009; YIN, 2010).

Esta pesquisa trata de descrever e analisar os processos de coopetição e estratégias de negócios que ocorrem no terminal líder de mercado, fundamentado nas teorias sobre administração estratégica, redes de cooperação, coopetição e estratégias de negócios (ANSOFF, 1979; PORTER, 1986; CRAVENS, 1994; GRANDORI, SODA, 1995; OLAVE; AMATO NETO, 2001; BALESTRO, 2002; HITT, 2003; RESENDE, 2003; VERSHORE, BALESTRIN, 2008; CHIN, CHAN, LAM, 2008; NEVES, 2009; PORTER, 2009)

Além dos citados, há outros autores que fundamentam a teoria desta dissertação, com foco em estudar com profundidade um fenômeno que é a coopetição, caracterizando-se a pesquisa que será realizada com o terminal líder de mercado como um “estudo de caso que é uma investigação empírica que investiga a respeito de um fenômeno contemporâneo da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2010, p.32).

O terminal é considerado líder em relação aos seus cinco principais concorrentes, na cidade de Santos, conforme explicado anteriormente, e caracteriza-se como um estudo de caso, pois é o método mais adequado para um estudo com profundidade, onde o pesquisador almeja conhecê-lo, sem qualquer preocupação com desenvolvimento de alguma teoria e investiga um fenômeno contemporâneo em áreas inacessíveis por outros procedimentos, além de favorecer o entendimento do processo (GIL, 2002; GIL, 2009).

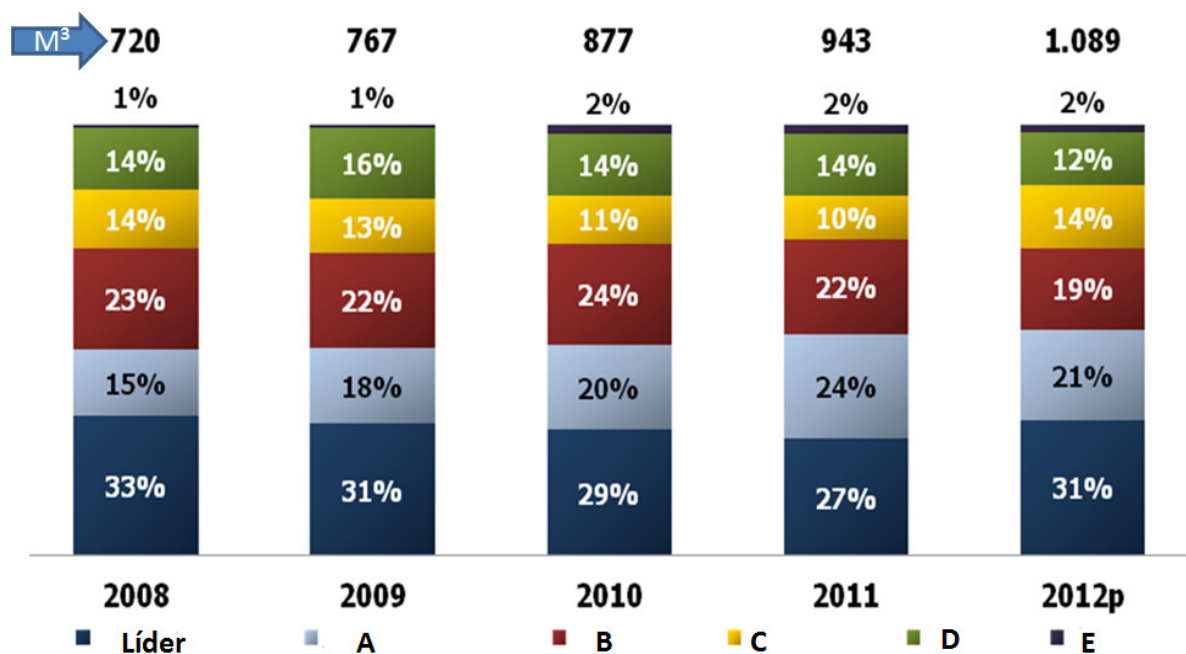
Em muitas situações é uma estratégia de pesquisa, para contribuir com os conhecimentos existentes dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de fenômenos relacionados. Trata-se de preservar características significativas dos acontecimentos da vida real, entre eles processos organizacionais e administrativos, que é o tema de estudo desta dissertação (YIN, 2010, p.20).

3.2 Universo

O universo desta pesquisa constitui-se por seis principais terminais líquidos sediados na cidade de Santos conforme ilustrado na Figura 17, identificados com base nos dados da ABTL (Associação Brasileira de Terminais Líquidos) e informações contidas na mídia no site de cada terminal em dezembro de 2012. Deste universo, o terminal líder, “A” e o terminal “B” foram objetos desta pesquisa, representando 77% da capacidade deste mercado. Já os terminais “C”, “D” e “E” não foram objetos desta pesquisa, pois não concederam entrevistas, por motivo de políticas internas.

A escolha pelo estudo trata-se de uma amostra intencional do terminal líder de mercado, que possui maior capacidade de tancagem estática, ou seja, maior espaço físico versus seus concorrentes, conforme Figura 17.

Figura 17 Capacidade dos terminais líquidos em mil m³



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da ABTL e Terminais (2012).

Apresenta-se na Figura 17 a capacidade por terminais e demonstra o aumento gradativo e anual de tancagem em m³ de 720 mil m³ em 2008 para 943 mil m³ em 2011. Este aumento foi motivado pelas expansões dos terminais de maneira geral, ou seja, cada um realizou sua expansão de acordo com sua área disponível para construção dos tanques e aprovações dos devidos órgãos.

A perspectiva foi o aumento de tancagem para 1.089 mil m³ no ano de 2012. Esta capacidade poderá ser alterada, após conclusão de obras em andamento dos terminais, que em decorrência dos atrasos, será concluída no decorrer do ano de 2013.

Observa-se na Figura 17 que no ano de 2008 o terminal líder tinha 33% de capacidade estática e o segundo terminal que é o “B” possuía 23%. Nota-se que o terminal líder teve queda na capacidade de 33% em 2008 para 29% em 2010 e a diferença de capacidade foi complementada pelos concorrentes “A” e “B”. Já o terminal “C” permanece com a capacidade média de 12% de 2008 até 2012, o terminal “D” com capacidade média de 14% e o terminal “E” que é o menor permanece com a capacidade média de 2% neste mesmo período.

Em 2011 o contexto foi alterado e o concorrente “A” passou a ser o segundo terminal com maior capacidade estática passando de 20% em 2010 para 24% em 2011. Neste mesmo ano o terminal líder teve queda de 29% em 2010 para 27% em 2011. Com isso identifica-se uma queda gradativa de capacidade do terminal líder de 2008 até 2011 com perspectiva de aumento em 2012 para 31%.

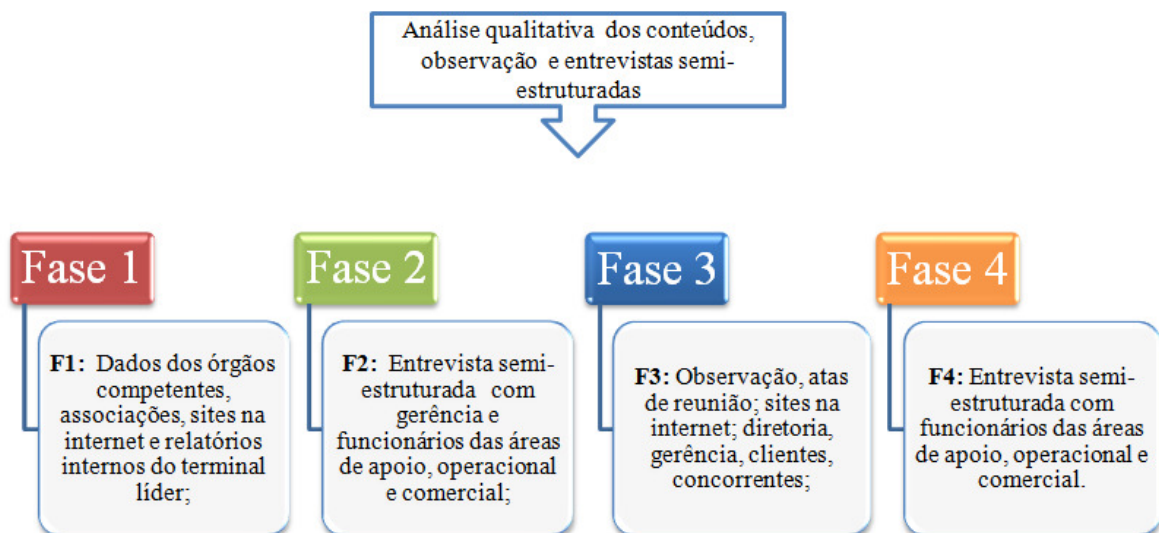
Com base nestes dados, este estudo de caso analisou que estratégias foram adotadas pelos gestores da área de negócios na coopetição do terminal líder em relação aos seus cinco principais concorrentes na cidade de Santos em 2012.

3.3 Tipo de Pesquisa

Após revisão da literatura científica em busca de referenciais teóricos alinhados ao problema apresentado neste estudo, por meio de pesquisa documental, foi realizada uma análise dos dados obtidos por meio de órgãos competentes, associações, sites na internet entre outros documentos que se façam necessários. Há possibilidade de novos direcionamentos no mapeamento dos dados, pois baseado em Pádua (2007) o levantamento bibliográfico é de caráter provisório.

Assim, a pesquisa qualitativa está dividida em quatro fases distintas para que melhor se entenda o fenômeno em estudo, que é a coopetição, conforme Figura 18.

Figura 18 Metodologia qualitativa em fases



Fonte: elaborada pela autora (2012).

Na primeira fase apresentada na Figura 18 foram mapeados dados sobre capacidade em m³, pertinente a cada terminal em 2012, classificação de mercado de atuação de acordo com a armazenagem de produtos, informações de crescimento de mercado, de acordo com as expansões em tancagem e aquisição e/ou venda de algum concorrente. O objetivo foi acompanhar esses dados focando o terminal líder versus sua concorrência, por meio de informações de órgãos competentes, associações dos terminais líquidos, internet e até relatórios disponibilizados na mídia.

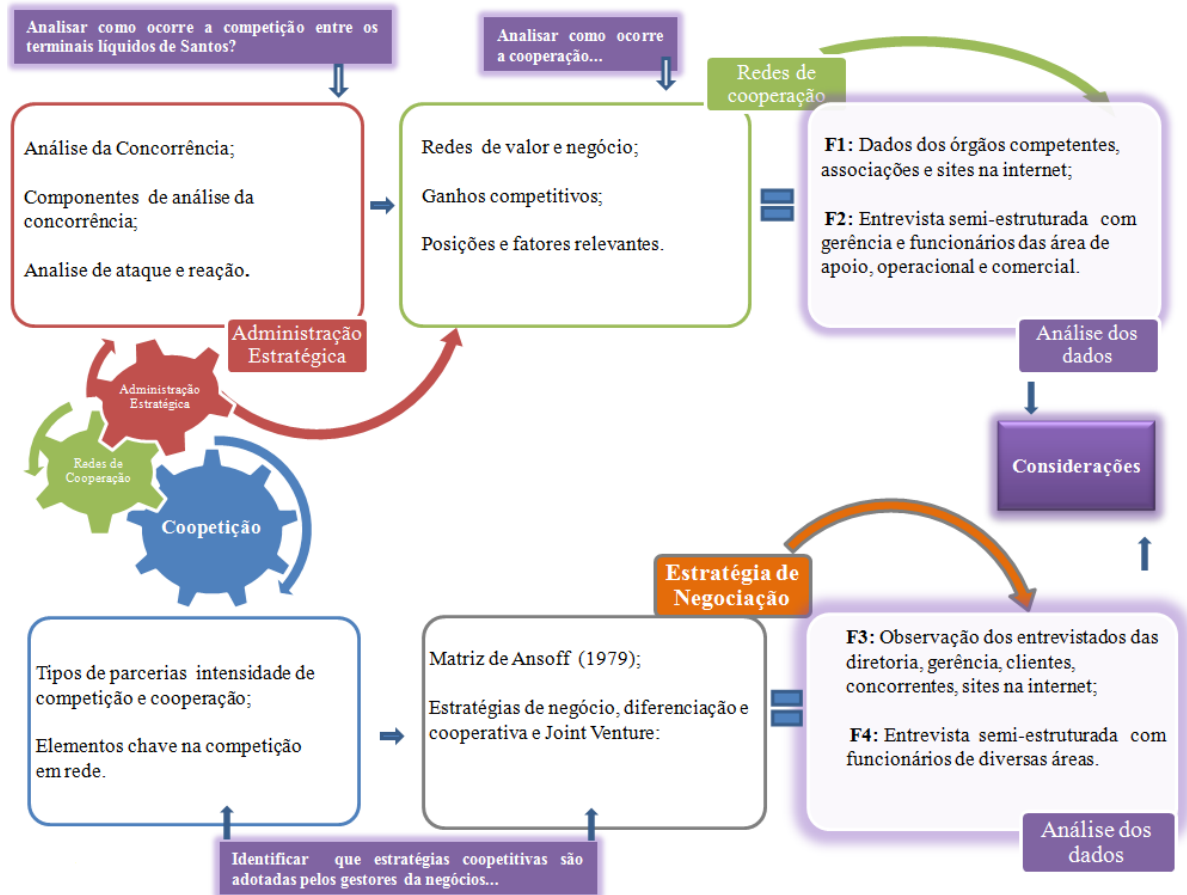
Na segunda fase realizaram-se entrevistas semiestruturadas com a gerência e funcionários de diversas áreas do terminal líder de mercado. A entrevista ocorreu com os gestores da área de negócios, que atuam neste segmento, com no mínimo três anos de conhecimento sobre este mercado de Santos e suas áreas de apoio com no mínimo um ano, tempo este que é considerado como maturação na área de atuação para responder os objetivos propostos nesta pesquisa. Já os gestores da área operacional, que lideram suas equipes que trabalham na linha de frente com as operações de modais marítimos, rodoviários e ferroviários, com no mínimo de dois anos de experiência. Além de gestores e funcionários das áreas de apoio responsáveis pelo controle e gestão das finanças, contabilidade e infraestrutura física, tecnológica e qualidade com no mínimo de um ano de atuação.

A terceira fase focou a observação nos gestores da área de negócios, com informações sobre acontecimentos ocorridos com a concorrência, mercado e clientes. A observação ocorreu de maneira não estruturada, ou seja, informal utilizando fatos reais pertinentes aos fatos ocorridos no mercado com os terminais, com a visão de quem não participa da situação, porém que vivencia o fenômeno.

Na quarta e última fase, ocorreram entrevistas semiestruturadas com funcionários de diversas áreas, incluso dois terminais concorrentes. Neste momento, foi possível aplicar as entrevistas contendo informações sobre dados de mercado, observação e visão de outros entrevistados, com objetivo de concluir a coleta de dados para análise de conteúdo.

Após a coleta de dados das quatro fases da pesquisa qualitativa, apresentou-se a consolidação dos principais focos deste estudo por meio do modelo empírico teórico, conforme Figura 19. Com isso, ao finalizar a coleta de dados foi realizada a análise de conteúdo.

Figura 19 Modelo empírico teórico



Fonte: elaborada pela autora (2012).

A Figura 19 apresenta o modelo empírico teórico referente à coopetição no mercado de terminais com foco na área de negócios. A perspectiva foi de atender os objetivos propostos nesta dissertação relacionada com as teorias apresentadas.

O modelo empírico teórico apresenta três itens: administração estratégica, redes de cooperação e coopetição. Na administração estratégica analisou-se a concorrência para definir estruturas e características do setor, os concorrentes-chave e/ou possibilidade de novos entrantes e reflexão sobre que ações são possíveis para sobrevivência no mercado de terminais.

Nas redes de cooperação simultâneas foram descritos os possíveis valores que são reconhecidos pelos clientes na aquisição do serviço prestado independente da área, tais como: qualidade nas operações, controles de documentos, atendimento, preço, entre outros itens que foram identificados como algo que é percebido pelo cliente como um diferencial competitivo. Isso permitiu até a possibilidade de pagamento de um prêmio, ou seja, um valor pago a maior

na contratação de um serviço, além da atuação da equipe de trabalho ao compartilhar experiências, recursos, infra-estrutura, aprendizagem, inovação, acesso a soluções, relação social, entre outros para atender este cliente.

Na coopetição, foi identificada a percepção sobre que tipo de parceria é observado pelos envolvidos no atendimento ao cliente, com foco na competição e cooperação. Já nas estratégias de negociação foram identificadas que tipos de estratégias são abordados pelos gestores da área de negócios para cativar os clientes, considerando que o serviço básico fornecido é o mesmo em todos os terminais.

Para nortear as respostas dos objetivos propostos nesta dissertação foi realizada entrevista semiestruturada, conforme Figura 20.

Figura 20 Parâmetros para entrevista semiestruturada.

Parâmetros para: 1) analisar a competição; 2) Analisar a rede de cooperação; 3) Identificar estratégias cooperativas		
Objetivo 1 Administração estratégica: Figura 4: Cravens (1994) Figura 5: Porter (1986) Figura 6: Hitt <i>et al.</i> (2002)	1	Quais são as principais características do setor de terminais líquidos em Santos?
	2	Que terminais de líquidos são considerados estratégicos e/ou concorrentes-chave?
	3	Há possibilidades de identificar novos concorrentes ou antecipar ações estratégicas dos atuais? Quais?
	4	Os concorrentes estão satisfeitos com sua posição atual ou há alguma movimento estratégico previsto para algum terminal? Qual?
	5	Onde os concorrentes são vulneráveis ou seriam retaliados neste mercado?
	6	Qual é a tendência de ação e reação dos concorrentes neste mercado para conquistar um cliente?
Objetivo 2 Redes de cooperação Figura 8: Fusco <i>et al.</i> (2005) Figura 9: Balestrin; Vargas (2008) Figura 10: Verschoore; Balestrin (2008)	7	Que valores são reconhecidos pelos clientes na aquisição do serviço prestado?
	8	Os terminais compartilham experiências, recursos e até informações para concretizar objetivos que não seriam possíveis individualmente? Quais?
	9	Em sua opinião quais características (múltiplas escolhas) são mais marcantes na cooperação entre os terminais?
	a)	Escala e poder de mercado com atuação em parceria para ganho mútuo;
	b)	Acesso para soluções nos serviços, produtos ou infra-estrutura;
	c)	Aprendizagem e inovação no compartilhamento de idéias e experiências desenvolvidas em conjunto na operação ou atendimento ao cliente;
d)	Redução de custo e risco para determinadas ações ou investimentos em infra-estrutura portuária;	
e)	Evolução das relações sociais dos indivíduos além da puramente econômica;	
Objetivo 3 Cooperação e Estratégia de Negócio Figura 11: Chin; Chan; Lam, (2008) Figura 13: Matriz de Ansoff (1979) Figura 14: Hitt (2003)	10	Qual é o tipo de parceria que melhor identifica o terminal líder em Santos? (escolha apenas uma alternativa e assinale o nível de concordância)
	a)	Baixo nível de cooperação e baixo nível de competição;
	b)	Alto nível de competição e baixo nível de cooperação;
	c)	Baixo nível de competição e alto nível de cooperação;
	d)	Alto nível de competição e alto nível de cooperação;
	11	Qual é o tipo de parceria que melhor identifica os terminais de Santos? (escolha apenas uma alternativa e assinale o nível de concordância)
	a)	Baixo nível de cooperação e baixo nível de competição;
	b)	Alto nível de competição e baixo nível de cooperação;
	c)	Baixo nível de competição e alto nível de cooperação;
	d)	Alto nível de competição e alto nível de cooperação;
12	Qual é a prática de mercado que melhor identifica o terminal? (escolha apenas uma alternativa)	
a)	Penetração de mercado com foco nos clientes atuais ao invés de esporádicos;	
b)	Desenvolvimento e melhoria contínua na prestação de serviço para os clientes atuais;	
c)	Desenvolvimento de mercado com retenção de clientes que estão com os concorrentes;	
d)	Diversificação na prestação de serviço com armazenagem de produto específicos com tancagem especial;	
13	Pensando sobre seus cliente, o que agrega valor nas operações, que pode ser considerado como vantagem competitiva na contratação de um terminal?	
14	Há possibilidade dos clientes pagarem um prêmio, ou seja, um maior valor pelo serviço oferecido? Em que situações?	
15	Há possibilidade de atuação em parceria entre os terminais para atender demanda do mercado com cliente em comum? De que maneira?	
16	Comente sobre situações, pontos positivos e/ou negativos que ocorrem ou já ocorreram, na atuação entre as equipes operacionais no atendimento ao cliente em comum para os terminais.	

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico (2012)

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas sem identificação de qual terminal cada entrevistado pertence, pois foi acordado que não seria divulgado o vínculo empregatício dos mesmos, sendo que destes entrevistados um é classificado como cliente, contemplado no grupo de apoio, conforme Quadro 5.

Quadro 5: Entrevistas realizadas na pesquisa de campo

Classificação dos entrevistados	Área entrevistados	Instrumento	Duração da Entrevista
Sujeito 1	Comercial e apoio	Semiestruturado	47 min.
Sujeito 2	Comercial e apoio	Semiestruturado	1 hora e 20 min.
Sujeito 3	Operacional	Semiestruturado	38 min.
Sujeito 4	Comercial e apoio	Semiestruturado	25 min.
Sujeito 5	Operacional	Semiestruturado	35 min.
Sujeito 6	Apoio (Controladoria/ cliente / Qualidade e Segurança)	Semiestruturado	15 min.
Sujeito 7	Apoio (Controladoria/ cliente / Qualidade e Segurança)	Semiestruturado	18 min.
Sujeito 8	Comercial e apoio	Semiestruturado	37 min.
Sujeito 9	Comercial e apoio	Semiestruturado	28 min.
Sujeito 10	Comercial e apoio	Semiestruturado	49 min.
Sujeito 11	Comercial e apoio	Semiestruturado	43 min.
Sujeito 12	Apoio (Controladoria/ cliente / Qualidade e Segurança)	Semiestruturado	28 min.
Sujeito 13	Comercial e apoio	Semiestruturado	31 min.
Sujeito 14	Apoio (Controladoria/ cliente / Qualidade e Segurança)	Semiestruturado	47 min.
Sujeito 15	Operacional	Semiestruturado	1 hora e 7 min.
Sujeito 16	Operacional	Semiestruturado	39 min.

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Para melhor compreensão do público entrevistado ilustrado no Quadro 5, identificou-se de maneira geral, o número de pessoas e a área de atuação, sem a informação sobre os devidos terminais, pois foi acordado com os entrevistados que a nomenclatura dos terminais e respondentes não seriam identificados. No Quadro 6 os terminais “C”, “D” e “E” não concederam as entrevistas, por motivo de política interna, sendo assim, segue o detalhamento dos grupos entrevistados, cujo, não foram citados na análise de resultado por esta classificação devido ao acordo já exposto anteriormente.

- Terminal líder: gestores da área de negócios, funcionários das áreas de apoio, operação e comercial: 11 pessoas;
- Cliente: atuais que contratam esse tipo de serviço em um ou mais terminais de líquidos em Santos: 1 pessoa;
- Concorrência: funcionários e clientes da Joint Venture que é a união do terminal líder de mercado e um terminal concorrente de Santos, porém em outra localização geográfica: 4 pessoas.

Além da entrevista semiestruturada ocorreu também o instrumento de observação, que é uma técnica de coleta de dados para obter informações que utiliza os sentidos na obtenção

de determinados aspectos da realidade. Trata-se de examinar os fatos que se deseja estudar e não apenas ver e ouvir (LAKATOS; MARCONI, 1983).

Os métodos de observação foram fundamentados na obra de Lakatos; Marconi, (1983) e foram utilizados nesta dissertação, com o terminal líder em Santos.

a) Observação assistemática: observação não estruturada, espontânea, informal, simples, livre, ocasional e acidental. Trata-se de recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize termos técnicos, especiais ou precise fazer perguntas diretas.

b) Observação sistemática: estruturada, planejada, controlada, para responder a propósitos preestabelecidos. Nesta modalidade o observador sabe o que procura e o que carece de importância em determinada situação, deve ser objetivo, reconhecer possíveis erros e eliminar sua influência sobre o que vê ou recolhe.

c) Observação participante: participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo, com participação das atividades normais deste. O observador natural pertence ao grupo investigado.

d) Observação na vida real: realizadas no ambiente real, registrando-se dados à medida que forem ocorrendo, espontaneamente, sem a devida preparação. A melhor ocasião é o local onde ocorre o evento, isso reduz as tendências seletivas e a deturpação.

A coleta de dados das observações “a”, “c”, “d “ ocorrem desde o primeiro semestre de 2012. As informações documentais como consultas nos sites da internet e dados de capacidade em m³ dos terminais pelos dados disponibilizados na internet e ABTL (Associação Brasileira de Terminais Líquidos) também ocorrem desde o primeiro semestre de 2012 para o terminal líder e seus concorrentes. Já as entrevistas semiestruturadas com os gestores, funcionários foram realizadas em dezembro de 2012.

3.4 Procedimentos e análise de dados

Adota-se como premissa que, para não criar divergências futuras com os terminais e os entrevistados, bem como permitir uma análise mais acurada dos dados, utilizou-se o artifício de não identificar as organizações e as pessoas. As respostas foram agrupadas e resumidas por grupos: comercial, operacional e área de apoio. Isto significa que as entrevistas dos funcionários das diversas áreas, clientes, gestores não foram identificadas individualmente. Com isto, identificou-se a visão de cada grupo entrevistado sobre a coopetição e as estratégias de negócio dos terminais Líquidos de produto Líquidos em Santos.

Após a coleta dos dados secundários que foram obtidos pelos documentos e observação, foi utilizado o roteiro de entrevista da Figura 20, para tabulação e análise dos dados primários, conforme raciocínio apresentado na Figura 19. A análise referente às entrevistas semiestruturadas ocorreu por meio da validação do referencial teórico com a prática dos conteúdos informados, além da validação dos fatos com o método de observação e consultas na mídia sobre os temas abordados.

Este capítulo teve como finalidade apresentar a metodologia que foi aplicada em relação aos conceitos teóricos sobre: Administração estratégica; Redes de cooperação; Coopetição e Estratégias de negócios.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados fundamentou-se na proposta metodológica, que foi apresentada por um modelo empírico teórico ilustrado na Figura 19, para nortear esta pesquisa, focando esclarecer aspectos sobre o tema coopetição, por meio do método qualitativo.

Deste modo, orientado pelos objetivos específicos, apresentaram-se os dados coletados pela transcrição das entrevistas, observações e análises de documentos dos quais foram confrontados e avaliados, segundo o referencial teórico, por meio de tabelas e quadros fundamentados nos relatos dos entrevistados versus debater e ponderar as questões que indicam divergência entre o referencial teórico, além das fontes de evidências obtidas pelos métodos aplicados nesta dissertação.

Essa sessão divide-se em cinco subseções onde apresenta-se a breve caracterização do Porto de Santos e dos terminais líquidos, a segunda indica o perfil dos respondentes, a terceira apresenta os dados referentes a administração estratégica, a quarta a rede de cooperação, a quinta e última relacionada a coopetição e estratégia de negócio.

4.1 Breve caracterização do Porto de Santos e dos terminais líquidos.

Apresenta-se a breve caracterização do Porto de Santos fundamentada nas informações divulgadas na mídia, pela Companhia Doca de Santos (CODESP, 2012). Trata-se do resumo da história da cidade desde sua inauguração até a situação atual em 2012.

O Porto de Santos foi inaugurado em 02 de fevereiro de 1892, período em que a CODESP, ofereceu à navegação mundial os primeiros 260 metros de cais, na área, que atualmente permanece com a denominação, do Valongo. Nesta época, ocorreu a atracação no cais do navio “Nashimith”, de bandeira inglesa, conforme Figura 21.

Figura 21: Navio “Nashimith” primeiro atracado no cais de Santos



Fonte: Porto de Santos (2012)

Após esta inauguração, originou-se uma nova fase para a vida da cidade, pois as mudanças ocorreram gradativamente com a substituição de velhos trapiches e pontes fincados em terrenos com lodo por aterros e muralhas de pedra. Além das substituições, também foi identificado que uma via férrea de bitola de 1,60 m e novos armazéns que guardavam mercadoria faziam parte deste novo cenário, cuja obra iniciou-se com o feitor Braz Cubas, integrante da expedição portuguesa de Martins Afonso de Souza, que chegou ao Brasil em janeiro de 1531. Braz Cubas (1543) externou a ideia de transferir o porto da baía de Santos para o seu interior, onde as águas eram protegidas dos saqueadores do povoado, visitantes e até do ataque dos piratas (CODESP; 2012; PORTO DE SANTOS, 2012).

Ainda em 1543, foi escolhido um sítio denominado Enguaguaçu localizado no acesso do canal de Bertioga, para a construção de uma capela e de um hospital, sendo assim, formou-se um povoado no local. O hospital foi batizado com o nome Casa da Misericórdia de todos os Santos. Em 1546, o povoado evoluiu e tornou-se a denominada Vila do Porto de Santos. A evolução continuou gradativamente e em 1550 instalou-se a Alfândega, conforme Figura 22 (CODESP; 2012; PORTO DE SANTOS, 2012).

Figura 22: Alfândega e vila do Porto de Santos.



Fonte: Porto de Santos (2012)

Mesmo com a evolução gradativa por mais de três séculos e meio, o Porto de Santos, manteve-se em padrões estáveis o trabalho sem mecanização, isto é, exigia-se de trabalho físico das pessoas. Com isso, as condições de higiene e salubridade foram comprometidas originando doenças de caráter epidêmico (CODESP; 2012; PORTO DE SANTOS, 2012).

Em 1867 iniciou-se a operação da São Paulo Railway, que ligou por via ferroviária, a região da Baixada Santista ao Planalto. Esse fato melhorou o sistema de transportes e estimulou o comércio e o desenvolvimento da cidade de Santos e também do Estado de São Paulo. Outro fato foi a cultura de café, que na época, estendia-se e atingia algumas áreas da Baixada Santista, sendo assim, as autoridades foram pressionadas para ampliar e modernizar as instalações portuárias, vinculando maior escala e rapidez na exportação deste produto (CODESP; 2012; PORTO DE SANTOS, 2012).

Em 12 de julho de 1888, pelo Decreto nº 9.979, após concorrência pública, um grupo liderado por Cândido Gaffrée e Eduardo Guinle foi autorizado a construir e explorar, por 39 anos, depois ampliado para 90 anos, o Porto de Santos. Esse fato iniciou-se pela empresa Gaffrée, Guinle & Cia., que foi transformada na Empresa Melhoramentos do Porto de Santos e, em seguida, em Companhia Docas de Santos (CODESP; 2012; PORTO DE SANTOS, 2012).

O Porto de Santos cresce gradativamente desde sua inauguração, passou por ciclos econômicos ocorridos no país, atuou com diversos tipos de cargas, como açúcar, café, laranja, algodão, soja, veículos e até granéis líquidos, que é o foco de estudo desta pesquisa. De

acordo com Codesp (2012) desde 1982 até 2012 movimentou-se mais de (um) bilhão de toneladas de cargas (CODESP; 2012; PORTO DE SANTOS, 2012).

A Companhia Docas de Santos finalizou seu período legal de concessão da exploração do porto em 1980, originando a Companhia Docas do Estado de São Paulo (Codesp), que é uma empresa de economia mista de capital majoritária da União. Essa alteração contempla uma nova fase de exploração fundamentada na Lei 8.630/93, por meio de arrendamento de áreas e instalações à iniciativa privada, mediante licitação pública (PORTO DE SANTOS, 2012).

O Porto de Santos movimentou em 2012 mais de 60 milhões de toneladas de cargas diversas, é um dos principais portos do Brasil e contempla o objeto de estudo desta pesquisa, que são os terminais líquidos (CODESP, 2012; TRIBUNA, 2012), caracterizado resumidamente de maneira técnica a seguir, com dados fornecidos pela mídia, sem citação das empresas, pois foi acordado que as nomenclaturas dos terminais e identificação dos entrevistados não seriam divulgados, independente dos dados serem públicos.

O terminal “Líder” tem capacidade de aprox. 301 mil m³ com 175 tanques de 50 m³ a 10 mil m³, t. Possui 3 (três) berços de atracação, 17 linhas de píer. Sua atuação é com modal marítimo, rodoviário e ferroviário. Além de expansão de capacidade de 40 mil m³ de novos tanques (CODESP, 2012; TRIBUNA, 2012).

O terminal “A” declara na mídia que possui aprox. 220 mil m³ compostos por tanques de 1.000 m³ até 10 mil m³ com operações em modais marítimos com dois berços de atracações. Já no modal rodoviário, possui 12 baias de carga e descarga que operam caminhões do tipo Bi-Trem e Rodo. Além de expansão de capacidade de 83 mil m³ de novos tanques (CODESP, 2012; TRIBUNA, 2012).

O terminal “B” possui 207 mil m³ compostos por tanques variados, com operações de produtos especiais como aquecidos. Este terminal é um braço da multinacional operadora de terminais de óleos e petroquímicos líquidos ou gasosos e tem perspectiva para expansão de mais 14 mil m³ (CODESP, 2012; TRIBUNA, 2012).

O terminal “C” informa que é composto de 99 tanques pressurizados com capacidades variando entre 150 m³ e 2.300 m³, totalizando aprox. 98 mil m³, dos quais 26 tanques são em aço inoxidável. O terminal dispõe de sistemas de aquecimento e resfriamento, gás inerte, lavador de gases, linhas de retorno de vapores, laboratório. O terminal está conectado a 2 berços através de 8 linhas de cais pigáveis em aço inoxidável, além de tubulações para nitrogênio e retorno de vapores. Além de expansão de capacidade de 60 mil m³ de novos tanques (CODESP, 2012).

O terminal “D” possui 89 tanques e capacidade para 135 mil m³, com 7 tanques especiais de aço-inox e 9 tubulações ligando o terminal ao Píer da Alemoa, sendo 3 de 10” polegadas em aço-inox, 5 de 8” polegadas em aço-inox e 1 de 8” polegadas em aço carbono (CODESP, 2012).

O terminal “E” possui 32 tanques e capacidade para 19 mil m³, duas tubulações de aço inox e dois berços de atracação. Além de projeto para expansão de capacidade de 8 mil m³ de novos tanques.

Os terminais de maneira geral sinalizam ampliações de capacidade de tancagem para atender o mercado de líquidos. Essa ação é importante considerando que de acordo com a CODESP (2012) a movimentação de líquidos a granel deve ter um incremento em torno de 2,5%, em relação ao previsto para 2012 que foi de 15,7 milhões de t, chegando a 16,1 milhões t, destacando-se o álcool, com um aumento de 4,4%.

Com isso, finaliza-se a caracterização do Porto de Santos e dos terminais líquidos com objetivo de contextualizar sobre objetos de estudo desta pesquisa, sendo assim, na sequencia apresenta-se o perfil dos respondentes que atuam neste mercado.

4.2 Perfil dos respondentes

O perfil dos respondentes caracterizou-se pelas áreas de atuação, independente do terminal em que são colaboradores, evitando assim, identificação das pessoas. Contemplam neste grupo entrevistado, diretores, gerentes e coordenadores do terminal líder, gerentes e diretores de dois concorrentes, além de um cliente que é comum entre a concorrência, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1: Caracterização dos respondentes

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Comercial e apoio	8	50%	50%
Operacional	3	19%	69%
Apoio (Controladoria/ cliente / Qualidade e Segurança)	5	31%	100%
Total	16	100%	

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

A Tabela 1 apresenta a caracterização dos respondentes, sendo possível identificar que 50% tratam-se da área comercial e apoio. Estes entrevistados são aqueles que têm contato direto com o cliente, sejam para tratar de assuntos relacionados à contratação do serviço ou até envio de documentos como notas fiscais e relatórios.

Já 19% são responsáveis pela área operacional atuando diretamente na realização do serviço contratado pelo cliente. Estes entrevistados são aqueles que executam o recebimento, armazenagem e expedição do produto por meio dos modais marítimos, rodoviários e/ou ferroviários. E por fim, 31% são da área de apoio, que executam a parte burocrática, ou seja, o contato com cliente é realizado por meio de outras áreas para tratar assuntos como notas fiscais, licenças, qualidade nas operações, entre outros. Em complemento à caracterização, 100% dos respondentes declaram possuir nível superior completo e dividem-se entre homens e mulheres, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Gênero dos respondentes

Variáveis	Frequência	Percentual	Percentual cumulativo
Masculino	15	94%	94%
Feminino	1	6%	100%
Total	16	100%	

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Observa-se na Tabela 2 que 94% dos sujeitos são do gênero masculino e 6% feminino. Essa característica foi identificada em loco, nas entrevistas realizadas no terminal líder e também nos concorrentes entrevistados. Esse dado indica que o grupo gestor dos terminais em 2012 é representado, em sua maioria, pelo gênero masculino na área comercial e também operacional, visto que a escolha dos entrevistados fundamentou-se nos cargos de gestão. O tempo médio geral de empresa dos entrevistados é de 9 anos, sendo aproximadamente 6 anos

na área comercial e apoio, 12 anos na área operacional e 11 anos das áreas de apoio conforme Tabela 3.

Tabela 3: Tempo médio de empresa dos entrevistados

Classificação dos entrevistados	Tempo médio de empresa
Comercial e apoio	6
Operacional	12
Apoio (Controladoria/ cliente / Qualidade e Segurança)	11
Tempo médio geral	9

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

A Tabela 3 apresenta a média de tempo dos entrevistados dentro de uma empresa, dividida por área de atuação. Na área comercial e apoio existem entrevistados com tempo máximo de 20 anos de empresa e mínimo de um ano para áreas de apoio comercial. Na área operacional, o entrevistado que informa maior tempo de empresa é de 30 anos e no mínimo dois anos. Na área de apoio o entrevistado com menor tempo de empresa é de três anos e o entrevistado com maior tempo é de máximo de 24 anos, conforme Tabela 4.

Tabela 4: Classificação geral dos entrevistados por tempo de empresa

Classificação dos entrevistados	Tempo de empresa
Entrevistado 1	1
Entrevistado 2	1
Entrevistado 3	2
Entrevistado 4	2
Entrevistado 5	2
Entrevistado 6	3
Entrevistado 7	3
Entrevistado 8	5
Entrevistado 9	5
Entrevistado 10	6
Entrevistado 11	6
Entrevistado 12	6
Entrevistado 13	10
Entrevistado 14	20
Entrevistado 15	24
Entrevistado 16	30

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Observa-se na Tabela 4 que foram realizadas 16 entrevistas, sendo que elas foram classificadas genericamente com respondentes que atuam no mercado de terminais líquidos de maneira direta. Isto significa que o grupo comercial/apoio e operacional tem contato direto com os clientes, além da área de apoio que é responsável pela parte burocrática, tais como, emissão de nota fiscal, controle interno e financeiro, entre outros. Este grupo possui também uma atuação indireta, isto significa que não negociam diretamente com o cliente no momento

da contratação dos serviços fornecidos pelos terminais. Nota-se também nesta classificação as nomenclaturas das áreas conforme Tabela 5.

Tabela 5: Classificação por área dos entrevistados por tempo de empresa

Classificação dos entrevistados	Tempo de empresa
Comercial e apoio	1
Comercial e apoio	1
Operacional	2
Operacional	2
Comercial e apoio	2
Operacional	3
Apoio (Controladoria/ cliente / Qualidade e Segurança)	3
Apoio (Controladoria/ cliente / Qualidade e Segurança)	5
Comercial e apoio	5
Comercial e apoio	6
Comercial e apoio	6
Comercial e apoio	6
Apoio (Controladoria/ cliente / Qualidade e Segurança)	10
Comercial e apoio	20
Apoio (Controladoria/ cliente / Qualidade e Segurança)	24
Operacional	30

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Na Tabela 5 apresentam-se os entrevistados com informação sobre a área de atuação, além de identificar que este grupo possui um tempo de empresa que varia entre 1 a 30 anos, sendo assim, entende-se que são considerados informantes-chave, pois de acordo com Gil (2009), os entrevistados não são necessariamente as pessoas mais típicas em relação ao grupo ou organização, mas são capazes de fornecer informações muito ricas sobre nuances do cotidiano e relacionamento interpessoal. No caso desta pesquisa, os informantes são gestores ligados diretamente ao negócio de terminais, seja na área comercial, operacional ou apoio, sendo possível fornecer informações ricas sobre o mercado de terminais líquidos.

Com isso, no decorrer das entrevistas, identificou-se que não havia necessidade de um número maior de respondentes, pois as respostas das pessoas com atuação na mesma área apresentaram-se similares, sendo assim, as entrevistas foram realizadas com três áreas diferentes:

- Comercial e apoio: O comercial trata-se do gestor responsável pela venda da prestação de serviço de armazenagem com atuação externa. Já o apoio da área comercial atende

as demandas do cliente internamente, fornecendo suporte comercial com propostas e dúvidas sobre as operações;

- Operação: São gestores responsáveis pela execução operacional da prestação de serviço vendida pela área comercial, isto é, quem realiza o recebimento e/ou expedição do produto pelos modais marítimos, rodoviários e ferroviários, além da armazenagem dos produtos nos tanques.
- Apoio: São gestores responsáveis pela parte burocrática, ou seja, faturamento do serviço prestado com emissão de notas, fiscalização com meio ambiente e segurança do trabalho, além de controles financeiros e contábeis realizados internamente nos terminais.

Isso ocorreu com o objetivo de identificar de maneira mais abrangente, a aplicação do tema coopetição desde os entrevistados que atuam internamente nos terminais, com contato indireto com o cliente até os que estão na linha de frente com contato direto com o cliente.

Nas entrevistas, foi possível observar diversidades como o respondente que é um cliente que contrata serviço de mais de um terminal em Santos, além de entrevistados que atuaram em áreas diferentes da atual função, como por exemplo, o concorrente atual que já foi um cliente e/ou já trabalhou em outros terminais, seja na área comercial e/ou operacional. As diferentes atuações dos entrevistados neste mercado propiciaram essa multiplicidade de atuação no mesmo mercado, com funções diferentes, proporcionou respostas mais precisas sobre a coopetição.

Mediante aos fatos expostos, considerou-se que o perfil dos respondentes trata-se de pessoas com alto nível de escolaridade e alto nível hierárquico, pois são gestores deste negócio com cargos de coordenadores, gerentes e diretores, que não foram identificados devido ao acordo sobre não divulgar a nomenclatura dos respondentes e também dos terminais. Este grupo tem ampla visão do mercado de terminais líquidos pelas experiências vividas durante os anos de trabalho.

4.3 Administração estratégica na competição entre os terminais líquidos.

A administração estratégica caracteriza o mercado de terminais, que é o primeiro objetivo de estudo desta pesquisa, fundamentada em informações obtidas no levantamento dos dados primários que são as entrevistas com roteiro semiestruturado, dados secundários por meio das fontes documentais e sites, além das observações.

Com isso, definiram-se as categorias que orientam o processo de análise, baseado no referencial teórico e no levantamento dos dados realizados nas quatro fases indicadas na metodologia, com objetivo de entender o fenômeno em estudo, que é a competição. Assim, para atender o objetivo sobre analisar como ocorre a competição entre os terminais líquidos de Santos em 2012, os gestores entrevistados, foram questionados sobre quais são os terminais considerados estratégicos.

Iniciou-se esta análise com a caracterização dos terminais líquidos de Santos de acordo com a capacidade de 1.089 mil m³ (metros cúbicos) declarados por 100% dos entrevistados, cuja validação sobre os m³ foi realizada por meio de informações que estão na mídia, conforme Tabela 6.

Tabela 6: Caracterização dos terminais com 1.089 mil m³ - percentualmente

Classificação dos terminais	Capacidade (m ³) em 2012
Líder	31%
A	28%
B	18%
C	9%
D	12%
E	2%
Total	100%

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Considerando que este mercado é acirrado, o fato dos terminais líquidos possuírem maior espaço disponível de tancagem para atender os clientes, pode ser considerado como fator relevante na competitividade, fato este, relatado também pelos entrevistados, pois,

quando ocorre uma demanda extraordinária, entende-se que o terminal que possui maior disponibilidade e flexibilidade com tamanhos de tanques, tende a fechar maiores negócios.

Na Tabela 6 apresenta-se que o terminal denominado como líder é o que possui 31% da capacidade em m³, o segundo que é o terminal “A” está muito próximo do líder com 28%, o que indica que há uma disputa acirrada em termos de capacidade. O terceiro que é o “B” apresenta 18% da capacidade. Em quarto é o terminal “D” com 12%, seguido do terminal “C” com 9% em quinto e o terminal “E” em última posição com apenas 2%.

As entrevistas foram realizadas com o terminal líder e com os terminais “A” e “B”, compondo 77% da capacidade em m³ disponível no mercado de Santos entre os terminais citados como estratégicos. Os terminais “C”, “D” e “E” recusaram-se participar da entrevista, justificando que as políticas da empresa não permitem informações para terceiros, mesmo que seja para fins acadêmicos.

Os gestores entrevistados foram questionados também sobre quais são as principais características dos terminais líquidos em Santos no ano de 2012. Em resposta a essa pergunta, observa-se de maneira geral, que há forte concorrência, principalmente entre as áreas comerciais, além da competitividade pelos fatores de mercado para cativar o cliente por meio de atendimento com infraestrutura baseada em produtos específicos, conforme as afirmações das falas dos entrevistados a seguir.

O setor de terminais de líquidos em Santos é bastante competitivo, os concorrentes são os mesmos grupos econômicos há alguns anos. Em Santos a principal característica deste setor é o recebimento de produtos químicos (matéria prima), além das exportações de etanol (OPERAÇÃO).

Capital intensivo, boa lucratividade, forte concorrência, perspectiva de demanda crescente para os próximos anos, dependente das exportações de Etanol (COMERCIAL).

Os Terminais de granéis líquidos em Santos são grandes exportadores, em especial para etanol e, atuam como pulmão de armazenagem para as empresas paulistas, em especial, para as localizadas nos Pólos Industriais de Cubatão e de Capuava. Os Terminais são parceiros, entre si, através da regulamentação da ABTL, para situações técnicas e emergenciais, mas ao mesmo tempo, são concorrentes ferrenhos na questão comercial (ÁREA DE APOIO).

É um mercado com forte concorrência, que pressiona os preços para baixo, pela grande disponibilidade de tancagem. Porém mesmo com essa

característica sinto que cada cliente e produto precisam de um tratamento especial (ÁREA DE APOIO).

Mercado muito competitivo, multiprodutos, concorrência nas duas margens do estuário com infraestruturas distintas, agilidade e flexibilidade são diferenciais importantes nos processos operacionais (OPERACIONAL).

Outra questão levantada foi sobre a possibilidade de identificar novos concorrentes e/ou antecipar ações estratégicas dos concorrentes atuais. Os respondentes de maneira geral informam que é possível identificar dois novos *players* que já estão anunciados na mídia, além de indicadores sobre as estratégias dos concorrentes atuais, conforme as afirmações a seguir.

O governo federal através da Secretaria Especial de Portos está trabalhando num novo marco regulatório para os portos brasileiros, que pode alterar o atual modelo de licitação das áreas atuais no setor de terminais de líquido. Recentemente houve uma licitação pública de uma área de um concorrente que operou por mais de 30 anos, sendo vencido por um novo entrante que possui terminal em outra região, porém há uma batalha judicial em andamento o que impediu o novo entrante de assumir a responsabilidade da área. Neste contexto também há a concorrentes com contrato vencido em 2012. No Brasil hoje são poucas as empresas ou grupos econômicos com “Know-how” para administrar um terminal líquido e as principais estratégias, no meu entendimento, e manter o equilíbrio do mercado evitando a entrada de novos concorrentes, que ainda não estão estabelecidos no Porto de Santos (OPERAÇÃO).

Temos futuros concorrentes identificados. Normalmente sabemos antecipadamente os planos de expansões no curto prazo dos concorrentes, pois são declaradas na mídia (COMERCIAL).

Existe uma tendência de empresas locais tentarem participar de outros portos, criando um cenário de competição, mas a legislação cria algumas barreiras de entrada, fazendo com que o crescimento de empresas se dê mais por movimentos de aquisição do que formação de novos terminais. Justamente pelas barreiras de entrada, o setor acaba protegido de aventureiros que façam uma concorrência irresponsável ou movimentos mais rápidos (COMERCIAL).

Sim é possível identificar novos concorrentes, pois a entrada exige a compra de uma área ou vencer uma licitação, fatos que são públicos inclusive pela solicitação de licenças (COMERCIAL).

Sim. Os *players* atuais estão com projetos de ampliação em andamento (OPERAÇÃO).

Com as expansões em curso, no Porto de Santos, dois novos entrantes já anunciam a construção de tancagem para granéis líquidos e, por não ser o

grande foco do negócio dessas empresas, devem representar uma concorrência bastante agressiva aos Terminais existentes (ÁREA DE APOIO).

Alguns dados citados pelos entrevistados foram validados por meio de informações declaradas na mídia, como por exemplo, o caso de um novo entrante para uma construção de um terminal em Santos que terá capacidade para movimentação de 1.200.000 t/ano de granéis líquidos. O empreendimento irá gerar 1.500 empregos diretos e 9 mil indiretos. O investimento total previsto é de R\$ 1,6 bilhão (TRIBUNA, 2012).

Outro caso citado por um dos entrevistados e confirmado na mídia foi a aprovação do processo de licitação em Santos, o que também possibilita a entrada de novos entrantes. De acordo com Agência Nacional de Transporte Aquaviário – (ANTAQ, 2012) foi aprovado o edital de licitação e a minuta do contrato de arrendamento do Terminal de Granéis Líquidos e Produtos Químicos de Barnabé, proposto pela Companhia Docas de São Paulo (CODESP, 2012).

Na sequência, foi questionado sobre a satisfação dos concorrentes na posição atual de mercado ou a possibilidade de algum movimento estratégico previsto. Essa questão gerou 93% de respostas negativas, isso significa que apenas um entrevistado respondeu de maneira genérica este tema, identificando que os concorrentes não estão satisfeitos com sua posição atual. Observou-se também que ao comentar sobre posição atual de mercado, geraram-se situações citadas por eles, que não são controláveis pelos terminais. Este fato indica que fatores externos poderão influenciar até na existência ou não dos terminais atuais, possibilidade de acirrar ainda mais a concorrência, além de comentar sobre a expansão como uma maneira de ampliar o *share* e o resultado, conforme relatos a seguir.

Acredito que os concorrentes não estão satisfeitos, e a maioria pensa sempre em expandir a capacidade de armazenagem que possuem (ÁREA DE APOIO).

Todos os Terminais competem diretamente por uma fatia maior do mercado, até para aproveitar o momento de superaquecimento da economia brasileira e, fica clara a intenção de crescimento de alguns Terminais que disputam pela licitação de outro Terminal. Também é divulgada, a ampliação dos Terminais já existentes (ÁREA DE APOIO).

Não acredito que algum dos concorrentes esteja satisfeitos. Existem movimentos de expansão onde todos buscam aumento de market share; e de

um nível de flexibilidade que permita o armazenamento de produtos com maior margem (OPERAÇÃO).

Os concorrentes não estão satisfeitos, e em grande parte o movimento estratégico deles é ampliar a capacidade de armazenagem dos terminais, em um segundo momento reduzir o valor do serviço para atrair clientes (COMERCIAL).

No meu entendimento nenhuma empresa “nunca” estará satisfeita com a posição atual e a gestão de um terminal líquido é sempre agressiva e a busca de todos é manter o market share atual e ampliá-lo sempre que possível.

O movimento estratégico hoje é muito claro, onde os terminais localizados em área do Porto Organizado e que estão em processo licitatório ou aguardando a edição do novo marco regulatório estão em desvantagem e àqueles estabelecidos dentro ou fora da área do Porto Organizado e não ameaçados por este entrave político, conseguindo ampliar o market share e aumentar os resultados financeiros (OPERAÇÃO).

O terminal líder pode ser ultrapassado pelo terminal “A”. Todos almejam crescimento e maior participação (COMERCIAL).

Observou-se nos relatos que os terminais almejam crescimento e maior participação de mercado, pois os concorrentes não estão satisfeitos com sua posição atual, e deixam claro que expandir é uma estratégia para aumentar o *share*. Em continuidade sobre a análise da concorrência de Santos, perguntou-se para os entrevistados onde esses terminais são vulneráveis neste mercado, com as respostas a seguir.

Atualmente com o rigor da legislação houve uma equalização das exigências legais para que um terminal se estabeleça. Não consigo perceber vulnerabilidades ou alguma maneira de retaliação no mercado, até porque os terminais líquidos transformaram-se numa extensão da capacidade de armazenagem do cliente (OPERAÇÃO).

Dos principais concorrentes o que apresenta uma posição mais agressiva é o terminal “A”. Com a entrada dos novos terminais eles devem buscar se posicionar no mercado (COMERCIAL).

Isso varia para cada concorrente, o segmento de mercado onde atua e onde quer penetrar. Em Santos, por exemplo, os terminais têm características diferentes que os deixam mais orientados para um ou outro segmento. Preço pode ser um instrumento de retaliação, mas antes desse outras armas podem ser usadas para fidelizar os clientes, como diferenciação logística ou diferenciação em práticas comerciais, como forma de cobrança, prazo de pagamento ou ações específicas de contrato (COMERCIAL).

Todos concorrentes são vulneráveis se houver uma licitação e perderem a área (COMERCIAL).

Não há vulnerabilidade. A limitação está na capacidade de armazenagem de cada um e nas suas políticas de preços. O mercado é bastante competitivo (OPERAÇÃO).

Os Terminais são vulneráveis tecnicamente, pelos incidentes de processo, pela baixa confiabilidade dos seus processos, que continuam, salvo novas ampliações, nas mãos dos operadores, pelo baixo índice de automatização. Quanto a questões mercadológicas, os Terminais refletem, de forma clara, os movimentos do mercado e, ficam totalmente vulneráveis pelas crises financeiras, crises de petróleo etc. (ÁREA DE APOIO).

Observou-se por estes relatos que cada área foca um lado de vulnerabilidade, o que pode originar ações estratégicas que agregam valor ao cliente, tais como: técnica, preços, flexibilidade realizadas de acordo com a política de cada terminal. A última questão abordada sobre concorrência foi a identificação de tendência de ação e reação dos concorrentes para conquistar um cliente. O item mais citado pelos entrevistados foi a redução no preço acompanhada por estratégias para agregar valor e cativar o cliente por meio de serviço diferenciado.

As ações dos concorrentes muitas vezes estão focadas em preço, no caso de penetração em grandes clientes. Nesse caso a reação acaba sendo por preço, mas condicionado a outro elemento de fidelização, e isso vai depender de analisar o que é relevante para cada cliente especificamente. Movimentos de preço devem considerar conjugadamente uma forma de agregar um valor ao cliente que o concorrente não possa ou não saiba oferecer, pelo menos em curto prazo (COMERCIAL).

A tendência é de redução de preço, mas a abordagem deveria ser diferente e a conquista do cliente deveria ser feita por um serviço diferenciado (COMERCIAL).

A primeira ação que tomam é a redução do preço, mas na verdade deveriam sempre estar pensando em ter um serviço diferenciado para atender os clientes (ÁREA DE APOIO).

Neste momento verifica-se a conquista através de preço, aliado a qualidade na prestação do serviço, principalmente no aspecto de agilidade na operação (OPERAÇÃO).

Acredito que todos os concorrentes buscam conquistar os seus clientes com uma prestação de serviço cada vez mais eficaz e em conformidade com os requisitos definidos pelos clientes. Possível desconformidade no cumprimento deste serviço contratado poderá causar um processo de substituição do terminal contratado (OPERAÇÃO).

A primeira reação é buscar custos mais competitivos de forma a poder competir em preço. Outro ponto é a busca de uma maior produtividade nas

operações, o que representa ganho para os clientes, sem comprometer significativamente a margem (COMERCIAL).

As perguntas realizadas e analisadas foram fundamentadas no modelo de análise da concorrência de Cravens (1994) da Figura 4. Esse modelo aborda sobre a estrutura produto-mercado e segmento, por meio de um ciclo com seis itens que foram aplicados nas entrevistas, resultando a consolidação das mesmas e os principais relatos dos respondentes, conforme Quadro 6.

Quadro 6: Análise da concorrência dos terminais líquidos

Definir estrutura e características do setor	Identificar e analisar os grupos estratégicos	Identificar e descrever os concorrentes-chave	Avaliar os concorrentes-chave	Antecipar ações dos concorrentes	Identificar novos concorrentes
Forte concorrência	Terminal de produto líquido	Identificou-se 6 terminais considerados estratégicos, sendo o líder e mais cinco concorrentes analisados nesta pesquisa como: "A", "B", "C", "D" e "E".	Gestão agressiva	Expansão da capacidade em m ³	Identificou-se dois novos entrantes com construção de novos terminais.
Exportador e dependente de etanol	Terminal de container		Aumentar participação de mercado	Redução de preço	
Mercado com multiprodutos	Clientes		Estratégia de preço	Definir mercado por produto	
Infra-estrutura distinta por terminal	CODESP			Contrato de longo prazo	
Capacidade ociosa de tancagem	Governo	Os terminais consideram a capacidade em m ³ fator relevante para se tomarem competitivos.	Flexibilidade nas operações	Infra-estrutura para produtos especiais	Identificou-se novos entrantes por meio de licitação dos terminais existentes.
Sensível a preço	Alfândegas		Armazenagem de produtos diferenciados		
Contratação de serviço spot	Agências reguladoras		Ampliação em m ² dos terminais existentes		
Boa lucratividade	ABTL				

Fonte: elaborado pela autora com base na teoria Cravens (1994).

Consolidam-se no Quadro 6 as informações obtidas pelos entrevistados sobre a concorrência dos terminais líquidos de Santos no ano de 2012. Observa-se que de maneira geral, os terminais focam o aumento da capacidade em m³ com estratégia para aumentar a participação no mercado, porém há sinalizações também de capacidade ociosa, o que poderá modificar o perfil dos concorrentes no longo prazo. Para Porter (2009), a rivalidade entre os atuais concorrentes, altera o mercado de acordo com a intensidade e a base em que as empresas estão competindo, pois é uma força que pode direcionar para baixo os potenciais de lucro do segmento.

Os entrevistados evidenciam também que o mercado está sensível a preço, dependência do produto etanol, além da informação sobre os novos entrantes que buscarão espaço neste mercado com possibilidade de inferir no preço, custo, diversificação e até níveis de investimentos conforme as forças competitivas apresentadas por Porter (2009).

A partir dos dados levantados na pesquisa de campo, verificou-se que a dependência do produto etanol também é informada na mídia pelos terminais concorrentes em notícias oficiais sobre os motivos das ampliações declaradas ao mercado, para atender a demanda dos clientes atuais focando um produto específico, conforme notas a seguir.

Acreditamos no crescimento da economia brasileira, uma realidade inequívoca que repercute na ampliação do comércio internacional e reforça o enorme potencial brasileiro para exportações. O reflexo deste cenário é o aumento de demanda dos clientes por armazenagem. O investimento do terminal “B” acompanha essa tendência e também cobrirá o forte potencial de exportação do etanol brasileiro (OPERAÇÃO).

Complementando a análise, aplicaram-se também os componentes de análise da concorrência proposta por Porter (1986), conforme Figura 5 que identificam o que orienta o concorrente e o que ele está fazendo e pode fazer. Identificam-se estes fatores nos comentários dos entrevistados conforme Quadro 7.

Quadro 7: Componentes de análise da concorrência

Perfil de respostas dos concorrentes	Respostas dos entrevistados
O concorrente está satisfeito com sua posição atual?	Não.
Quais prováveis movimentos ou mudanças estratégicas que o concorrente fará?	Aumentar capacidade, participação no mercado, flexibilidade nas operações e melhoria em infra-estrutura;
Onde o concorrente é vulnerável?	Licitação; preço, tecnicamente pela dependência do operador devido ao baixo nível de automação, crises financeiras e de petróleo;
O que irá provocar a maior e mais efetiva retaliação pelo concorrente?	Não identificado pelos sujeitos

Fonte: elaborado pela autora com base na teoria de Porter (1986).

O Quadro 7 indica como o negócio de terminais líquidos está competindo em 2012 na visão dos entrevistados, o que possibilita observar possíveis estratégias que estão em curso para análise e planejamento das metas futuras, fazendo com que os concorrentes consigam criar hipóteses sobre si e o setor de atuação. Outro ponto relatado pelos entrevistados foi sobre a não identificação de retaliações dos concorrentes, pois cada terminal possui uma política para atuação neste mercado competitivo. Fato ao exposto, estes cenários corroboram com a análise da rivalidade que possibilitam ataques no mercado que geram reações dos concorrentes (HITT *et al.* 2002), conforme Figura 6. Estes conceitos a respeito de ataques e reações foram diagnosticados nos comentários dos entrevistados conforme Quadro 8.

Quadro 8: Rivalidade entre os terminais para avaliação de ataque e reação

Ações	Reações
Investir no cliente que esta no concorrente	Redução de Preço
Agregar valor ao cliente por meio de serviço diferenciado	Solução no curto prazo até que a concorrência também ofereça o mesmo serviço
Agilidade na operação	Possibilidade de automação na operação
Desconformidade no cumprimento do serviço	Cativar cliente propondo qualidade na prestação de serviço

Fonte: elaborado pela autora com base na teoria de Hitt; Ireland; Hoskisson (2002).

Consolida-se no Quadro 8 algumas ações e reações identificadas na concorrência dos terminais líquidos. Essas ações e/ou reações ocorrem devido à rivalidade apresentada neste mercado, proporcionando cenários diferenciados, quando é oferecido algo inovador com qualidade percebida pelo cliente, gerando valor para o serviço prestado. Para Barney (1991), uma empresa cria valor quando seus concorrentes não são capazes de superar os benefícios oferecidos em uma estratégia simultaneamente, dessa forma, caso dois ou mais terminais realizem estratégias similares ao mesmo tempo, a tendência de sucesso diminui. Em suma, é desejável pelo terminal, que o cliente perceba um diferencial na estratégia oferecida, sendo assim, o terminal poderá criar mais valor econômico do que o concorrente na prestação do serviço e avaliar a diferença entre o que é percebido de benefício pelo cliente versus o custo econômico para a empresa (PETERAF; BARNEY, 2003).

Ainda em relação à análise da concorrência, observou-se pelas entrevistas, o posicionamento competitivo dos terminais líquidos, onde os elementos relevantes da administração estratégica são abordados por meio do planejamento estratégico, conforme Figura 1 fundamentada em Besanko *et al* (2006). Os entrevistados identificam os negócios e produtos que atuam, estão cientes sobre a natureza do mercado, comentam sobre vantagens competitivas e sinalizam estrutura e organização para alcançar a sobrevivência no negócio, conforme comentários a seguir.

Os Terminais de graneis líquidos em Santos são grandes exportadores, em especial para etanol (ÁREA DE APOIO).

Os concorrentes buscam aumento de *market share* e de um nível de flexibilidade que permita o armazenamento de produtos com maior margem (OPERAÇÃO).

As ações dos concorrentes muitas vezes estão focadas em preço, no caso de penetração em grandes clientes. Movimentos de preço devem considerar conjugadamente uma forma de agregar um valor ao cliente que o concorrente não possa ou não saiba oferecer, pelo menos em curto prazo (COMERCIAL).

Outro ponto relevante apresentou-se pela competência essencial que são recursos intangíveis por meio de serviços difíceis de imitar (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Sobre este item a área operacional comenta sobre um serviço de *pool* de produto, que é a utilização do mesmo tanque com o mesmo produto para diversos clientes. Já sobre a possibilidade de diferencial competitivo nos negócios, com o reconhecimento dos pontos críticos e capacidade de organização focada na expectativa do cliente (HARB, 2001), foi comentado pela área comercial e operação, conforme as afirmações dos entrevistados a seguir.

O mercado de terminais tem forte concorrência, que pressiona os preços para baixo, pela grande disponibilidade de tancagem. Porém mesmo com essa característica sinto que cada cliente e produto precisam de um tratamento especial (COMERCIAL).

Acredito que todos os concorrentes buscam conquistar os seus clientes com uma prestação de serviço cada vez mais eficaz e em conformidade com os requisitos definidos pelos clientes (OPERAÇÃO).

Em complemento, para Resende (2003), a competência essencial é percebida pela classificação de atributos como a qualificação dos indivíduos, assunto este tratado no perfil dos respondentes. Outro foco são as habilidades pessoais, técnicas, operacionais e de liderança, observada pelos comentários técnicos e específicos deste segmento, citados no decorrer desta análise sobre este mercado de terminais líquidos.

Mediante ao exposto, observa-se nessa análise que a competência essencial, o planejamento estratégico, posicionamento de mercado, estratégia na competitividade e criação de valor para o cliente são conceitos utilizados pelos entrevistados na prática, como ferramenta de sobrevivência neste mercado de terminais líquidos, sendo assim a pesquisa empírica corrobora com a literatura abordada no referencial teórico (CRAVENS, 1994; PORTER, 1986; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; HARB, 2001; HITT, 2002; RESENDE, 2003; PETERAF; BARNEY, 2003; PORTER, 2009).

4.4 Redes de cooperação entre os terminais líquidos

Para o levantamento dos dados sobre as redes de cooperação foram realizadas perguntas sobre este tema na entrevista semiestruturada aplicada para coordenadores, gerentes e diretores dos terminais líquidos, além do método de observação com foco em responder ao segundo objetivo proposto nesta pesquisa, que é analisar como ocorreu a cooperação entre os terminais líquidos em 2012.

Sendo assim, foi questionado que valores são reconhecidos pelos clientes na aquisição dos serviços prestados, visto que de maneira geral, são similares para todos os terminais, isto é, a concorrência oferece armazenagem, entrada e saída dos produtos por meio de modais. Nessa análise os entrevistados focaram a agilidade, flexibilidade e confiabilidade como fatores chaves para o cliente contratar ou não o serviço. Neste ínterim, o fator preço muito citado na análise da concorrência, tornou-se segundo plano, conforme comentários a seguir.

Cientes nacionais, sem grande comprometimento com a sustentabilidade reconhecem o preço praticado como fator principal de atratividade, mas empresas multinacionais, com maior comprometimento, avaliam e auditam os Terminais, sob os aspectos de Segurança, Meio Ambiente, compromisso Social etc (ÁREA DE APOIO).

Os valores reconhecidos pelos clientes são confiabilidade, agilidade e flexibilidade (OPERAÇÃO).

Embora preço seja sempre importante, no segmento químico a integridade do produto e da operação também são aspectos relevantes. No segmento de combustíveis, que exigem velocidade de movimentação, a agilidade do terminal para carga e descarga é muito relevante. Um bom relacionamento comercial também é determinante no momento de comprar um serviço ou para que o cliente qualifique o terminal para uma posterior licitação feita em seu departamento de compras, com elementos mais objetivos (COMERCIAL).

Ter o melhor serviço pelo menor preço. Mas este resultado nem sempre é possível de ser alcançado, mas os diferenciais no atendimento da prestação do serviço, que não alteram o preço inicialmente contratado, podem ser decisivos na escolha do terminal (OPERAÇÃO).

Agilidade e flexibilidade em 1º lugar. Também pesa relacionamento e capacidade técnica (COMERCIAL).

Observou-se nestes comentários que a qualidade no serviço prestado pode ser considerada como um indicador relevante para o cliente no momento da contratação, pois

mesmo que a atividade realizada pelos terminais seja similar, há outros valores como a garantia do produto após seu manuseio, além da agilidade e a flexibilidade que podem ser consideradas um ganho de produtividade e são destacadas pelos entrevistados como fatores relevantes. Esse conjunto de informações é relacionado por meio de pessoas específicas, definições sobre atribuições e papéis desenvolvidos nas atividades com foco em melhoria contínua, caracterizando-se como uma rede na visão de (OLIVER; EBERS, 1998; CANDIDO; ABREU, 2004).

A rede é desenvolvida por meio do reconhecimento da empresa ao avaliar que há possibilidades de melhoria em alguma atividade, isto é, na identificação de um problema. Após esta fase, sugere-se a idealização do desenvolvimento da rede, os objetivos futuros, o convite para os gestores e o direcionamento para executar a solução (OLIVER; EBERS, 1998). Este reconhecimento é percebido pelos entrevistados pelos seguintes comentários:

A não contaminação, perda/roubo do produto armazenado e agilidade em prestar o serviço é um valor reconhecido pelo cliente (ÁREA DE APOIO).

Segurança de não contaminação ou perda do produto armazenado é um valor reconhecido pelo cliente e ocorre com a melhoria das atividades realizadas no dia a dia (COMERCIAL).

Os comentários identificam situações que são percebidas pelo cliente como fatores positivos. Para Resende (2003), os valores reconhecidos pelo cliente final para definir a aquisição do serviço prestado, caracteriza-se em rede de valor. Além desta rede de valor há também as redes de negócio e física abordada por Resende (2003), conforme exposto na Figura 8, que também são identificadas nos comentários dos entrevistados quando foi questionado sobre a possibilidade dos terminais compartilharem experiências, recurso e até informações para concretizar algum objetivo que não fosse possível individualmente.

Sim, os terminais compartilham algumas experiências, principalmente àquelas situações que demandam atendimento de agentes fiscalizadores, tais como: CETESB, ALFÂNDEGA, AGÊNCIAS REGULADORAS, onde a ação isolada poderá demandar tempo e recursos. Na área de Segurança do Trabalho atualmente existe um grupo técnico (Plano Integrado de Emergência – PIE) que se reúnem mensalmente e discutem novas tecnologias para o atendimento de emergências, desenvolvem fornecedores de serviços e equipamentos no atendimento da Segurança do Trabalho (OPERAÇÃO).

Compartilham sim, desde que não os prejudique em concorrências. Existe uma reunião técnica mensal na associação, o PIE é compartilhado, há simulados, etc (COMERCIAL).

Sim. Através de reuniões plenárias na ABTL – Associação Brasileira de Terminais de Líquidos (OPERAÇÃO).

Os Terminais são parceiros, entre si, através da regulamentação da ABTL, para situações técnicas e emergenciais, mas ao mesmo tempo, são concorrentes ferrenhos na questão comercial, uma vez que compartilham as infraestruturas dos píeres, tanto na Alemoa quanto na Ilha Barnabé (ÁREA DE APOIO).

Sim, em Santos todos os terminais são associados da ABTL, e compartilham informações de movimentação. O que auxilia a entender as mudanças de perfil de produto e tipo de operação (COMERCIAL).

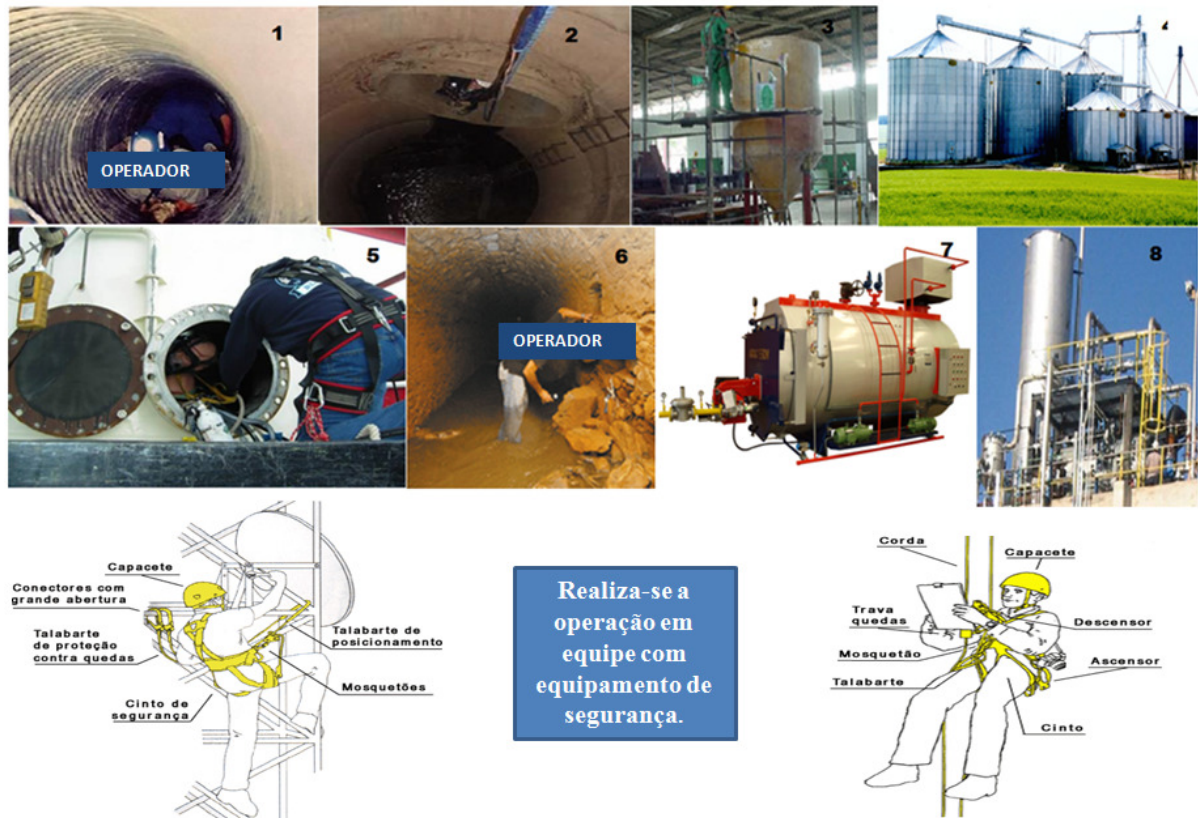
Não sob o aspecto comercial, mas muitas vezes sob o aspecto operacional, incluindo relacionamento com autoridades (COMERCIAL).

Com base nos dados empíricos obtidos na pesquisa, diagnosticou-se que a rede de negócio caracterizou-se nas informações sobre o compartilhamento de planos de emergência, infraestrutura dos píeres e até no desenvolvimento de serviços e equipamento para atender a segurança do trabalho, no qual corroboram com a visão de Resende (2003), que aborda que neste tipo de rede ocorre o compartilhamento de experiências, recursos e informações para concretizar objetivos que não é possível individualmente.

As redes citadas pelos entrevistados são classificadas como redes simultâneas, isto é, a consolidação da rede de valor, rede física e rede de negócio (FUSCO, *et al.*, 2005). Os entrevistados descrevem informações precisas, por meio de exemplos de situações ocorridas no dia a dia, que identificam a relação entre a prática e a teoria, o que também sinaliza a cooperação em rede.

Para Balestrin; Vargas, (2004), o compartilhamento de informações, habilidade, conhecimento e recursos essenciais para processos até de inovação é uma cooperação em rede. Já para Olave; Amato Neto (2001), as redes de cooperação são baseadas também em alianças estratégicas com atividades complementares, por meio de ações técnicas. Portanto, foi possível observar na pesquisa empírica, que há cooperação em rede entre os terminais na área operacional entre estas equipes, independente da concorrência, além de outros projetos que são intermediados por agentes reguladores, associações, entre outros. Para melhor entendimento do que é a operação nos terminais, apresenta-se a Figura 23.

Figura 23: Características operacionais dos terminais líquidos



Fonte: elaborado pela autora (2012).

A Figura 23 ilustra alguns objetos utilizados na prestação de serviço de um terminal, na área operacional, como por exemplo, tanques de armazenagem de produto, operadores em atividade dentro dos tanques realizando a limpeza e equipamentos de segurança. Com isso, facilita a interpretação da cooperação identificada nesta pesquisa empírica, na área operacional, o que originou o Quadro 9 com a consolidação das informações sobre redes simultâneas.

Quadro 9: Consolidação das informações sobre Redes simultâneas: valor, negócio e física.

Rede de valor
Melhor serviço com menor preço
Agilidade e Flexibilidade
Preço, Agilidade, Flexibilidade e Confiabilidade
Velocidade de movimentação, a agilidade do terminal para carga e descarga é muito relevante
Segurança de não contaminação ou perda do produto armazenado
Confiabilidade, agilidade e flexibilidade
Os clientes avaliam e auditam os Terminais, sob os aspectos de Segurança, Meio Ambiente, compromisso Social
A não contaminação, perda/roubo do produto armazenado e agilidade em prestar o serviço
Rede de negócio
Compartilhe algumas experiências, principalmente àquelas situações que demandam atendimento de agentes fiscalizadores, tais como: CETESB, ALFÂNDEGA, AGÊNCIAS REGULADORAS
Compartilhar sem prejudicar a concorrência por meio de reuniões técnicas na ABTL e Plano Integrado de Emergencia (PIE)
Compartilhamento das informações referentes à movimentação e fila de navios através da ABTL, de forma a buscar atuar junto ao Estado para viabilizar melhora na infraestrutura portuária.
Não sob o aspecto comercial, mas muitas vezes sob o aspecto operacional
Os terminais são associados da ABTL, e compartilham informações de movimentação de produto
Sim. Através de reuniões plenárias na ABTL – Associação Brasileira de Terminais de Líquidos
Os Terminais são parceiros, entre si, através da regulamentação da ABTL, para situações técnicas e emergenciais, mas ao mesmo tempo, são concorrentes ferrenhos na questão comercial, uma vez que compartilham as infraestruturas dos píeres
Compartilham experiências, já que em Santos fazem parte da ABTL, essas trocas de experiências, possibilita o entendimento das mudanças que ocorrem em determinados produtos e operação
Rede física
Não houve comentários sobre a rede física, que atua no transporte de insumos dos fornecedores produção do beme distribuição

Fonte: elaborado pela autora com base na teoria de Fusco (2005).

O Quadro 9 apresenta as informações obtidas pela área comercial, operacional e de apoio, de maneira geral, ou seja, sem identificação. Em complemento foi questionado sobre as características que são marcantes na cooperação entre os terminais, sendo que foram

informadas cinco alternativas para que os entrevistados escolhessem as opções, pois se tratava de múltipla escolha conforme Quadro 10.

Quadro 10: Características mais marcantes na cooperação entre os terminais.

Quais características (múltiplas escolhas) são mais marcantes na cooperação entre os terminais?		Comercial	Operação	Área de apoio	Total
a)	Escala e poder de mercado com atuação em parceria para ganho mútuo;	2	-	1	3
b)	Acesso para soluções nos serviços, produtos ou infra-estrutura;	3	2	2	7
c)	Aprendizagem e inovação no compartilhamento de idéias e experiências desenvolvidas em conjunto na operação ou atendimento ao cliente;	-	-	-	-
d)	Redução de custo e risco para determinadas ações ou investimentos em infra-estrutura portuária;	4	2	1	7
e)	Evolução das relações sociais dos indivíduos além da puramente econômica;	1	-	-	1
Total		10	4	4	

Fonte: elaborado pela autora com base na teoria de Balestrin; Vargas (2008).

Observa-se no Quadro 10 as características mais marcantes na cooperação entre terminais fundamentados na Figura 9 do Balestrin; Vargas (2008), por meio da síntese dos ganhos competitivos das empresas que atuam em rede de cooperação, que no caso desta pesquisa, são os terminais líquidos que cooperam de acordo com a necessidade do cliente somente na área operacional. Para análise sobre esta questão, foram tabuladas as respostas de 10 entrevistados, pois os demais sujeitos não responderam os itens de alternativa no decorrer da entrevista.

O item (d) “Redução e risco para determinadas ações ou investimentos em infra-estrutura portuária” foi o mais escolhido com 7 indicações, sendo 4 da área comercial. O segundo item foi o (b) “Acesso para soluções nos serviços, produtos e infraestrutura” com 7, sendo 3 também da área comercial. Já o item (a) “Escala e poder de mercado com atuação em parceria para ganho mútuo” foi o terceiro e obteve 3 indicações. O item (e) “Evolução das relações sociais dos indivíduos além da puramente econômica” foi o quarto escolhido com apenas 1 indicação, finalizando com o item (c) “Aprendizagem e inovação no compartilhamento de ideias e experiências desenvolvidas na operação ou atendimento ao cliente” não obteve nenhuma indicação pelos entrevistados. Apresenta-se também essa análise em percentual no Quadro 11.

Quadro 11: Características mais marcantes na cooperação entre os terminais em percentual

Quais características (múltiplas escolhas) são mais marcantes na cooperação entre os terminais?		Comercial	Operação	Área de apoio
a)	Escala e poder de mercado com atuação em parceria para ganho mútuo;	20%	-	25%
b)	Acesso para soluções nos serviços, produtos ou infra-estrutura;	30%	50%	50%
c)	Aprendizagem e inovação no compartilhamento de idéias e experiências desenvolvidas em conjunto na operação ou atendimento ao cliente;	-	-	-
d)	Redução de custo e risco para determinadas ações ou investimentos em infra-estrutura portuária;	40%	50%	25%
e)	Evolução das relações sociais dos indivíduos além da puramente econômica;	10%	-	-
Total em percentual		100%	100%	100%

Fonte: elaborado pela autora com base na teoria de Balestrin; Vargas (2008).

No Quadro 11 apresenta-se percentualmente que os sujeitos entrevistados da área operacional adotam apenas os itens (b) e (d) como características marcantes, sendo assim, foca-se que o fator infraestrutura é relevante para o dia a dia dessa área da empresa, fato este também comentado em seus relatos a seguir.

Redução de custo e risco para determinadas ações ou investimentos em infraestrutura portuária. Esta opção pode ser considerada quando o investimento em infraestrutura soluciona um gargalo logístico e não cria uma vantagem competitiva (OPERAÇÃO).

Mercado muito competitivo, multiprodutos, concorrência nas duas margens do estuário com infraestruturas distintas, agilidade e flexibilidade são diferenciais importantes nos processos operacionais (OPERAÇÃO).

Com relação à área de apoio, o item (b) mais uma vez foi o mais indicado com 50%, e mais 25% no item (d) demonstrando que a infraestrutura é algo relevante, sinalizando nesta área 75%. Os outros 25% foram para o item (a) com parceria e ganho mútuo. A seguir comentários dos sujeitos entrevistados.

Os terminais são concorrentes ferrenhos na questão comercial, porém compartilham as infraestruturas dos píeres (ÁREA DE APOIO).

È muito claro os gargalos existentes em infra-estrutura terrestre e píer (ÁREA DE APOIO).

Já a área comercial sinalizou o item (d) como mais relevante com 40% de indicação, em segundo o item (b), também relacionado com a infraestrutura, em terceiro o item (a) e por último o item (e). A seguir comentários dos entrevistados.

Os itens B e d são frequentemente presentes. A de jeito nenhum. C, difícil. (COMERCIAL).

Os terminais que ficam em Santos têm uma maior dificuldade devido à fila de navios. Os que têm uma estrutura de carga/descarga rodoviária menos eficiente também perdem competitividade (COMERCIAL).

Utilizou-se o método de observação sistemática nas entrevistas realizadas com as diversas áreas, o que identificou que o item (c) “aprendizagem e inovação no compartilhamento de idéias e experiências desenvolvidas em conjunto na operação ou atendimento ao cliente”, não foi escolhido por nenhuma das áreas, porém de maneira espontânea ocorreram comentários que sinalizam este item, tais como:

Os terminais compartilham algumas experiências, principalmente àquelas situações que demandam atendimento de agentes fiscalizadores, tais como: (CETESB, ALFÂNDEGA, AGÊNCIAS REGULADORAS), onde a ação isolada poderá demandar tempo e recursos (OPERAÇÃO).

Compartilham sim, desde que não os prejudique em concorrências. Existe uma reunião técnica mensal na associação (COMERCIAL).

Sim, compartilham experiências, já que em Santos fazem parte da ABTL, essas trocas de experiências, possibilita o entendimento das mudanças que ocorrem em determinados produtos e operação (ÁREA DE APOIO).

Nestes comentários que foram realizados antes da questão que sugeriu a possibilidade de múltiplas escolhas dos cinco itens em análise, ocorreram perguntas relacionadas à cooperação que identificou a troca de experiência com foco em agentes fiscalizadores, na área técnica e operacional. Com isso entendeu-se que para o grupo entrevistado, ocorrem compartilhamento de experiências e ideias, porém as melhorias não são consideradas como aprendizagem e/ou soluções inovadoras.

As análises apresentadas caracterizam a rede de cooperação entre os terminais líquidos sem vínculo burocrático, por meio de alianças formais. Esta rede ocorre no compartilhamento de ideias e experiências entre as áreas com a ajuda das associações, entre as equipes operacionais em caso de atendimento emergencial, como também representante de órgãos fiscalizadores, visto que para Olave; Amato Neto (2001) é possível compor as redes de cooperação baseada também em redes estratégicas com atividades complementares, por meio

de ações técnicas. Outra visão é de Ribault; Martinet; Lebidois (1995) sobre existir grupos de empresas que formam uma rede que compartilha relações técnicas e comerciais com ou sem laços financeiros.

Em complemento, para Balestrin; Vargas (2008) as empresas obtém ganho competitivo nas redes de cooperação que se resume em ganhos e variáveis que afetam a competitividade associadas à rede. Esses ganhos foram identificados pela escala e poder de mercado, que são os poderes de barganha, representatividade, credibilidade citadas sobre os terminais líquidos de Santos, pois independente da concorrência, cada *player* reconhece o seu poder e dos seus concorrentes. Acesso a soluções também foi identificado no (PIE) Plano Integrado de Emergência compartilhado entre os terminais, além da possibilidade de redução de custos no investimento em infraestrutura para minimizar risco e obter ganho mútuo.

Os fatos citados são exemplos da aplicação de algumas teorias exploradas na prática deste mercado de terminais. Para Grandori; Soda (1995); Casaroto Filho, Pires (1999) no cenário competitivo existem empresas com porte, poder de barganha, condições financeiras e grau de conhecimento diferente sobre cada assunto escolhido para análise em uma rede de cooperação, onde algumas empresas têm seu nível de amadurecimento e/ou até conhecimento ou não do assunto. Isto ocorre com os terminais, sendo que cada um identifica-se pela *expertise* em determinada maneira de prestar o mesmo serviço.

Os terminais fornecem o mesmo serviço localizados na mesma região geográfica que é Santos. Sendo assim, com a observação participante, identificou-se uma rede aglomerada que são “agentes econômicos localizados em um mesmo território, que apresentam real ou potencial vínculo consistente de articulação, interação, cooperação e aprendizagem” (CARDOSO; PUSSIARELI, 2006 p.2).

Entretanto, os terminais podem classificar-se como aglomerados com atuação em rede de cooperação espontânea e por meio de associações sem vínculos burocráticos, isto significa que cada terminal possui sua característica de mercado, sem a necessidade formal de repasse de aprendizado. Para Marteleto; de Oliveira e Silva (2004) há diversos tipos de aglomerados baseados na formação de alianças estratégicas com troca de informações e aglutinação de competência, realizado por acordos que são classificados como formais e/ou informais.

Outro ponto observado é que neste mercado de terminais líquidos não há um elegido para direcionar as regras com contrato formal, caracterizando-se também como uma rede simétrica onde não há poder de influência diferenciada, o que estimula o desenvolvimento, caráter, regula transações difíceis de analisar entre as empresas de maneira burocrática (GRANDORI; SODA, 1995). Neste mercado, os terminais negociam com o grupo envolvido na associação, sobre que tipo de informação será cooperado nesta rede, sem envolvimento direto com o que ocorre em seu terminal, sendo possível, a geração de uma terceira alternativa como solução para um determinado problema.

Essa alternativa para solução de um determinado problema é algo que compartilhado na rede pode ser visto como uma estratégia até para sobrevivência neste mercado, considerando o exposto sobre a possibilidade de excesso de oferta e pouca demanda para os próximos anos, assim como relata o entrevistado a seguir.

Compartilhar informações entre os terminais não ocorre como ganho para os terminais, como por exemplo, custo de nitrogênio. O excesso de oferta leva os terminais a investir em clientes que estão na concorrência deixando o mercado aberto baseado em guerra de preço (COMERCIAL).

Este relato direciona a cooperação em rede com compartilhamento de informações focadas para estratégias de negócios para ganho entre os terminais com o uso da coopetição, que é a consolidação da cooperação com a competição, quando o entrevistado citou o exemplo do custo de nitrogênio, que é um subproduto, utilizado pelos terminais na prestação dos serviços para armazenagem de produtos que requerem este cuidado técnico. Além da sinalização para uma possível estratégia de negócio com o uso da cooperação também para a redução de custo para minimizar algumas situações de mercado, como o exemplo da guerra de preço citada pelos entrevistados. Essa análise foi realizada, a seguir, com as perguntas relacionadas ao tema coopetição e estratégia de negócio.

4.5 Coopetição e estratégia de negócio entre os terminais líquidos

Em continuidade às entrevistas, foram realizadas perguntas sobre o tema coopetição e estratégia de negócio para responder ao terceiro e último objetivo proposto nesta pesquisa. Elas foram baseadas na literatura de Chin; Chan; Lan (2008) para identificar que estratégias coopetitivas são adotadas pelos gestores dos terminais líquidos na cidade de Santos em 2012. Questionou-se então, sobre qual tipo de parceria melhor identificaria o terminal líder em Santos no ano de 2012, fundamentada na Figura 11.

No Quadro 12, foi diagnosticado que o item “b” obteve 90% de indicações no item alto nível de competição e baixo nível de cooperação, seguido do item “d” com 10%. No que se refere aos itens “a” e “c” não houve apuração de respostas dos entrevistados.

Quadro 12: Tipos de parceria com relação à intensidade de competição e cooperação.

Qual é o tipo de parceria que melhor identifica os terminais em Santos? (escolha apenas uma alternativa)					
		Comercial	Operação	Área de apoio	Total
a)	Baixo nível de cooperação e baixo nível de competição;	-	-	-	-
b)	Alto nível de competição e baixo nível de cooperação;	40%	20%	30%	90%
c)	Baixo nível de competição e alto nível de cooperação;	-	-	-	-
d)	Alto nível de competição e alto nível de cooperação;	10%	-	-	10%
Total em percentual		50%	20%	30%	100%

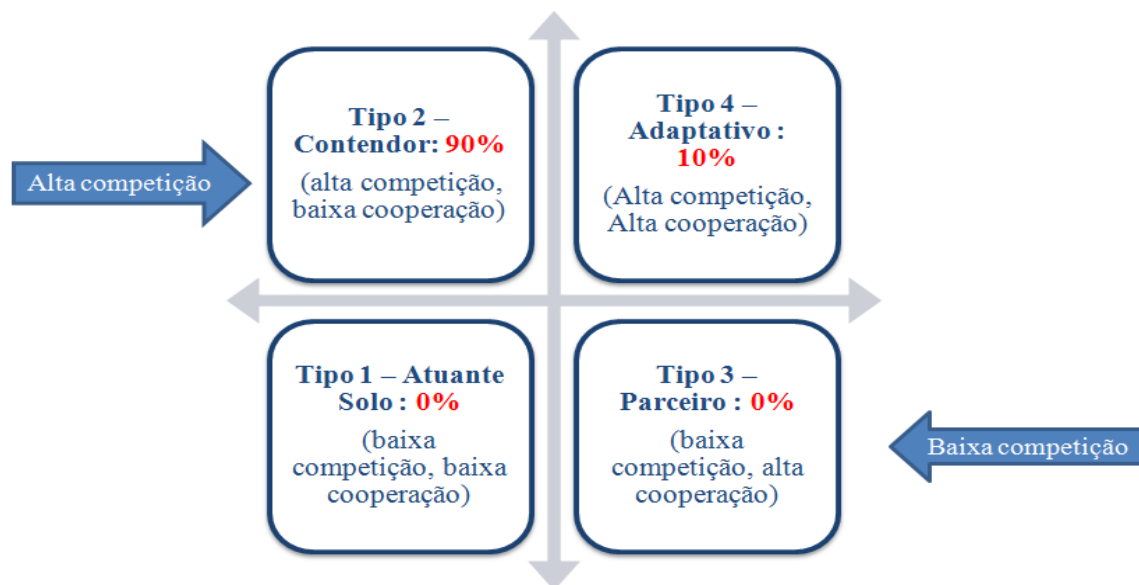
Fonte: elaborado pela autora com base na teoria de Chin; Chan; Lan (2008)

Observa-se no Quadro 12 que independente da área de atuação, que a visão sobre a intensidade de competição e cooperação é clara neste mercado, sendo que apenas um entrevistado da área de apoio comercial considerou a possibilidade de alto nível de cooperação, focando que os terminais mesmo concorrentes compartilham experiências e recursos de acordo com relato a seguir.

Os terminais compartilham experiências não sob o aspecto comercial, mas muitas vezes sob o aspecto operacional, incluindo relacionamento com autoridades (COMERCIAL).

As classificações de competir e cooperar, nesta pesquisa estão baseadas na teoria de Chin; Chan; Lan (2008), por meio de quatro tipos: 1) atuante solo; 2) contendor; 3) parceiro e 4) adaptativo conforme ilustrado na Figura 24.

Figura 24: Tipos de parceria com relação à intensidade de competição e cooperação



Fonte: elaborado pela autora com base na teoria de Chin; Chan; Lan (2008)

A Figura 24 identifica como principal parceria entre os terminais, o tipo contendor que atua na competição em busca de posição de mercado e poder com 90%. Já o tipo adaptativo contempla a dependência das empresas em busca de bons resultados com 10%. Não possui percentual no atuante solo que aborda sobre o nível baixo de influência mútua e também do tipo parceiro que tem foco na cooperação.

A alta competição e baixa cooperação consolidam a coopetição dos terminais líquidos com características marcantes de que este mercado é competidor, e a cooperação ocorre de maneira estratégica com alinhamento de expectativas, interesses e ações que viabilizem resultados positivos para os integrantes da rede de cooperação, conforme já citado pelos entrevistados como as associações.

Outro entrevistado da área comercial sugeriu neste questionamento a possibilidade de outro cenário para análise deste tipo de parceria com alta competição e média cooperação, conforme relato a seguir.

Difícil de enquadrar minha resposta na sua tabela. Meu julgamento é alto nível de competição e médio de cooperação (COMERCIAL).

Observou-se de maneira participante que essa sugestão refere-se ao mercado altamente competitivo, com cooperação que normalmente não é declarada formalmente ou até reconhecida pelos concorrentes, de acordo com comentários dos entrevistados, com as ações existentes de cooperação na área técnica, segurança, operacional e principalmente no exemplo da redução de custo na aquisição de um subproduto, como o caso citado do nitrogênio, ao qual destaca a coopetição, que para Degen (1989) é como um alicerce para alcançar o sucesso ou fracasso de um negócio na concorrência.

Esse sucesso ou fracasso contém a situação de competitividade devido à motivação das empresas no desenvolvimento das estratégias competitivas como acirrada competição, rápida inovação tecnológica, precisão de recursos e serviços complementares e até aumentar o poder de compra, estando de acordo com as afirmações do autor Gollo (2006).

Além dessas motivações citadas, a coopetição é considerada estratégica, pois instiga a troca de ações com sinergia entre as pessoas que também gera a competitividade, apresenta benefícios como partilhar atividades, conquistar liderança de mercados específicos, que é o caso dos terminais líquidos, proporcionando o amadurecimento da cooperação ao superar desafios apresentados no mercado competitivo com benefícios de atuação natural, como por exemplo, estar no mesmo espaço geográfico, possibilitando ações como aquisições conjuntas de produtos com melhores preços, por meio das empresas concorrentes (NALEBUFF, BRANDENBURGER, 1996; MARTINELLI; SPARKS, 2003; CASSIOLATO; LASTRES, 2005; DOTTO; WITTMANN, 2006).

Outro fator observado de maneira participante é que há percepção de risco na associação entre a rede de cooperação neste mercado, pois a concorrência é muito acirrada, além de ser comum a contratação de um ou mais terminais pelos clientes, sendo assim, a probabilidade de perda deste cliente para o concorrente, por alguma prestação de serviço realizada sem sucesso, é muito alta. Mais um ponto de atenção é a questão cooperação entre as áreas de negócios que pode gerar interpretações distorcidas para o mercado, como a prática de ações que não sejam vistas como idôneas. Assim, é possível pensar sobre o risco na coopetição, quando houver atuação de duas empresas concorrentes na mesma localização

geográfica e/ou atendimento de clientes em comum, conforme afirmações dos autores (BENGTSSON; KOCK, 1999).

Em contrapartida ao risco, a coopetição neste mercado acirrado de terminais gerou desenvolvimento de oportunidades para sobrevivência. Para Morgan (1996); Bengtsson; Kock (1999), essa ação de pressão na competição com possíveis benefícios de aproveitar recursos disponibilizados pelas empresas na rede de cooperação origina a coopetição, sendo assim, é possível consolidar o risco e o benefício, pois em um ambiente natural, a cooperação e a competição entre os seres humanos e empresas é algo comum, e incentiva possibilidades das organizações concorrentes cooperar e compartilhar algo ou alguém em benefício mútuo.

Esse cenário ocorre com os terminais na atuação operacional, técnica e de segurança, porém não foi identificado, como estratégia de negócio na prática de 2012, para benefícios como redução de custos com ganho mútuo sem afetar a concorrência. Essa ação é defendida por Porter (1999) quando intensifica sobre compartilhar necessidades e oportunidades com limitações e obstáculos coletivos à produtividade, focando sobre a visão de um grupo de empresas como aglomerado, que acentua as oportunidades em áreas de interesse comum, sem ameaçar ou distorcer a competição ou restringir a intensidade da rivalidade.

Em complemento ao risco, benefício e oportunidades estratégicas de coopetição, questionaram-se os entrevistados sobre qual é a prática de mercado que melhor identifica os terminais em Santos. Neste contexto, utilizou-se a teoria ilustrada na Figura 13 com os conceitos da matriz de Ansoff (1979), conforme Quadro 13.

Quadro 13: Quatro estratégias diferentes do negócio de terminais líquidos

Qual é a prática de mercado que melhor identifica os terminais? (escolha apenas uma alternativa)		Comercial	Operação	Área de apoio	Total
a)	Penetração de mercado com foco nos clientes atuais ao invés de esporádicos;	10%	-	10%	20%
b)	Desenvolvimento e melhoria contínua na prestação de serviço para os clientes atuais;	10%	-	-	10%
c)	Desenvolvimento de mercado com retenção de clientes que estão com os concorrentes;	30%	10%	10%	50%
d)	Diversificação na prestação de serviço com armazenagem de produto específicos com tancagem especial;	-	10%	10%	20%
Total em percentual		50%	20%	30%	100%

Fonte: elaborado pela autora com base na teoria de Ansoff (1979).

O Quadro 13 apresenta qual é a prática que melhor identifica algumas estratégias de negócios dos terminais líquidos, onde o item (c) representa 50% com ações realizadas para a retenção de clientes que estão com os concorrentes. Essa prática foi identificada pelas entrevistas e também pelo método da observação na vida real, com as informações obtidas pela mídia com notícias sobre os acontecimentos. Um exemplo disto, motivada por situação de mercado, tratou-se da informação sobre a licitação de um terminal que foi obrigado a parar suas operações, com isso, seus clientes migraram para a concorrência. Outros exemplos são situações de clientes que ao renovar seus contratos decidem trocar de terminal por diversos motivos, dentre eles o fator preço, conforme comentado pelos entrevistados.

O cliente olha preço e grau de flexibilidade nos excessos de demanda e mudança de programação (COMERCIAL).

Excesso de oferta leva “roubo” de cliente um do outro com mercado aberto baseado em guerra de preço (COMERCIAL).

Nestes relatos percebe-se a retenção de clientes não somente por forças maiores ocorridos no mercado como a licitação, mas também por situações que ocorrem na concorrência acirrada, como o exemplo do fator preço. No que refere-se a penetração de mercado e diversificação, os itens (a) e (d) estão em segundo lugar com 20% cada. Já o item (b), que é avalia o desenvolvimento e melhoria contínua, ficou em última colocação e obteve apenas 10%.

Nesta análise, observou-se de maneira sistemática, que os entrevistados não comentam sobre melhoria contínua na prestação de serviço para os clientes atuais, fato este que proporciona oportunidades de criar valor para cativar os clientes que já selecionaram o seu terminal como o melhor em determinado momento, por algum motivo, que indicaria oportunidades para estratégias de negócios no intuito de entender qual é a visão do contratante sobre o que a concorrência oferece.

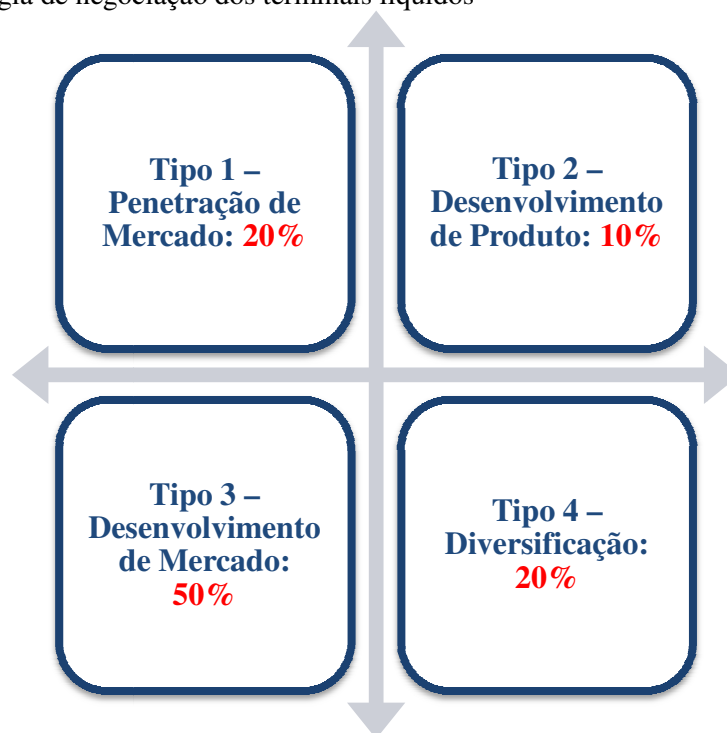
Entender qual é a visão do cliente sobre o serviço que é oferecido, é uma estratégia de negócios realizada por meio da comunicação, que de acordo com Batman, Snell (1998) compara-se com a vida humana, caracterizando-se como o “sangue-vital” de uma organização, onde a ausência desta ferramenta compara-se com uma doença grave que

ocasionará a morte ou seqüelas, que no caso dos terminais são perdas de clientes para concorrência.

Neste contexto, a comunicação é uma ferramenta que utiliza as habilidades dos interlocutores, que nesta pesquisa são representados pelos gestores, nas negociações e administração de conflitos, pois as pessoas que representam os terminais são diferentes e concordam ou não com a opinião uma da outra, gerando conflitos sobre a alocação de recursos, valores e ideias, assim como relatado nas entrevistas (DAVENPORT, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; BALESTRO, 2002).

A análise do Quadro 13 fundamentou-se nas quatro estratégias diferentes de um negócio da Matriz de Ansoff (1979) onde, a mesma foi aplicada na pesquisa empírica, conforme Figura 25.

Figura 25: Estratégia de negociação dos terminais líquidos



Fonte: elaborado pela autora com base na teoria de Ansoff (1979).

Verifica-se na Figura 25 que 50% do mercado compõem o tipo 3, que é o desenvolvimento de mercado. Este grupo busca de maneira criativa apresentar para os seus clientes quais as novidades na área de prestação de serviço, que seja possível buscá-los nos seus concorrentes, caracterizando a concorrência acirrada. Já o tipo 4, que é a diversificação

com 20%, proporciona maior risco para um mercado competitivo, pois permite a possibilidade de novos entrantes com ganho de credibilidade. O tipo 1 também com 20% foca os clientes com contratos de longo prazo ao invés de esporádicos. E, por fim, o tipo 2 com 10% favorece um trabalho de melhoria contínua com os clientes atuais.

Compreende-se então, por meio dessa análise, que o mercado de terminais está focado nos clientes que estão na concorrência, onde a perspectiva para cativá-los esta direcionada para mostrar um diferencial competitivo, seja em preço, infraestrutura ou até flexibilidade nas operações para que sejam possíveis contratos de longo prazo, porém não há sinalização de ações com melhoria nos processos atuais ou até novidades na prestação de serviço para manter os clientes atuais.

Mediante aos fatos expostos neste cenário identificou-se a alta competição com baixa cooperação. Isso indica a necessidade de estratégias de negociação para sobrevivência neste mercado, pois os resultados diagnosticados indicam possibilidades de competição mais acirrada nos próximos dois anos, com oferta maior que a demanda e com tendência de guerra de preço, conforme citado pelos entrevistados.

No entanto, com base nos tipos de parceria na competição e cooperação da Figura 24 e nas estratégias de negócio da Figura 25, complementou-se a análise com foco na identificação da aplicação da cooperação nos terminais, do ponto de vista da área comercial e operacional. Para que este item fosse analisado, foi solicitado aos entrevistados, a escolha de uma nota de 1 até 5 para mensurar a cooperação e a competição, onde 1 representa o menor nível e 5 o maior nível, conforme Tabela 7.

Tabela 7: Cooperação entre as áreas comerciais dos terminais líquidos

Nota	C O O P E R A Ç Ã O	Comercial	Operação	Área de apoio	Total
1		30%	20%	10%	60%
2		20%	-	10%	30%
3		-	-	-	-
4		-	-	-	-
5		10%	-	-	10%
Total em percentual		60%	20%	20%	100%

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

A Tabela 7 demonstra que 60% dos entrevistados, independente da área de atuação consideram que a cooperação na área comercial está com nota 1. Este fato ocorreu devido aos relatos dos entrevistados sobre a existência da cooperação somente na área operacional. Em segundo lugar com 30% foi a nota 2 e, por fim, 10% com nota 5, sendo assim, considerou-se que há baixa cooperação na área de negócios. Para tanto, a Tabela 8 apresenta essa mesma análise, porém com foco na competição.

Tabela 8: Competição entre as áreas comerciais dos terminais líquidos

Nota	C O M P E T I Ç Ã O	Comercial	Operação	Área de apoio	Total
1		-	-	-	-
2		-	-	-	-
3		-	-	-	-
4		-	-	10%	10%
5		60%	20%	10%	90%
Total em percentual		60%	20%	20%	100%

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

Ao contrário da cooperação, a competição teve nota 5 em primeiro lugar com 90%, em segundo lugar 10% com nota 4, ou seja, a competição é alta na área de negócios, sendo assim, ao comparar a Tabela 7 e 8 identifica-se que este mercado tem alto nível de competição e

baixo de cooperação, conforme apresentado na análise da Figura 23. Por outro lado, a Tabela 9 analisa a cooperação, porém com foco nas áreas operacionais.

Tabela 9: Cooperação entre as áreas operacionais dos terminais líquidos

Nota	C O O P E R A Ç Ã O	Comercial	Operação	Área de apoio	Total
1		30%	10%	10%	50%
2		20%	-	-	20%
3		10%	10%	10%	30%
4		-	-	-	-
5		-	-	-	-
Total em percentual		60%	20%	20%	100%

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

A Tabela 9 demonstra que 50% dos entrevistados, independente da área de atuação consideram que a cooperação na área operacional esta com nota 1, sendo que os outros 50% divide-se em notas 2 e 3 não alcançando a nota máxima, que é 5 para nenhum entrevistado, sendo assim considerou-se que na visão dos entrevistados ocorre mais cooperação na área operacional que na área comercial, fato este relatado nas entrevistas com os comentários a seguir:

Há compartilhamento de conhecimentos para o atendimento das emergências nos terminais (ÁREA DE APOIO);

Ocorre ajuda informal entre as áreas operacionais, mesmo que os terminais sejam concorrentes, quando há inatividade da equipe por determinado período (OPERAÇÃO).

Esta visão focada na cooperação também foi analisada considerando o tema competição na área operacional, conforme ilustrado na Tabela 10.

Tabela 10: Competição entre as áreas operacionais dos terminais líquidos

Nota	C O M P E T I Ç Ã O	Comercial	Operação	Área de apoio	Total
1		-	-	-	-
2		-	-	10%	10%
3		10%	-	-	10%
4		-	10%	-	10%
5		50%	10%	10%	70%
Total em percentual		60%	20%	20%	100%

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

A Tabela 10 indica que 70% dos entrevistados consideram que há competição com nota 5 em primeiro lugar. Na sequência estão as notas 4, 3 e 2 que contribuem com 10% cada uma. Com isso, apresenta-se alta competição na área operacional, porém esta informação é divergente e sinaliza uma contradição dos comentários realizados nas entrevistas, onde a cooperação na área operacional é citada conforme os comentários a seguir.

Diferentemente das atuações comerciais, no âmbito operacional as empresas geograficamente próximas costumam se ajudar. Empréstimo de equipamentos, auxílio nas operações de píer, referências para contratação de funcionários (COMERCIAL).

Esta ajuda não é formal e ocorre quando um cliente está operando com dois terminais ao mesmo tempo. Existe ajuda informal quando há ociosidade da equipe de píer de um dos terminais, ajudando a equipe do concorrente, em atividade (OPERAÇÃO).

O compartilhamento de informações/recursos para o atendimento a emergências, pelo PIE, pois mesmo quando não o seu acionamento, as brigadas tendem a se ajudar e, o fator concorrência é esquecido, visando minimizar os riscos dos Terminais (ÁREA DE APOIO).

Observou-se de maneira sistemática que os entrevistados conceberam que a cooperação entre concorrentes não é algo comum, ao contrário disto, é como se fosse uma possibilidade quase nula neste mercado independente das áreas, porém no decorrer das entrevistas, houve comentários que identificaram a cooperação formal por meio de associações, além da cooperação nas áreas operacionais, mesmo que não seja um procedimento comum, sendo assim, entende-se que ocorre a prática de uma teoria que não é

explorada como algo positivo e/ou estratégico neste mercado, justamente pela competição que é considerada acirrada.

Com isso, a coopetição foi estabelecida naturalmente, sem formalizações ou discussões sobre este conceito, que não era conhecido por 80% dos entrevistados. A coopetição foi exposta em um cenário que demonstra que os terminais administram simultaneamente o individualismo e coletivismo, tensão e diferenciação, estabilidade e mudança, ou seja, convivem em dualidade da competição e cooperação. Este duelo é baseado com relação tensa e com possíveis atritos, sendo que, sugerem-se negociações, manobras e até uso do poder na definição de uma estratégia (CHILD, FAULKNER, 1988; DYER, SINGH, 1998).

Ao comentar sobre definição de estratégias, foram realizadas perguntas sobre estratégias cooperativas fundamentada na Figura 14 com os conceitos abordados por Hitt (2003). Sendo assim, foi solicitado primeiramente aos entrevistados para pensar sobre seus clientes, e responder o que agrega valor nas operações, que pode ser considerado como vantagem competitiva na contratação de um terminal, o que originou os comentários a seguir.

No meu entendimento o que agrega valor nas operações será o máximo de eficiência para reduzir o custo portuário ao mínimo possível (OPERAÇÃO).

A principal é flexibilidade nas operações e no tipo de contrato. É uma boa forma de diferenciar-se da concorrência (COMERCIAL).

Os clientes valorizam a reputação da empresa, que foi construída com o tempo. Eu entendo que a reputação é construída com práticas comerciais, confiança mútua, histórico de bons serviços quanto a integridade do produto e capacidade de movimentação a tempo etc... A reputação, portanto é uma vantagem competitiva. Além disso, o porte do terminal, passando a percepção de pronto atendimento quando o cliente necessita e o estreito relacionamento com o mercado também colaboram sobre os demais terminais (COMERCIAL).

Como já mencionado, clientes nacionais, sem grande comprometimento com a sustentabilidade reconhecem o preço praticado como fator principal de atratividade, mas empresas multinacionais, com maior comprometimento, avaliam e auditam os Terminais, sob os aspectos de Segurança, Meio Ambiente, compromisso Social etc, que agregam valor nas operações, principalmente para produtos com risco elevado de exposição (ÁREA DE APOIO).

Agregar valor é algo funcional, agil, confiável e não podem causar turbulência na cadeia logística e sim contribuir na logística (ÁREA DE APOIO).

A agregação de valor se dá na segurança da movimentação dos produtos, agilidade no carregamento e descarregamento, além de flexibilizar alguns pontos para o cliente (ÁREA DE APOIO).

Maior confiabilidade com agilidade (OPERAÇÃO).

Agilidade, Flexibilidade e Confiabilidade (COMERCIAL).

Conforme relatos dos entrevistados, o fato de reconhecer que algo agrega valor para um cliente, permite que os gestores da área de negócios sejam criativos em suas estratégias com o uso integrado e coordenado de compromissos e ações que geram valores competitivos. Esse tipo de estratégia é conhecido como estratégia no nível de negócio onde a essência é observar o mercado de maneira geral, definir o público alvo e suas necessidades para propor um serviço considerado comum de maneira diferente na visão do cliente (PRAHALAD, HAMEL, 1990; ANDREWS, 1996; HARB, 2001; HITT, 2003; CARLLETO; CARLOS DE FRANCISCO; KOVALESKI, 2005).

Após os relatos dos entrevistados sobre o que agregar valor nas operações, questionou-se sobre a possibilidade dos clientes pagarem um prêmio, ou seja, um maior valor pelo serviço oferecido, com informações sobre em qual situação esta ação poderia ocorrer. Os entrevistados refletiram sobre o tema e relataram sobre possibilidades deste ganho com o pagamento de prêmio pelo cliente, porém como algo que não é usual neste mercado conforme relatos a seguir.

Atualmente desconheço esta prática no mercado (OPERAÇÃO).

Somente quando se consegue alguma diferenciação ou em projetos especiais de tancagem (COMERCIAL).

Na atual situação de competição não vejo esta possibilidade (COMERCIAL).

Sim, clientes pagam prêmio quando identifica valor, sendo esse valor a reputação, a confiança, a visão de relacionamento de longo prazo etc. Uma condição contratual criativa, flexível ou operacional diferenciada também geram valor (COMERCIAL).

Sim existe possibilidade, caso seja um produto que necessite de um manuseio especial, ou em outro momento se o mercado de Santos estiver

com os tanques cheios e mesmo assim o cliente precise descarregar o produto em Santos, gerando outra vantagem que é a disponibilidade imediata de tancagem (COMERCIAL).

Observou-se de maneira sistemática, que esta prática de pagar algo a mais neste mercado, vincula-se na implantação de um diferencial competitivo que seja reconhecido pelo cliente, tanto por necessidade imediata, como o caso citado sobre descarregar um navio sem espaço disponível no terminal contratado, como também na oportunidade do cliente atuar com um novo produto que exija manuseios especiais, isto é, infraestrutura própria do terminal para atender esta demanda.

Com isso, entende-se que este mercado requer uma estratégia de diferenciação, para aproveitar as oportunidades com os clientes, visto que todos os terminais oferecem um serviço padrão, porém para este segmento a estratégia identificada é conhecida como diferenciação focada. Essa estratégia é para algo mais restrito com integração de ações destinadas a fornecer serviços que são reconhecidos como essenciais na visão de clientes específicos, por este motivo, o contratante está disposto a pagar algo a mais pelo diferencial (KOTLER, KELLER, 2006).

Na sequência, com objetivo de abordar a estratégia cooperativa direcionada para o trabalho em conjunto entre os terminais com objetivo de ganha-ganha com os clientes, foi questionado aos entrevistados sobre a possibilidade de atuação em parceria entre os terminais para atender a demanda do mercado com os clientes em comum, ao qual foram realizados os seguintes relatos.

Atualmente desconheço esta prática no mercado. Normalmente quando um cliente tem uma demanda logística que o terminal contratado não atende, este cliente busca opções de armazenagem nos demais terminais líquidos na região (OPERAÇÃO).

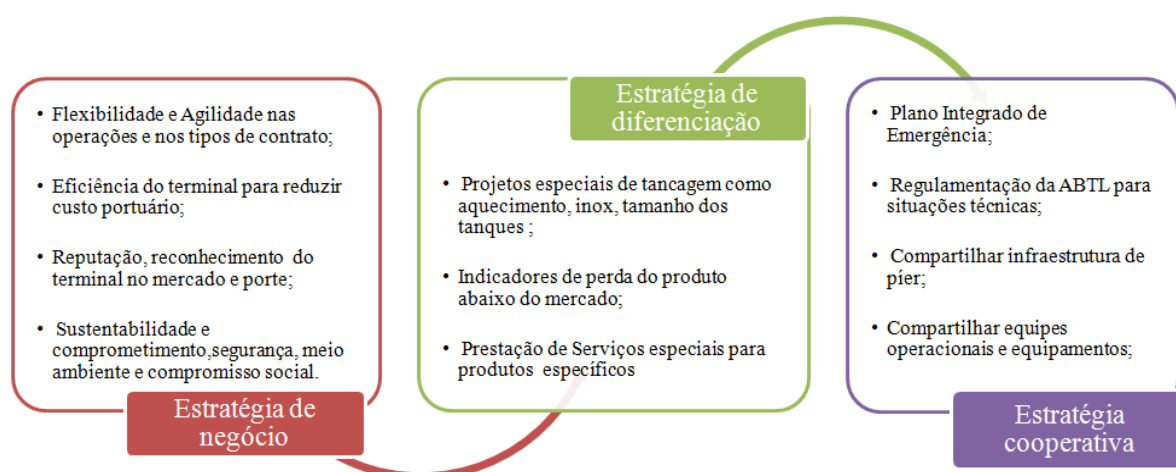
Já ocorreu no passado para importações de Diesel e combustíveis, especialmente porque eram volumes muito grandes. Atualmente tenho visto isso acontecer em exportações de Etanol, porém neste caso, coordenado pelo cliente. Esta prática poderia retornar se houver necessidade do mercado (COMERCIAL).

Sim. Pontualmente quando surge a necessidade de se alugar tancagem disponível em um concorrente (OPERAÇÃO).

Sim, a parceria pode acontecer caso não haja interesse em participar de alguma operação diferenciada, que envolva maior controle de algum Terminal específico ou, caso a demanda seja grande o suficiente para ser compartilhada entre os Terminais, em momentos de demanda maior do que a disponibilidade de tanques (ÁREA DE APOIO).

Com base nos relatos descritos, observou-se de maneira sistemática, que este cenário apresentado pelos entrevistados, refletiu na teoria da estratégia cooperativa, que contextualiza sobre as alianças estratégicas que existem de acordo com situações de mercado motivadas pela concretização de metas consideráveis inatingíveis, que poderão ser estratégicos ao compartilhar competências essenciais, capacidades e recursos (LEON, 1998; MARCON, MOINET, 2000; OLAVE, AMATO NETO, 2001; HITT, 2003; BALESTRIN, VARGAS, 2004). Para melhor entendimento sobre as estratégias de negócio, diferenciação e cooperativa fundamentada na teoria de Hitt (2003), consolidaram-se os pontos mais citados pelos entrevistados na Figura 26.

Figura 26: Estratégias coepetitivas dos terminais líquidos



Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012).

A Figura 26 identificou as estratégias coepetitivas utilizadas pelos terminais líquidos no ano de 2012, onde permitiu a observação sistemática sobre a análise de que a competição, que é muito acirrada neste segmento, faz com que a cooperação seja focada na área operacional, evitando ao máximo qualquer risco de perda do cliente por alguma estratégia cooperativa entre as áreas de negócios.

Esse risco proporcionou uma visão dos entrevistados para um cenário com ação e reação competitiva, ao qual sinalizou que este mercado nos próximos dois anos poderá

apresentar-se com oferta de tancagem maior que a demanda, ocasionando guerra de preço com menor rentabilidade para os terminais, onde o cliente será a autoridade, com poder de barganha nas contratações. Para que isso não ocorra, os terminais sinalizam que conhecem o caminho, porém não colocam em prática, sobre estratégias cooperativas identificadas como positivas, conforme comentários a seguir.

Seria possível compartilhar informação entre terminais, porém isso não ocorre. Um exemplo disso seria reduzir os custos na compra de nitrogênio (COMERCIAL).

Entendendo o conceito de coopetição, tenho um exemplo de um caso recente imposto por lei para que todos os terminais utilizem câmera de vigilância. Nós poderíamos ter comprado em conjunto e reduzir o valor, mas cada terminal resolveu fazer do seu jeito e pagar mais caro por isso (COMERCIAL).

Temas como desenvolver uma empresa para recolher os resíduos gerados pelos terminais com menor custo, já que todos são obrigados a fazer isso, não é realizado nas associações (OPERAÇÃO).

Em Santos, cada terminal possui um tanque de aprox. 5.000m³ com água para uso em caso de acidente. Imagine se tivesse um acordo para compartilhar isso entre um ou dois terminais. Pense quanto renderia de receita no ano (OPERAÇÃO).

Os relatos descritos permitem identificar outras estratégias cooperativas, com possibilidade de redução de custo para beneficiar os terminais de maneira geral, independente de serem concorrentes, sem envolvimento de risco nos serviços oferecidos para os clientes, porém que são estratégias que não foram colocadas em prática no ano de 2012 e não sinalizaram, pelo menos neste grupo entrevistado, indicação de que ocorrerá nos próximos dois anos. A coopetição é uma maneira de avaliar e conceituar a eficácia na interdependência entre empresas, demonstrando uma estrutura de tendência parcial com objetivo de criar valores aos negócios por meio da cooperação e também da competição, sendo assim, a coopetição é como um relacionamento baseado na sinergia balanceada com a concorrência em busca do benefício mútuo (DAGNINO; PADULA, 2002; MARTINELLI; SPARKS, 2003).

A coopetição foi abordada neste capítulo baseado nas análises de resultados das teorias apresentadas no referencial teórico versus a prática no mercado de terminais líquidos, por meio dos conceitos sobre administração estratégica, redes de cooperação, coopetição e estratégias de negócios, atendendo aos objetivos propostos nesta pesquisa.

4.6 Síntese dos principais resultados dos terminais líquidos

Nesta síntese dos principais resultados dos terminais, contextualizam-se as teorias expostas no referencial teórico segundo os autores apresentados no Quadro 14.

Quadro 14: Relação de autores pesquisados segundo as teorias apresentadas no trabalho

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	COOPERAÇÃO	COOPETIÇÃO	ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO
Learned, <i>et al.</i> 1965	Miles; Snow 1986	Williamson, 1985	Ansoff, 1979
Sheth, 1973	Thorelli, 1986	Child; Faulkner, 1988	Hamel; Doz; Prahalad, 1989
Ansoff, 1979	Hakanson, 1987	Degen, 1989	Prahalad; Hamel, 1990
Porter, 1986	Hakansson; Snehota, 1989	Hamel; Doz; Prahalad, 1989	Hax; Majluf, 1991
Prahalad; Hamel, 1990	Grandori; Soda, 1995	Perrow, 1992	Mintzberg, 1994
Barney 1991	Ribault; Martinet; Lebidois, 1995	Stafford, 1994	Zaccarelli; Fischmann, 1994
Hitt, Hoskisson, Harisson, 1991	Human; Provan 1997	Brouthers; Brouthers; Wilkinson 1995	Grandori; Soda, 1995
Cravens, 1994	Jarillo, 1988	Morgan, 1996	Andrews, 1996
Mintzberg, 1994	Leon, 1998	Nalebuff; Bradenburger; 1996	Porter, 1996
Teece; Pisano, 1994	Oliver; Ebers, 1998	Quint, 1997	Nonaka; Takeuchi, 1997
Leomard-Barton, 1995	Parker, 1998	Lado; Boyd; Hanlon, 1997	Batman; Snell 1998
Prahalad 1997	Casarotto Filho; Pires, 1999	Dyer; Singh; 1998	Davenport, 1998
Batman; Snell, 1998;	Gulati; Nohria; Zaheer, 2000	Casarotto Filho, Pires, 1999	Leon, 1998
Darft 1999	Marcon; Moinet, 2000	Bengtsson, Kock, 1999	Stewart, 1998
Freeman; Stoner 1999	Olave; Amato Neto, 2001	Porter, 1999	Sveiby, 1998
Alday, 2000	Balestro, 2002	Ritter, 1999	Angeloni; Fernandes, 1999
Zaccarelli 2000	Hasenclever; Kupler, 2002	Bengtsson, 2000	Freeman; Stones, 1999
Harb 2001	Guerrini, <i>et al.</i> , 2003	Hamel, 2000	Amato Neto, 2000
Lazzaroto 2001	Balestrin; Vargas, 2004.	Szafrir-Goldstein; Toledo 2001	Gulati; Nohria; Zaheer, 2000
Hitt; Ireland; Hoskisson, 2002	Candido; Abreu, 2004	Balestro, 2002	Marcon; Moinet, 2000
Kotler, 2002	Marteleto; De Oliveira e Silva, 2004	Contractor; Lorange, 2002	Olave; Amato Neto, 2000
Churchill; Peter; 2003	Fusco; Buosi; Rubiato, 2005	Dagnino, Padula, 2002	Tachizawa; Rezende 2000
Certo, 2003	Oliveira; Torkomian, 2005	Hitt, Ireland; Hoskisson, 2002	Harb, 2001
Dias 2003	Cardoso; Pussiarieli, 2006	Tsai, 2002	Mintzberg; Quinn, 2001
Hitt, 2003	Sauaia; Kallás 2007	Clarke-Hil; Cavies, 2003	Olave; Amato Neto, 2001
Peteraf; Barney, 2003	Balestrin; Vargas 2008	Das, Teng, 1998; Das, Teng, 2003	Balestro, 2002
Padoveze 2003	Begnisi; Pedrozo; Estivaleta 2008	Martinelli, Sparks, 2003	Hitt (2003)
Resende 2003	Verschoore; Balestrin, 2008	Etemad, 2004	Balestrin; Vargas, 2004
Carlletto; Carlos de Francisco; Kovaleski, 2005	Farina, 2009	Lagemann, 2004	Ferreira; Braga, 2004
Ferrel; Hartline, 2005	Xavier et al., 2012	Balestrin, 2005	Balestrin, 2005
Porter, 2009		Cassiolato; Lastres, 2005	Carlletto; Carlos de Francisco; Kovaleski, 2005
Besanko <i>et al.</i> 2006		Leão, 2005	Kotler; Keller, 2006
Brito e Leis 2006		Dotto; Wittmann, 2006	Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008
Ghemawat; Rivkin, 2006		Gollo, 2006	Verschoore; Balestrin, 2008
Kotler; Keller 2006		Rodrigues; Maccari; Riscarolli, 2007	Porter, 2009
Oliveira 2007		Araújo, 2008	Weber, 2011
Figueiredo; Caggiano 2008		Azevedo; Matos 2008	Gaspar; Borgato; De Lima, 2012
Scharf; Soriano-Sierra 2008		Balestrin; Vargas, 2008	
Silva, 2008		Chim; Chan; Lam 2008	
Weber, 2011		Neves; 2009	
Brito, Brito 2012		Pizzinato <i>et al.</i> , 2010	
Silva; Spers; Wright 2012		Macedo, <i>et al.</i> , 2011	
		Zampese, 2011	

Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012)

Apresenta-se no Quadro 14 a consolidação dos autores utilizados nesta pesquisa classificados pelas principais teorias aplicadas em campo que são: administração estratégica; cooperação; coopetição e estratégia de negociação. Com base nestas teorias foram realizadas as entrevistas semiestruturadas fundamentadas no instrumento de pesquisa demonstrado na Figura 20, apresentando a síntese dos principais resultados. Iniciou-se respondendo o primeiro objetivo por meio da análise da administração estratégica com foco análise da concorrência dos terminais líquidos, conforme Figura 27.

Figura 27: Resultado da análise da competição entre os terminais líquidos

Objetivo 1 Administração estratégica: Figura 4: Cravens (1994) Figura 5: Porter (1986) Figura 6: Hitt et al. (2002)	1	Quais são as principais características do setor de terminais líquidos em Santos?
	2	Que terminais de líquidos são considerados estratégicos e/ou concorrentes-chave?
	3	Há possibilidades de identificar novos concorrentes ou antecipar ações estratégicas dos atuais? Quais?
	4	Os concorrentes estão satisfeitos com sua posição atual ou há alguma movimentação estratégica previsto para algum terminal? Qual?
	5	Onde os concorrentes são vulneráveis ou seiam retaliados neste mercado?
	6	Qual é a tendência de ação e reação dos concorrentes neste mercado para conquistar um cliente?



Figura 4: Cravens (1994)

Definir estrutura e características do setor	Identificar e analisar os grupos estratégicos	Identificar e descrever os concorrentes-chave	Avaliar os concorrentes-chave	Antecipar ações dos concorrentes	Identificar novos concorrentes
Forte concorrência	Terminal de produto líquido	Identificou-se 6 terminais considerados estratégicos, sendo o líder e mais cinco concorrentes analisados nesta pesquisa como: "A", "B", "C", "D" e "E".	Gestão agressiva	Expansão da capacidade em m ²	Identificou-se dois novos entrantes com construção de novos terminais.
Exportador e dependente de etanol	Terminal de container		Aumentar participação de mercado	Redução de preço	
Mercado com multiprodutos	Clientes		Estratégia de preço	Definir mercado por produto	
Infra-estrutura distinta por terminal	CODESP		Flexibilidade nas operações	Contrato de longo prazo	
Capacidade ociosa de tancagem	Govemo	Os terminais consideram a capacidade em m ² fator relevante para se tomarem competitivos.	Amazenagem de produtos diferenciados	Infra-estrutura para produtos especiais	Identificou-se novos entrantes por meio de licitação dos terminais existentes.
Sensível a preço	Alfândegas		Ampliação em m ² dos terminais existentes		
Contratação de serviço spot	Agências reguladoras				
Boa lucratividade	ABTL				



Figura 5: Porter (1986)

Perfil de respostas dos concorrentes	Respostas dos entrevistados
O concorrente está satisfeito com sua posição atual?	Não.
Quais prováveis movimentos ou mudanças estratégicas que o concorrente fará?	Aumentar capacidade, participação no mercado, flexibilidade nas operações e melhoria em infra-estrutura;
Onde o concorrente é vulnerável?	Licitação; preço, tecnicamente pela dependência do operador devido ao baixo nível de automação, crises financeiras e de petróleo;
O que irá provocar a maior e mais efetiva retaliação pelo concorrente?	Não identificado pelos sujeitos



Figura 6: Hitt et al. (2002)

Ações	Reações
Investir no cliente que está no concorrente	Redução de Preço
Agregar valor ao cliente por meio de serviço diferenciado	Solução no curto prazo até que a concorrência também ofereça o mesmo serviço
Agilidade na operação	Possibilidade de automação na operação
Desconformidade no cumprimento do serviço	Cativar cliente propondo qualidade na prestação de serviço

Fonte: Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012)

A Figura 27 apresenta os principais resultados sobre a análise da competição correlacionada com a teoria da administração estratégica na aplicação das entrevistas sobre os modelos dos autores CRAVENS, 1994; PORTER, 1986; HITT et al. (2002). Em continuidade, para analisar como ocorre a cooperação entre os terminais líquidos utilizou-se para as entrevistas teorias relacionadas na Figura 28.

Figura 28: Resultado da análise da cooperação entre os terminais líquidos

<p>Objetivo 2</p> <p>Redes de cooperação</p> <p>Figura 8: Fusco <i>et al.</i> (2005) Figura 9: Balestrin; Vargas (2008) Figura 10: Verschoore; Balestrin (2008)</p>	7	Que valores são reconhecidos pelos clientes na aquisição do serviço prestado?
	8	Os terminais compartilham experiências, recursos e até informações para concretizar objetivos que não seriam possíveis individualmente? Quais?
	9	Em sua opinião quais características (múltiplas escolhas) são mais marcantes na cooperação entre os terminais?
	a)	Escala e poder de mercado com atuação em parceria para ganho mútuo;
	b)	Acesso para soluções nos serviços, produtos ou infra-estrutura;
	c)	Aprendizagem e inovação no compartilhamento de idéias e experiências desenvolvidas em conjunto na operação ou atendimento ao cliente;
d)	Redução de custo e risco para determinadas ações ou investimentos em infra-estrutura portuária;	
e)	Evolução das relações sociais dos indivíduos além da puramente econômica;	

Figura 8: Fusco *et al.* (2005) - Consolidação das informações sobre Redes simultâneas

Rede de valor
Melhor serviço com menor preço
Agilidade e Flexibilidade
Preço, Agilidade, Flexibilidade e Confiabilidade
Velocidade de movimentação, a agilidade do terminal para carga e descarga é muito relevante
Segurança de não contaminação ou perda do produto armazenado
Confiabilidade, agilidade e flexibilidade
Os clientes avaliam e auditam os Terminais, sob os aspectos de Segurança, Meio Ambiente, compromisso Social
A não contaminação, perda/roubo do produto armazenado e agilidade em prestar o serviço
Rede de negócio
Compartilhe algumas experiências, principalmente aquelas situações que demandam atendimento de agentes fiscalizadores, tais como: CETESB, ALFÂNDEGA, AGÊNCIAS REGULADORAS
Compartilhar sem prejudicar a concorrência por meio de reuniões técnicas na ABTL e Plano Integrado de Emergência (PIE)
Compartilhamento das informações referentes à movimentação e fila de navios através da ABTL, de forma a buscar atuar junto ao Estado para viabilizar melhora na infraestrutura portuária.
Não sob o aspecto comercial, mas muitas vezes sob o aspecto operacional
Os terminais são associados da ABTL, e compartilham informações de movimentação de produto
Sim. Através de reuniões plenárias na ABTL – Associação Brasileira de Terminais de Líquidos
Os Terminais são parceiros, entre si, através da regulamentação da ABTL, para situações técnicas e emergenciais, mas ao mesmo tempo, são concorrentes ferrenhos na questão comercial, uma vez que compartilham as infraestruturas dos píeres
Compartilham experiências, já que em Santos fazem parte da ABTL, essas trocas de experiências, possibilita o entendimento das mudanças que ocorrem em determinados produtos e operação
Rede física
Não houve comentários sobre a rede física, que atua no transporte de insumos dos fornecedores produção do bem e distribuição

Figura 9: Balestrin; Vargas (2008) – Características marcantes dos terminais líquidos
Figura 10: Verschoore; Balestrin; (2008) - Fatores relevantes para a rede de cooperação

Quais características (múltiplas escolhas) são mais marcantes na cooperação entre os terminais?		Comercial	Operação	Área de apoio
a)	Escala e poder de mercado com atuação em parceria para ganho mútuo;	20%	-	25%
b)	Acesso para soluções nos serviços, produtos ou infra-estrutura;	30%	50%	50%
c)	Aprendizagem e inovação no compartilhamento de idéias e experiências desenvolvidas em conjunto na operação ou atendimento ao cliente;	-	-	-
d)	Redução de custo e risco para determinadas ações ou investimentos em infra-estrutura portuária;	40%	50%	25%
e)	Evolução das relações sociais dos indivíduos além da puramente econômica;	10%	-	-
Total em percentual		100%	100%	100%

Fonte: Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012)

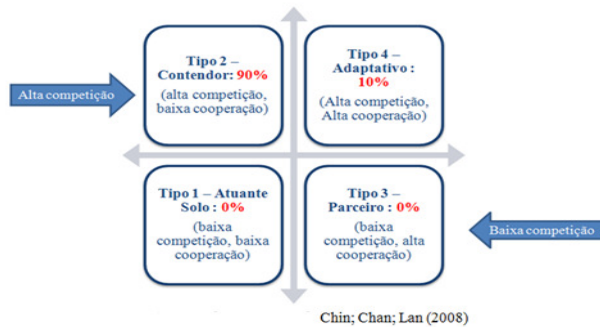
A Figura 28 apresenta os principais resultados sobre a análise da cooperação versus a teoria sobre redes de cooperação aplicada nas entrevistas, fundamentadas nos autores (FUSCO *et. al.*, 2005; BALESTRIN; VARGAS, 2008; VERSHOORE; BALESTRIN, 2008). E, por fim, para identificar que estratégias cooperativas são adotadas pelos gestores dos terminais líquidos utilizou-se para as entrevistas teorias relacionada na Figura 29.

Figura 29: Resultado da identificação das estratégias competitivas entre os terminais líquidos

<p>Objetivo 3</p> <p>Cooperação e Estratégia de Negócio</p> <p>Figura 11: Chin; Chan; Lam, (2008) Figura 13: Matriz de Ansoff (1979) Figura 14: Hitt (2003)</p>	10	Qual é o tipo de parceria que melhor identifica o terminal líder em Santos? (escolha apenas uma alternativa e assinale o nível de concordância)
	a)	Baixo nível de cooperação e baixo nível de competição;
	b)	Alto nível de competição e baixo nível de cooperação;
	c)	Baixo nível de competição e alto nível de cooperação;
	d)	Alto nível de competição e alto nível de cooperação;
	11	Qual é o tipo de parceria que melhor identifica os terminais de Santos? (escolha apenas uma alternativa e assinale o nível de concordância)
	a)	Baixo nível de cooperação e baixo nível de competição;
	b)	Alto nível de competição e baixo nível de cooperação;
	c)	Baixo nível de competição e alto nível de cooperação;
	d)	Alto nível de competição e alto nível de cooperação;
12	Qual é a prática de mercado que melhor identifica o terminal? (escolha apenas uma alternativa)	
a)	Penetração de mercado com foco nos clientes atuais ao invés de esporádicos;	
b)	Desenvolvimento e melhoria contínua na prestação de serviço para os clientes atuais;	
c)	Desenvolvimento de mercado com retenção de clientes que estão com os concorrentes;	
d)	Diversificação na prestação de serviço com armazenagem de produto específicos com tancagem especial;	
13	Pensando sobre seus cliente, o que agrega valor nas operações, que pode ser considerado como vantagem competitiva na contratação de um terminal?	
14	Há possibilidade dos clientes pagarem um prêmio, ou seja, um maior valor pelo serviço oferecido? Em que situações?	
15	Há possibilidade de atuação em parceria entre os terminais para atender demanda do mercado com cliente em comum? De que maneira?	
16	Comente sobre situações, pontos positivos e/ou negativos que ocorrem ou já ocorreram, na atuação entre as equipes operacionais no atendimento ao cliente em comum para os terminais.	
17	Qual é a nota (de 1 até 5) que melhor identifica a cooperação e também a competição entre as áreas de negócios dos terminais, sendo 1 menor nota e 5 a maior nota? Cooperação: _____ Competição: _____	
18	Qual é a nota (de 1 até 5) que melhor identifica a cooperação e também a competição entre as áreas operacionais dos terminais, sendo 1 menor nota e 5 a maior nota? Cooperação: _____ Competição: _____	



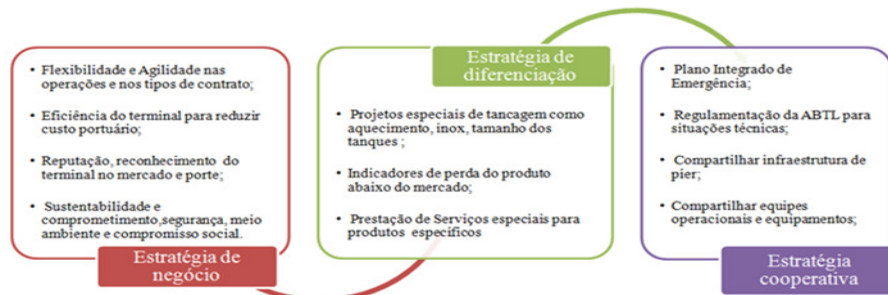
Tipos de parceria com relação à intensidade de competição e cooperação dos terminais em Santos.



Estratégia de negociação dos terminais líquidos



Estratégias competitivas dos terminais líquidos



Fonte: Fonte: elaborado pela autora com base em dados da pesquisa (2012)

A Figura 29 consolidou a identificação dos principais resultados sobre as estratégias competitivas fundamentadas nas teorias de CHIN, CHAN; LAM, 2008; ANSOFF, 1979; HITT, 2003, o que originou também estratégias que poderão ser aplicadas futuramente nos terminais líquidos focando cooperar neste mercado competitivo sem afetar a concorrência.

Em síntese, apresentaram-se as principais teorias e resultados obtidos pelos relatos dos entrevistados, informações obtidas pela mídia dos terminais líquidos, órgãos responsáveis, associações, além da aplicação dos métodos de observação descritos na metodologia científica. Essa análise da pesquisa em campo versus a fundamentação teórica permitiu responder o objetivo geral desta pesquisa que é descrever e analisar que estratégias são adotadas pelos gestores da área de negócios, na coopetição entre o terminal líquido, líder de mercado, e seus principais concorrentes na cidade de Santos no ano de 2012.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade cresce gradativamente nas organizações com a globalização das economias, dos mercados e as evoluções tecnológicas que abrangem mundialmente diversos segmentos, fazendo com que as acepções do mercado não sejam claras e bem definidas, estimulando atuação, assim as organizações com os clientes e concorrentes.

Esse acontecimento ocorre também em Santos, que é um dos principais portos do Brasil, no mercado de terminais líquidos, pois apresenta um ambiente com acirrada competição, visto que, além da mesma localização geográfica, o serviço fornecido e os clientes são comuns entre a concorrência. Sendo assim, originam-se possibilidades estratégicas para sobrevivência neste mercado, por meio de alianças informais com cooperação em atividades que são similares entre os terminais concorrentes.

Assim, entende-se que o resultado da pesquisa de campo confirma os conceitos abordados sobre a administração estratégica, que é um conjunto de ações realizadas para planejamento e execução de uma estratégia, para que as organizações estejam estruturadas para atuar em um mercado competitivo com rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação de fornecedores, clientes, além da ameaça de novos entrantes e/ou serviços (LEARNED, *et al.* 1965; HITT, HOSKISSON, HARISSON, 1991;HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; PORTER, 2009).

Entretanto, as empresa podem escolher um nicho de mercado ou um determinado segmento rentável (CRAVENS, 1994), que nesta pesquisa são os terminais líquidos, criando valor para a empresa, por meio das competências essenciais com diferencial competitivo, habilidades, conhecimento e atitudes, pois a vantagem competitiva em uma empresa ocorre quando se cria mais valor econômico do que seus concorrentes, na venda de um produto ou prestação de um serviço e ao avaliar a diferença entre o que é percebido de benefício pelo cliente versus o custo econômico para a empresa (PETERAF; BARNEY, 2003; CARLLETO; CARLOS DE FRANCISCO; KOVALESKI, 2005; GHEMAWAT; RIVKIN, 2006.).

Com base na descrição dos renomados autores acima, identificou-se que os terminais possuem baixa cooperação e alta competição, caracterizando a coopetição, que é a consolidação da cooperação com a competição sem afetar a concorrência, ao ponderar a

eficácia na interdependência entre as organizações, por meio de sinergias balanceadas, com objetivo de criar valores aos negócios com benefício mútuo (NALEBUFF, BRADENBURGER, 1996; DAGNINO, PADULA, 2002; MARTINELLI, SPARKS, 2003; LEÃO, 2005). Essa ação estimula o desafio de cooperar com a concorrência para suprir deficiências competitivas, compartilhando tecnologia, mão de obra, redução de custo e ganho de escala incentivando um desenvolvimento sem padronização pela influência simultânea entre as organizações (CHILD, FAULKNER, 1988; LADO; BOYD; HANLON, 1997; DYER, SINGH, 1998; BENGTSSON, KOCK, 1999).

Neste contexto, o desenvolvimento de pesquisas sobre a coopetição tem contribuído para a melhor compreensão das estratégias coepetitivas em um mercado com competição acirrada, independente do segmento, possibilitando também agregar conhecimento teórico com a aplicação dos conceitos expostos em campo que originam revisão da literatura e novos conceitos com as pesquisas já realizadas.

Sendo assim, constatou-se que o referencial teórico adotado nesta pesquisa, indica que os temas sobre competição e cooperação são expostos de maneiras distintas, originando um viés de combinação dos conceitos para o desenvolvimento da coepetição com foco em estratégias com ganho mútuo, onde seja possível cooperar sem afetar a concorrência. Com isso, nessa pesquisa buscou-se contribuir com este campo de estudo, abordando além da cooperação, competição e coepetição, as estratégias coepetitivas em um segmento com características marcantes de competitividade pela localização, cliente e serviços similares.

Para isso, foi proposto na presente pesquisa descrever e analisar que estratégias são adotadas pelos gestores da área negócios, na coepetição entre o terminal líquido, líder de mercado, e seus principais concorrentes na cidade de Santos no ano de 2012, ao analisar como ocorre a competição, a cooperação e identificar que estratégias coepetitivas são adotadas pelos gestores.

Ao avaliar a competição utilizaram-se os modelos de análise da concorrência e rivalidade dos terminais para avaliação de ataque e reação de Cravens, 1994; Porter; 1986; Hitt; Ireland; Hoskisson, 2002. Por meio destes modelos, foram identificadas características do setor que apresentou forte concorrência, mercado com múltiplos produtos, exportador e também dependente de produtos específicos como o etanol. A infraestrutura é destinada por

terminal, com capacidade de tanque crescente, o que sinalizou a possibilidade de ociosidade de tancagem. As contratações dos serviços, que neste segmento são similares, contam também com possíveis contratações esporádicas, ou seja, uma demanda de maior espaço de tanque, extraordinária, solicitada por uma estratégia do cliente ou até pela própria demanda de mercado.

Identificaram-se alguns grupos estratégicos como o cliente com poder de barganha, considerando a sensibilidade de preço; as associações que desenvolvem temas como planos integrados de segurança, infraestrutura compartilhada, entre outros; as agências reguladoras ditando as regras deste mercado; os terminais que atuam com container e por fim, o objeto de estudo desta pesquisa, que são os terminais líquidos concorrentes entre si, caracterizados pela gestão agressiva, perspectiva de aumento na participação de mercado com expansões e aquisições, propostas de flexibilidade nas operações e armazenagem de produtos diferenciados e até estratégia de preço para cativar os clientes.

Além destes itens foram identificados novos entrantes com construção de outros terminais e também licitações, o que acirra a competição, pois a concorrência não está satisfeita com seu posicionamento atual de mercado. Neste contexto, os terminais líquidos são motivados a originar ações que geram reações nos concorrentes, como por exemplo: investir no cliente que está no concorrente, o que ocasiona redução de preço; criatividades junto aos clientes para agregar valor ao serviço diferenciado, que é uma solução de curto prazo até que a concorrência ofereça o mesmo serviço; investir em treinamentos nas equipes para melhor agilidade na operação, que pode ser substituído por automação no processo e por fim, desconformidade no cumprimento do serviço, o que origina perda do cliente para a concorrência.

Mediante ao exposto, respondendo o primeiro objetivo sobre como ocorre a competição, obteve-se resultados que indicam os conceitos de competência essencial, planejamento estratégico, posicionamento de mercado, estratégia na competitividade e criação de valor para o cliente são utilizados no mercado de terminais líquidos, conforme relato dos entrevistados, como ferramenta de sobrevivência. Sendo assim, essa pesquisa empírica corrobora com a literatura abordada no referencial teórico sobre este tema.

Em contrapartida, para responder o segundo objetivo analisou-se como ocorre a cooperação entre os terminais líquidos. A cooperação que é o meio pelo qual as organizações permitem o compartilhamento de informações, conhecimento, habilidades, tecnologias, recursos tais como, materiais, ferramentas e até mão de obra (LEON, 1998; MARCON; MOINET, 2000; OLAVE; AMATO NETO, 2001; BALESTRIN; VARGAS, 2004), foi explorada por meio das redes simultâneas que são: rede de valor, rede de negócios e rede física (FUSCO *et al.*, 2005).

A rede de valor, que identifica qual é o valor reconhecido pelo cliente para contratação do serviço prestado, foi analisado na rede de terminais líquidos, indicando ações como o melhor serviço com menor preço, agilidade e flexibilidade nas operações como, por exemplo, nas cargas e descargas de caminhões e navios, confiabilidade, preço, segurança de um serviço prestado com qualidade sem perda do produto, por parte do cliente, armazenado nos tanques, além da preocupação com a questão meio ambiente e compromisso social.

Já a rede de negócios que compartilham experiências, recursos e informações para concretizar objetivos em parceria, apresentaram resultados como compartilhar experiências entre os terminais líquidos que demandam atendimento dos agentes fiscalizadores a Cetesb, Alfândega, e Agências reguladoras. Outra maneira de compartilhar sem prejudicar a concorrência foi identificada com as reuniões técnicas realizadas na Associação Brasileira de Terminais Líquidos (ABTL), como por exemplo, o Plano Integrado de Emergência (PIE), informações sobre a situação operacionais como uso do píer, movimentação de produto e até maneiras de viabilizar melhor infraestrutura.

E por fim, a rede física que atua no transporte dos insumos dos fornecedores e na distribuição, não foi identificada pelos entrevistados, pois não faz parte do fornecimento de serviços dos terminais que contemplam a entrada e/ou saída dos produtos, armazenagem dos produtos nos tanques e saída e/ou entrada dos produtos por meio dos modais rodoviários, ferroviários e marítimos.

Com isso, as características mais marcantes na rede de cooperação dos terminais líquidos resultaram em algumas indicações expostas em entrevistas, de acordo com a visão de cada área de atuação, ou seja, comercial, operacional e área de apoio, conforme escolha dos itens a seguir:

- a) escala e poder de mercado com atuação em parceria para ganho mútuo;
- b) acesso para soluções nos serviços e infraestrutura;
- c) aprendizagem e inovação no compartilhamento de ideias e experiências desenvolvidas na operação ou atendimento ao cliente;
- d) redução e risco para determinadas ações ou investimentos em infra-estrutura portuária;
- e) evolução das relações sociais dos indivíduos além da puramente econômica.

O resultado na visão da área comercial, em primeiro lugar, indicou o item (d) com 40%, em segundo o item (b) com 30%, o item (a) com 20% e o item (e) com 10%. Já a visão operacional resultou somente no item (b) e (d) com 50% cada. E por fim, a área de apoio indicou em primeiro lugar o item (b) com 50% e 25% para os itens (a) e (d). O item (c) não foi indicado por nenhuma área, porém de maneira espontânea ocorreram relatos dos entrevistados que sinaliza este item, como a troca de experiência com foco em agentes fiscalizadores, na área técnica e operacional. Sendo assim, considerou-se que para o grupo entrevistado, ocorrem compartilhamento de experiências e ideias, porém as melhorias não são consideradas como aprendizagem e/ou soluções inovadoras.

Neste contexto, as análises apresentadas caracterizaram a rede de cooperação entre os terminais líquidos sem vínculo burocrático, por meio de alianças formais. Esta rede ocorre no compartilhamento de ideias e experiências entre as áreas com a ajuda das associações, entre as equipes operacionais em caso de atendimento emergencial, como também representante de órgãos fiscalizadores. Como exemplo, o acesso a soluções foi identificado no (PIE) Plano Integrado de Emergência compartilhado entre os terminais, além da possibilidade de redução de custos no investimento em infraestrutura para minimizar risco e obter ganho mútuo (GRANDORI; SODA, 1995; CASAROT FILHO, PIRES, 1999; BALESTRIN; VARGAS, 2008).

Além da identificação da rede de cooperação, considerou-se que os terminais líquidos foram classificados como aglomerados com atuação em rede de cooperação espontânea e por meio de associações sem vínculos burocráticos, isto significa que cada terminal possui sua característica de mercado, sem a necessidade formal de repasse de aprendizado (MARTELETO; DE OLIVEIRA; SILVA, 2004; CARDOSO; PUSSIARELI, 2006).

Para tanto, não há necessidade de uma definição sobre um terminal eleito para direcionar as regras com contrato formal, como também não há o poder de influência diferenciada, o que estimula o desenvolvimento, caráter e regula transações difíceis de analisar. Com isso, caracteriza-se que o mercado de terminais líquidos atua com cooperação, mas com maior ênfase à competição, originando a coopetição em uma rede informal.

Entretanto, a coopetição foi analisada para responder o terceiro e último objetivo desta pesquisa, que é identificar que estratégias cooperativas são adotadas pelos gestores dos terminais líquidos fundamentados Chin; Chan; Lan (2008). Para isso foi abordado sobre que tipo de parceria melhor identificou os terminais, considerando a intensidade de competição e cooperação na visão da área comercial, operacional e de apoio, gerando 90% de indicação para o tipo alta competição e baixa cooperação. Por este resultado considera-se que até em um mercado com competição acirrada é possível a cooperação sem afetar a concorrência.

Neste contexto, os terminais foram classificados, por tipos de parceria com relação à intensidade de competição e cooperação. Identificou-se como principal parceria entre os terminais, o tipo contendor, que atua na competição em busca de posição de mercado e poder com 90%. Já o tipo adaptativo contempla a dependência das empresas em busca de bons resultados com 10%. Não possui percentual no atuante solo que aborda sobre o nível baixo de influência mútua e também do tipo parceiro que tem foco na cooperação.

Este mercado altamente competitivo reconheceu que coopera em atividades técnicas, segurança e operacional por meio dos relatos das entrevistas, porém não declarada formalmente, ou até não reconhecida pelos concorrentes. Observou-se que a percepção da concorrência é que há risco na possibilidade de associar-se em uma rede de cooperação neste segmento, pois a concorrência é muito acirrada, além de ser comum a contratação de um ou mais terminais pelos mesmos clientes. Sendo assim, a probabilidade de perda deste cliente para o concorrente, por alguma prestação de serviço realizada sem sucesso, é muito alta. Outro fator é o risco na possibilidade de cooperação entre as áreas de negócios, pois pode gerar interpretações distorcidas para o mercado, como a prática de ações que não sejam vistas como idôneas.

De acordo com o exposto, a coopetição ocorre com os terminais na atuação operacional, técnica e de segurança, porém não foi identificado, como estratégia de negócio

no ano de 2012, para benefícios como redução de custos com ganho mútuo sem afetar a concorrência. Sendo assim, identificaram-se quais são as práticas de mercado que melhor identifica os terminais, baseado na teoria de Ansoff (1979), onde o item desenvolvimento de mercado com a possibilidade de retenção dos clientes que estão no concorrente obteve 50% de indicação, seguido de diversificação na armazenagem e/ou produtos e penetração de mercado com foco nos clientes atuais e não esporádicos com 20% cada. E, por fim, com 10% a melhoria contínua na prestação de serviço para os clientes atuais.

Consideraram-se estes itens citados de prática de mercado para identificar que estratégias de negócios são reconhecidas pelos entrevistados, o que gerou 50% do tipo desenvolvimento de mercado que busca de maneiras criativas apresentarem para os clientes novidades na prestação de serviço, que seja possível até “retirá-los” dos seus concorrentes, caracterizando a concorrência acirrada. A penetração de mercado e a diversificação com 20% e o desenvolvimento de novo serviço 10%.

Nesta análise identificaram-se também as estratégias coepetitivas dos terminais líquidos, divididas em estratégia de negócio com relatos sobre flexibilidade e agilidade nas operações e nos tipos de contratos propostos aos clientes, eficiência do terminal para reduzir custo portuário, reputação da organização e sua equipe, reconhecimento do terminal no mercado e até seu porte, sustentabilidade, comprometimento, segurança, meio ambiente e compromisso social.

Já as estratégias de diferenciação foram identificadas pelos projetos especiais de tancagem como aquecimento, tanques de inox, que é um material que possibilita recebimento de vários tipos de produtos, diversidade nos tamanhos dos tanques com flexibilidade da capacidade necessária para atender as demandas dos clientes, indicadores de perda do produto abaixo do mercado e até prestação de serviços especiais para produtos específicos. E por fim, a estratégia cooperativa com o plano integrado de emergência, regulamentação da ABTL para situações técnicas, compartilhamento de infraestrutura de píer, equipamentos e equipes operacionais.

Outras estratégias foram identificadas por meio dos relatos dos entrevistados com possibilidade de redução de custo para beneficiar os terminais de maneira geral, independente de serem concorrentes, sem envolvimento de risco nos serviços oferecidos para os clientes,

porém que estas estratégias cooperativas não foram colocadas em prática no ano de 2012 e não sinalizaram, pelo menos neste grupo entrevistado, indicação de que ocorrerão nos próximos dois anos. Essas estratégias consideram as seguintes possibilidades: a) compartilhar informações para redução de custo na compra de subproduto, como o exemplo do nitrogênio; b) compra de equipamentos exigidos por lei para todos os terminais, como a câmera de vigilância; c) desenvolver empresa para recolher resíduos gerados pelos terminais com menor custo; d) compartilhar tanques destinados a reserva de água, por questões de segurança, com relação a acidentes nos terminais.

Essas estratégias cooperativas foram identificadas com possibilidade de possíveis implementações futuras, pelos gestores da área negócios. Com isso, apesar de ressaltar como limitações deste estudo, que os aspectos relativos às crenças e valores pessoais podem influenciar nas respostas obtidas nas entrevistas. Além do difícil acesso aos gestores dos terminais concorrentes para mapear as estratégias cooperativas do mercado de Santos, foi possível explorar a coopetição no mercado de terminais líquidos identificando a baixa cooperação e alta competição, compartilhando a realidade deste mercado com a teoria exposta no referencial teórico.

Em complemento, observou-se na teoria, que o tema coopetição é explorado amplamente, informando aos pesquisadores que de maneira geral, trata-se da consolidação de dois conceitos que são tratados separadamente como a cooperação e a competição. Na coopetição o objetivo da consolidação é cooperar entre os concorrentes em busca de benefício mútuo, sendo utilizada como uma ferramenta estratégica para sobrevivência no mercado (CHILD, FAULKNER, 1988; NALEBUFF, BRADENBURGER, 1996; DYER, SINGH, 1998; BENGTSSON, KOCK, 1999; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; DAGNINO, PADULA, 2002; TSAI, 2002; MARTINELLI, SPARKS, 2003; LEÃO, 2005; CHIM; CHAM; LAM, 2008).

Em contrapartida, ao comparar a teoria versus os relatos dos entrevistados constatou-se a possibilidade de utilizar a coopetição com diversas ramificações, visto que cooperar e competir pode ocorrer em diversos segmentos, inclusive entre áreas dentro da mesma organização, além de possibilitar que o mercado seja focado em mensurar a coopetição com maior intensidade na cooperação e/ou na competição. Outro ponto identificado com os terminais líquidos é que há empresas que utilizam aplicam a coopetição, sem a intensão de

planejar estratégias coopetitivas para ganho mútuo entre os concorrentes, por restrições de mercado quando ocorrem cenários em que a localização geográfica, os clientes e o serviço prestado são similares.

Visto isso, observou-se também com as pesquisas já realizadas sobre a coopetição, que são expostas na mídia, que este tema é direcionado para ganho mútuo, normalmente para os competidores ao cooperar com algo que não afete a concorrência, como por exemplo: caixas eletrônicos com diversos bancos, pois cada pessoa realizará as funções no mesmo equipamento, porém direcionado ao banco específico que possui conta corrente; empresas comercializadoras de refrigerante que desenvolvem fornecedores para produção de garrafa pet, somente para que os concorrentes coloquem os rótulos com suas marcas, entre outros.

Como possibilidade de estudos futuros, recomenda-se que o tema coopetição seja abordado de maneira mais focada, com exemplos de mercados específicos objetivando agregar valor a teoria no meio acadêmico, pois a teoria pesquisada abordou o tema de maneira geral. Visto isso, utilizaram-se os métodos de observações, o roteiro de entrevista e a análise dos documentos desta pesquisa, que obtêm referência sobre um mercado específico, como no caso dos terminais líquidos de Santos com objetivo também de contribuir com as pesquisas sobre a coopetição. Sendo assim, para estudos futuros, sugere-se validação dos modelos utilizados nesta pesquisa, antes da possibilidade de replicá-los aos demais portos do Brasil e/ou em outro segmento, porém mesmo com as limitações, essas estratégias coopetitivas já identificadas, poderão ser implantadas nos terminais e/ou outros segmentos.

Além desta possibilidade de haverem pesquisas futuras sobre cooperação e competição, existe também a possibilidade de serem desenvolvidas pesquisas sobre estratégia de negócios, mesmo que a contribuição destas pesquisas seja relativa à coopetição. Isto é, a concorrência e a cooperação ocorridas em um setor específico. Existe um fato que poderá ocorrer em qualquer segmento, uma vez que, haverá a possibilidade de serem utilizados os conceitos e os conhecimentos expostos neste estudo como possíveis fontes de pesquisa para que outras organizações avaliem sua estratégia de negócio. É importante lembrar que a coopetição é um conceito mais abrangente e poderá se adequar à atualidade para contribuir com a Academia Científica, visto que a pesquisa empírica corroborou com a teoria no mercado de terminais líquidos de Santos em 2012.

6 REFERÊNCIAS

ABTL-**Associação Brasileira de Terminais Líquidos**, Disponível em: <www.abtl.com.br> Acesso em dez/2012.

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de Administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, 2000.

AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e medias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: MCKIERNAN, Peter (Ed.). **Historical evolution of strategic management**. Brookfield: Dartmouth, v.1 n.3 p. 15-44, 1996.

ANGELONI, M. T.; FERNANDES, C. B. A comunicação empresarial. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p.220-236. 1999.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

ANTAQ, notícias sobre o Porto de Santos, Disponível em: <<http://www.antaq.gov.br>> acesso em dez/2012.

ARAÚJO JUNIOR, J. P. de. Análise de stakeholders: um estudo exploratório. **Revista Eletrônica do Senai**, São Paulo, v. 2, n.2 p.115-132. 2008.

AZEVEDO, J. R.; MATOS, F.R.N. Cooperação e competição simultânea em uma rede de negócios: a coopetição na Valexport. In: SIMPEP-SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. XIII, Bauru, 2008. **Anais...Bauru:SIMPEP**, 2008, p.1-17.

BALESTRIN, A. **A Dinâmica da Complementariedade de Conhecimentos no Contexto das Redes Interorganizacionais**. Tese 202 f (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, J. R. V.A.; VARGAS, L. M; A complementaridade de conhecimentos nos processos de inovação. In: EnANPAD- ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVIII, Curitiba, 2004. **Anais...Rio de Janeiro, ANPAD**, 2004, p. 1-16.

BALESTRIN, J. R. V. A.; VARGAS, L.M.; Ganhos competitivos da empresas em rede de cooperação. **Revista de Administração Eletrônica da USP**, São Paulo, v.1, n.1, p. 312 -329, 2008.

BALESTRO, M.V. **Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves**. Dissertação 118 f (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Porto Alegre, 2002.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17 n.1, p. 99-120, 1991.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração management – Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas: 1998.

BEGNIS, H.S. M.; PEDROZO, E. Á.; ESTIVALETE, V. de F. B. Cooperação como estratégia, segundo diferentes perspectivas teóricas. In: **Revista de Ciências da Administração**. v.10, n. 21, p. 97-121, 2008.

BENGTSSON, M.K.S. “Coopetition” in business networks: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n.5 p. 110-128, 2000.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. V. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRITO, R. P.; BRITO, L.A.L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho –uma abordagem baseada em valor. **RAC**, Rio de Janeiro, v.16, n.3, p. 360-380, 2012.

BRITO, F. B.; LÉLIS, E. C.; **Administração estratégica empreendedora. III CONVIBRA**, São Paulo, 2006.

BROUHERS, K. D. BROUHERS, L. E. WILKINSON, T. J. Strategic Alliances: choose your partners. **Long Range Planning**, v. 28, n. 3, p. 18-25, 1995.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV 2004. Florianópolis, **Anais...** Rio de Janeiro ANPAD, 2004 p.1-15.

CARDOSO, L. A.; PUSSIARELI, D. A. F. Subsídios à classificação de arranjos produtivos locais e distritos industriais. In: SIMPEP-SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. XIII, Bauru, 2006. **Anais...** Bauru:SIMPEP, 2008, p.1-17.

CARLETTO, B.; CARLOS DE FRANCISCO, A. ; KOVALESKI, J. L. Competencias essenciais: Contribuição para o aumento da competitividade. In: EGEPE-ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS - XXV EGEPE, Porto Alegre, 2005. **Anais...** Florianópolis: EGEPE, 2005, p. 1-15.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com a base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas: 1999.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M. Tecnoglobalismo e o papel dos esforços de P&D&I das multinacionais no Brasil. **Parcerias Estratégicas**, Rio de Janeiro, v.5, n. 22, 2005.

- CASTELLS, M. **A sociedade em rede** – a era da informação: economia, sociedade e cultura. Porto Alegre: Paz e Terra, 1999.
- CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9 ed. São Paulo: Pearson, 2003.
- CHIEN, Ting-Hua; PENG, Tzu-Ju. Competition and cooperation intensity in a network: a case study in Taiwan simulator industry. **Journal of American Academy of Business**, v. 7, n. 2, p. 150-155, 2005.
- CHILD, J., FAUKNER, D., Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures, **Oxford, Oxford University Press**, v. 5, n.3, p.310-326,1988.
- CHIN K.; CHAN B.; LAM P. Identifying and prioritizing critical success factors, Industrial Management & Data Systems. **Strategic management journal**, v. 108, n. 4, p. 437-454, 2008.
- CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CLARKE-HILL C, LI H., CAVIES B.; The Paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multiparadigm approach; **Management Research News**, v. 26, n.2, p. 222-235, 2003.
- CODESP - Companhia Doca de Santos Disponível em <www.codesp.com.br> Acesso em dez/2012.
- CONTRACTOR F. J.; LORANGE, P.; **Alianças Estratégicas; Cooperative Strategies and Alliances**, Pergamon, Boston, 2002, cap 1 e 22.
- CRAVENS, D. W. **Strategic marketing**. 4. ed.[S.I]: Irwin, 1994.
- DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. **In: II Annual Conference of Euram on: Inovative Research Management**. Stockholm, 2002, p.1-16.
- DARFT, R. L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DAS, T. K.; TENG, B.S. Resource and risk management in the strategic alliance making process. **Journal of Management**. v. 24, n.1, p. 21-42, 1998.
- _____. Partner Analysis and Alliance Performance. **Scandinavian Journal of Management**. v. 19, n.2, p. 279-308, 2003.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DIAS, Sérgio Roberto *et al.* **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DOTTO, Dalva M. R.; WITTMANN, Milton L. Coopetição. In: SIEDENBERG, Dieter R. (Coord.). **Dicionário do desenvolvimento regional**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

DYER, F. H. & SINGH, H., The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, **Academy of Management Review**, v. 23, n.4, p. 660-680, 1998.

ETEMAD, H. Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. Canadian **Journal of Administrative Sciences**. v. 21, n. 1, p. 1-21, 2004.

FARINA, M. C.. **O relacionamento entre as farmácias e drogarias e seu Distribuidor: uma modelagem à luz da teoria do Comprometimento-confiança do marketing de relacionamento**. Tese 203 f. (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, 2009. São Paulo, 2009.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e Competitividade nas Cooperativas Agropecuárias, **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 182-201, 2004.

FERREL, O. C. e HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FIGUEIREDO, S; CAGGIANO, P. C. **Controladoria Teoria e Prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**, 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREEMAN, E. E; STONER, J. A. F. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FUSCO, J. P. A; BUOSI, G. R. C; RUBIATO, R. C. Modelo de redes simultâneas para avaliação competitiva de redes de empresas. **Gestão & Produção**, v.12, n.2, p.151-163, 2005.

GASPAR, M. A.; BORGATO, F.; DE LIMA. I.C.; Estratégia de atuação em redes de negócios: estudo de caso no pequeno varejo de alimentos, In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, VII, Florianópolis, 2012. **Anais...**Florianópolis: EGEPE, 2012 p. 1643-1659.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____ GIL, A. C. **Estudo de caso**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GHEMAWAT, P. RIVKIN, J. W. Creating competitive advantage. Boston: **Harvard Business School** Note, 2006.

GOLLO, S. S. Framework para análise das inovações e das estratégias de cooperação competitiva – coopetição: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS. In: EnANPAD-ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, Salvador, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006, p.1-17.

GOOGLE, Área Portuária do Porto de Santos Disponível em: <www.google.com.br> acesso em dez/2012.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-Firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16 n.2, p.183-214, 1995.

GUERRINI, F. M.; OLIVEIRA, R. F.; FREITAS, J. B.; CARRETTO, A. B.; MARELLI, A. G.; NASCIMENTO, G. B. S. **Arquitetura organizacional para formação e gerência de redes de cooperação entre empresas**. Artigo Síntese de 2002: Requisitos para a proposição de uma Arquitetura Organizacional para a formação e gerência de redes de cooperação entre empresas. São Carlos, 2003.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.21, n.3, p.203-215, 2000.

HARB, A. G. **A determinação das competências essenciais, no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes**. Dissertação 132 f. (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

HAKANSON, H. **Industrial technological development: a network approach**. London: Routledge, 1987.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: The work concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 3. p.187-200, 1989.

HAMEL, G. Leading the revolution. Boston (MA): **Harvard Business Review Press**, v. 5, n.1, p. 1-22, 2000.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate With Your Competitors and Win. **Harvard Business Review**. v. 10, n.3, p. 133-139, 1989.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 3, p. 63 – 76, 1989.

HASENCLEVER, L.; KUPLER D. **Economia industrial á fundamentos teóricos e práticas no brasil**. Rio de Janeiro. Campus. 2002.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, Inc, 1991.

HITT, et al. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E.; **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2002.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; HARISSON, J.S.; Strategic competitiveness in the 1990: challenges and opportunities for U.S. executives. **Academy of Management – The Executive**. [S.I.], v. 5, n. 2, p. 7-22, 1991.

_____. **Administração Estratégica**. São Paulo. CENCAGE Learning. 2008.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v.40, n.2, p. 368-403, 1997.

JARRILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LADO, A.A.; BOYD, N.G.; HANLON, S.C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n.1, p. 110-141, jan. 1997.

LAGEMANN, L. **Fatores que Influenciam Performance de Redes de Pequenas e Médias Empresas**. Dissertação 155 f (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Porto Alegre, 2004.

LAKATOS, E. M. ; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, p.231, 1983.

LAZZAROTTO, E. M. **Competências essenciais requeridas para o gerenciamento de unidades básicas de saúde**. Dissertação 162 f (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LEÃO, D. A. F. S. Relevância da teoria da coopetição para a compreensão da dinâmica dos relacionamentos entre empresas concorrentes. In: EnANPAD - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, II, Rio de Janeiro, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2005, p. 1-15.

LEARNED, E.; CHRISTENSEN, C.; ANDREWS, K.; GUTH, W. Business Policy, **Text and Cases**. Richard D. Irwin, 1965.

LEON, M.E.: Uma Análise de Redes de Cooperação das Pequenas e Médias Empresas do Setor das Telecomunicações. Dissertação 148 f (Mestrado em Engenharia). Universidade de Engenharia da Produção da Escola Politécnica de São Paulo-1998.

LEONARD-BARTON, D. Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation. **Harvard Business School Press**, v.2, n.1, p. 1-20, 1995.

MACEDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T.; SILVA, A. S.; MAGALHÃES, I. H. Relações de competição e cooperação no âmbito do arranjo produtivo local de Ubá - MG. In: ENEGEP-ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Belo Horizonte, 2011. **Anais...**Rio de Janeiro, 2011, p.1-14.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTELETO, R; DE OLIVEIRA E SILVA, A. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, v.33, n.3, p.41-49, 2004.

MARTINELLI, E.; SPARKS, L. Food retailers and financial services in the UK: a cooperative perspective. **British Food Journal**, v. 105, n. 9, p. 510-526, 2003.

MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.

MINTZBERG, H. "**The rise and fall of strategic planning**". USA:The Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D.J. Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

M'CHIRGUI, Z. The economics of the smart card industry: towards cooperative strategies. **Economics of Innovation & New Technology**, v. 14, n. 6, p. 445-477, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. **Coopetition**, Harper Collins Business, Philadelphia, PA, 1996.

NEVES, M. P. S.: **Análise da coopetição em redes horizontais de pequenas e médias empresas do RS na percepção dos gestores da rede**. Dissertação 162 f (Mestrado em Contabilidade), Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v.8, n.3, p.289-303, 2001.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M.C. O reposicionamento em marketing como elemento de competitividade. In: SEMEAD- DESAFIO DA GESTÃO: ECONOMICO, SOCIAL E AMBIENTAL, XV, São Paulo, 2012. **Anais...**São Paulo, SEMEAD, 2012,p.1-16.

OLIVER, A.L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies, Berlin**, v.19, n.4, p.549-583,1998.

OLIVEIRA, M. **Marketing B2B. Mundo Marketing**, [S. l.], 2007. Disponível em: <<http://www.inforpress.com.br/pop-artigo-marketing-B2B.htm>>. Acesso em: 27 outubro 2012.

OLIVEIRA, M. F; TORKOMIAN, A. L. V. Aglomerações produtivas e internacionalização de pequenas empresas. **Revista do Centro de Ciências Administrativas**, v.11, n.1, p.93-102, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**: São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PÁDUA, E.M.M. **Metodologia da pesquisa – Abordagem teórica-prática**. 13 ed. São Paulo: Papirus, 2007.

PARKER, I. Social constructionism, discourse and realism. London: **Sage Publications**, 1998.

PERROW, C. Small-Firm Networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 2 p.309-323, 2003.

PIZZINATTO. N. K.; FARAH, O. 3.; PIZZINATTO, A. K.; PIZZINATO, N. K. Tendencias estratégicas e o perfil gestor. **Revista de administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 240-255, 2010.

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

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: edição revista e ampliada**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

PORTO DE SANTOS, **História do Porto de Santos**, Disponível<www.portodesantos.com.br> Acesso em dez/2012.

- PRAHALAD, C. K. A competência essencial. **HSM Management**. v.1, n.1, p.6-11, 1997.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- QUINT, B. Coopetition: sleeping with the enemy. **Information Today**, v. 14, n. 1, p. 7-23, 1997.
- RESENDE, E. J. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias - Coleção gestão e inovação**. Lisboa: Publicações Dom Quixote: 1995.
- RITTER, T. The Networking Company. **Industrial Marketing Management**, v. 28, n. 3, p. 467-479, 1999.
- RODRIGUES, L. C.; MACCARI, E. A.; RISCAROLLI, V. Arquitetura e coopetição em redes interorganizacionais. **Revista de gestão da tecnologia e sistemas de informação**, v. 4, n. 2, p. 175-196, 2007.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. R.; LÚCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.
- SAUAIA, A. C. A.; KALLAS, D. O dilema cooperação-competição em mercados concorrenciais: o conflito do oligopólio tratado em um jogo de empresas. **Revista de administração contemporânea**, v. 11, n.3, p. 102-117, 2007.
- SCHARF, E. R.; SORIANO-SIERRA, E.J. A gestão do conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. **Revista de gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação Journal of Information Systems and Technology Management, Brazil**, v. 5, n.1, p.87 – 108, 2008.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Metodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo, EPU, 2.ed., p. 687, 1974.
- SHETH, Jagdish. A Model of Industrial Buyer Behavior. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 37, n. 4, p. 50-56, 1973.
- SHORT, J.C.; KETCHEN JR. ; DAVID, J.; PALMER, T. B.; HULT, G.T.M. Firm, strategic group, and industry influences on performance. **Strategic Management Journal**. [S.I.], v. 28, n.2, p. 147-167, 2007.
- SILVA, R. O. **Teoria da administração**. São Paulo: Pearson, 2008.
- SILVA, A. T. B.; SPERS, R. G.; WRIGHT, J. T. C. A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: Um estudo bibliográfico. **Revista de Ciências da administração**, Santa Catarina - Florianópolis, v. 14, n.32, p.21-34, 2012.

STAFFORD, B.M. **Artful science: enlightenment, entertainment and the eclipse of visual education.** Cambridge, Mass.: MIT, 1994.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro : Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de janeiro : Campus, 1998.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W., **Estratégia empresarial: Tendências e desafios.** São Paulo: Makron Books, p. 193, 2000.

TEECE, D. ; PISANO, G. **The dynamic capability of firms. Reprint de industrial and corporate change.** [S.I], v.3, n. 3, p.537-556, 1994.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 37-51, 1986.

TRIBUNA DE SANTOS, notícias sobre o Porto de Santos, Disponível em: <<http://www.atribuna.com.br/>> acesso em dez/2012.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, p. 175, 1987.

TSAI, W. Social structure of coepetition within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organizational Science.** V. 13, n. 2, p. 179-190, 2002.

VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A.; Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC**, v.12, n. 4, p. 1043 – 1069, 2008.

XAVIER, T. R.; INÁCIO, R. O.; WITTMANN, M. L.; FLECHA, A. C.A relação entre redes e turismo:a emergência de um novo paradigma no planejamento turístico. **1 Fórum Internacional Econinovar**, Santa Maria – Rio Grande do Sul, 2012.

WEBER, W. **Grupos estratégicos: estudo na concorrência no setor farmacêutico.** São Paulo. Tese 230 f (Doutorado em Administração) – Unversidade São Paulo- São Paulo, 2011.

WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo.** México: Fondo de Cultura Económica, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4a ed. Porto Alegre: Bookman; 2010.

ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ZACCARELLI, S.B.; FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 13-22,1994.

ZAMPESE E. R. S. Estudo de caso de “coopetição” no compartilhamento de infra-estrutura entre operadoras de telecomunicações no Brasil. In SIMPOI-SIMPOSIO DE

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, XXIV, **Anais...**São Paulo, SIMPOI, 2011 p.1-16.

SZAFIR-GOLDSTEIN, T. C.; TOLEDO, G. L. Valor Percebido: a ótica do cliente e a ótica do fornecedor. In: SEMEAD-SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO V, São Paulo, 2001, **Anais...**São Paulo, SEMEAD, 2001, p.1-15.

APÊNDICE

Apêndice Instrumento de Pesquisa

Parâmetros para: 1) analisar a competição; 2) Analisar a rede de cooperação; 3) Identificar estratégias competitivas		
Objetivo 1 Administração estratégica: Figura 4: Cravens (1994) Figura 5: Porter (1986) Figura 6: Hitt <i>et al.</i> (2002)	1	Quais são as principais características do setor de terminais líquidos em Santos?
	2	Que terminais de líquidos são considerados estratégicos e/ou concorrentes-chave?
	3	Há possibilidades de identificar novos concorrentes ou antecipar ações estratégicas dos atuais? Quais?
	4	Os concorrentes estão satisfeitos com sua posição atual ou há alguma movimento estratégico previsto para algum terminal? Qual?
	5	Onde os concorrentes são vulneráveis ou seriam retaliados neste mercado?
	6	Qual é a tendência de ação e reação dos concorrentes neste mercado para conquistar um cliente?
Objetivo 2 Redes de cooperação Figura 8: Fusco <i>et al.</i> (2005) Figura 9: Balestrin; Vargas (2008) Figura 10: Verschoore; Balestrin (2008)	7	Que valores são reconhecidos pelos clientes na aquisição do serviço prestado?
	8	Os terminais compartilham experiências, recursos e até informações para concretizar objetivos que não seriam possíveis individualmente? Quais?
	9	Em sua opinião quais características (múltiplas escolhas) são mais marcantes na cooperação entre os terminais?
	a)	Escala e poder de mercado com atuação em parceria para ganho mútuo;
	b)	Acesso para soluções nos serviços, produtos ou infra-estrutura;
c)	Aprendizagem e inovação no compartilhamento de idéias e experiências desenvolvidas em conjunto na operação ou atendimento ao cliente;	
d)	Redução de custo e risco para determinadas ações ou investimentos em infra-estrutura portuária;	
e)	Evolução das relações sociais dos indivíduos além da puramente econômica;	
Objetivo 3 Cooperação e Estratégia de Negócio Figura 11: Chin; Chan; Lam, (2008) Figura 13: Matriz de Ansoff (1979) Figura 14: Hitt (2003)	10	Qual é o tipo de parceria que melhor identifica o terminal líder em Santos? (escolha apenas uma alternativa e assinale o nível de concordância)
	a)	Baixo nível de cooperação e baixo nível de competição;
	b)	Alto nível de competição e baixo nível de cooperação;
	c)	Baixo nível de competição e alto nível de cooperação;
	d)	Alto nível de competição e alto nível de cooperação;
	11	Qual é o tipo de parceria que melhor identifica os terminais de Santos? (escolha apenas uma alternativa e assinale o nível de concordância)
	a)	Baixo nível de cooperação e baixo nível de competição;
	b)	Alto nível de competição e baixo nível de cooperação;
	c)	Baixo nível de competição e alto nível de cooperação;
	d)	Alto nível de competição e alto nível de cooperação;
	12	Qual é a prática de mercado que melhor identifica o terminal? (escolha apenas uma alternativa)
	a)	Penetração de mercado com foco nos clientes atuais ao invés de esporádicos;
b)	Desenvolvimento e melhoria contínua na prestação de serviço para os clientes atuais;	
c)	Desenvolvimento de mercado com retenção de clientes que estão com os concorrentes;	
d)	Diversificação na prestação de serviço com armazenagem de produto específicos com tancagem especial;	
13	Pensando sobre seu cliente, o que agrega valor nas operações, que pode ser considerado como vantagem competitiva na contratação de um terminal?	
14	Há possibilidade dos clientes pagarem um prêmio, ou seja, um maior valor pelo serviço oferecido? Em que situações?	
15	Há possibilidade de atuação em parceria entre os terminais para atender demanda do mercado com cliente em comum? De que maneira?	
16	Comente sobre situações, pontos positivos e/ou negativos que ocorrem ou já ocorreram, na atuação entre as equipes operacionais no atendimento ao cliente em comum para os terminais.	
17	Qual é a nota (de 1 até 5) que melhor identifica a cooperação e também a competição entre as áreas de negócios dos terminais, sendo 1 menor nota e 5 a maior nota? Cooperação: _____ Competição: _____	
18	Qual é a nota (de 1 até 5) que melhor identifica a cooperação e também a competição entre as áreas operacionais dos terminais, sendo 1 menor nota e 5 a maior nota? Cooperação: _____ Competição: _____	