



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

A Cooperação Horizontal no Sector dos Transportes e na Logística: uma Abordagem Qualitativa

Christine dos Santos Ferreira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Marketing
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutora Susana Maria P. Garrido Azevedo

Covilhã, Junho de 2011

Agradecimentos

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Susana Azevedo pela disponibilidade, apoio e compreensão.

Também agradeço a simpatia e disponibilidade das empresas, elemento essencial para a realização deste trabalho.

A todos os professores com o qual tive contacto ao longo destes anos académicos e que de alguma forma contribuíram para a minha formação.

Aos meus pais pelo carinho, auxílio, e coragem para que eu chegasse a esta etapa.

Ao Paulo Fonseca pela paciência e apoio ao longo destes anos.

Aos meus amigos e colegas pela apoio e incentivo demonstrada ao longo destes anos.

Resumo

O principal objectivo desta investigação é compreender o fenómeno da cooperação horizontal no sector dos transportes e logística em Portugal, mais propriamente explorar quais são os impedimentos, facilitadores e vantagens da cooperação horizontal, e assim perceber quais são os factores que influenciam o alcance dessas mesmas vantagens e as relações entre eles.

Foram sugeridas cinco proposições retiradas da revisão de literatura existente sobre esta temática. Estas proposições que se encontram num modelo conceptual foram testadas através de cinco estudos de caso do sector em causa.

Embora as empresas portuguesas do sector dos transporte e da logística não serem abertas em relação a este tema, este estudo mostra que a realidade portuguesa é bastante diferente da realidade internacional. Com esta investigação é possível ver que a maior parte dos impedimentos e facilitadores testados não são relevantes na nossa sociedade, no entanto surgem novidades em relação ao que já existe na literatura.

Partes das proposições foram aceites e partir daí foi construído um novo modelo que poderá ser testado noutra estudo.

Palavras-chave

Cooperação horizontal, sector dos transportes e logística, impedimentos, facilitadores, vantagens, estudos de caso.

Abstract

The main objective of this exploratory research is to understand the phenomenon of horizontal cooperation in transport and logistics sector in Portugal, more specifically explore what are the main obstacles, enablers and benefits advantages of horizontal cooperation, and understand what are the influencing factors on the advantages reached with horizontal cooperation strategy.

Five propositions were suggested from literature review on this subject. These propositions make part of a conceptual model which were validated through five case studies in the researched sector.

Although the Portuguese companies in the sector of transport and logistics are not open about this issue, this study shows that the Portuguese reality is quite different from the international one. With this research we can see that most of the obstacles and enablers tested are not relevant, however different conclusions from literature review are drawn.

Parts of the propositions were accepted, and then it was built a new model that can be tested in another study.

Keywords

Horizontal cooperation, transport and logistics sector, obstacles, enablers, benefits, case study

Índice

1.	Enquadramento	1
1.1.	Objectivos	1
1.2.	Estrutura do trabalho	2
2.	Revisão da literatura	5
2.1.	Cooperação	5
2.2.	Cooperação horizontal	7
2.2.1.	Cooperação horizontal no sector do transporte e da logística	9
3.	Metodologia	17
3.1.	Modelo conceptual proposto.....	18
3.2.	Recolha de dados	19
3.3.	Análise dos dados	21
3.3.1.	Análise individual dos estudos de caso	21
3.3.2.	Análise cross-empresarial	21
4.	Estudo de caso	23
4.1.	Perfil dos estudos de caso	23
4.2.	Impedimentos da cooperação horizontal	24
4.3.	Facilitadores da cooperação horizontal	26
4.4.	Vantagens alcançadas com os acordos de cooperação horizontal	29
4.5.	Influencia dos impedimentos nas vantagens alcançadas com os acordos de cooperação horizontal	30
4.6.	Influência dos facilitadores nas vantagens alcançadas com os acordos de cooperação horizontal	31
5.	Discussão e conclusão	33
	Bibliografia	35
	Anexo	43

Lista de Figuras

Figura 1- Modelo conceptual proposto	18
Figura 2 - Análise cross-empresarial dos impedimentos da cooperação horizontal	26
Figura 3 - Análise cross empresarial sobre facilitadores da cooperação horizontal	28
Figura 4 - Análise cross empresarial da vantagens alcançadas com os acordos de cooperação horizontal	30
Figura 5 - Relação entre os impedimentos da cooperação e a vantagens	31
Figura 6 - Relação entre os facilitadores da cooperação e as vantagens	32
Figura 7 - Modelo final após abordagem qualitativa.....	34

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Impedimentos e ameaças à cooperação horizontal	12
Tabela 2 - Facilitadores da cooperação horizontal em transportes e logística	13
Tabela 3- Perfil das empresas analisadas.....	24
Tabela 4 - Análise dos impedimentos da cooperação horizontal	24
Tabela 5- Factores facilitadores da cooperação	26
Tabela 6 - Vantagens alcançadas com os acordos de cooperação horizontal	29
Tabela 7- Influencia dos impedimentos nas vantagens alcançadas com os acordos de cooperação horizontal	30
Tabela 8 - Influência dos facilitadores nas vantagens alcançadas com os acordos de cooperação horizontal	31

Lista de Acrónimos

UBI	Universidade da Beira Interior
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação

1. Enquadramento

Um dos primeiros autores a pronunciar-se sobre a temática da cooperação foi Emerson em 1962. No seu estudo mostrou que as coligações têm como objectivo principal aperfeiçoar a complementaridade entre duas organizações (Emerson 1962).

Desde então, verifica-se um aumento significativo de estudos sobre a cooperação. Muitos académicos como Schermerhorn (1975; 1976); e ainda Forsythe (1977); Marer e Miller (1977) deram o seu contributo para um maior conhecimento sobre este tema. No entanto, o auge de produção literária sobre a cooperação deu-se nas duas décadas seguintes, com os estudos de Goetze e Orbell (1988); Horton (1988); Quirk (1989); Brown e Reich (1989); Roslow et al (1993); Wiener, et al (1994); Knut (1999); Moody (1999); entre muitos outros.

Embora o auge da produção literária relativamente a este tema tenha sido nas décadas de oitenta e noventa, este conceito está constantemente a evoluir, acompanhando as mudanças nos mercados bem como o aumento e desenvolvimento do sector terciário da economia (Assens e Cherbib, 2010).

Num mundo cada vez mais global, com um cenário de conjuntura económica desfavorável, surge a necessidade de muitas organizações criarem relações de cooperação com outras empresas, de forma a garantirem a sua sobrevivência . Em Portugal, o sector dos transportes e da logística não é excepção. Segundo o relatório do INE (2008) a actual situação de crise económica prejudicou toda a actividade económica da União Europeia, em geral, e do sector dos transportes de mercadorias terrestres, em particular. O transporte rodoviário foi aquele que mais sofreu com a recessão, de 2007 para 2008, principalmente o transporte de mercadorias.

Uma vez que a literatura sobre a cooperação horizontal no sector dos transportes e logística ainda se apresenta escassa, é fundamental estudar este tema, de forma a informar e ajudar as empresas deste sector a melhor compreenderem esta opção estratégica e a conseguirem ser mais competitivas.

1.1. Objectivos

O sector dos transportes e da logística tem vindo a passar por dificuldades nos últimos anos, quer pela diminuição da sua actividade, e quer pelo aumento constante do preço do petróleo.

Uma das soluções para ultrapassar este cenário económico menos positivo, pode passar pelo estabelecimento de acordos de cooperação horizontal (Krajewska et al, 2008). Na literatura acerca deste tema, foram realçados vários impedimentos e benefícios na implementação da cooperação horizontal no sector dos transportes e logística, sector este fundamental para a economia de qualquer região e país.

Através de um modelo conceptual proposto a partir da revisão da literatura existente, pretende-se elaborar uma análise exploratória que permita identificar os impedimentos e os facilitadores da cooperação, assim como enumerar as principais vantagens obtidas com a implementação da cooperação horizontal.

Tendo em conta a análise realizada, é possível realçar a importância deste estudo, não só para ajudar a sobrevivência das empresas, mas também para a obtenção de vantagens competitivas que lhes permitam sobressair em relação aos concorrentes.

Este trabalho tem como principal objectivo compreender a cooperação horizontal no sector dos transportes e logística. Como sub-objectivos podem ser apontados:

- Identificação dos principais impedimentos para a cooperação horizontal no sector dos transportes e logística.
- Identificação dos principais facilitadores para a cooperação horizontal dos transportes e logística.
- Identificação das principais vantagens obtidas com a celebração de um acordo de cooperação horizontal.
- Identificação dos principais inibidores com mais influência sobre o alcance das vantagens obtidas com os acordos de cooperação horizontal.
- Identificação dos principais facilitadores com mais influência sobre o alcance das vantagens obtidas com os acordos de cooperação horizontal

1.2. Estrutura do trabalho

Em primeiro lugar é feita uma revisão da literatura, de modo a obter um conhecimento mais aprofundado sobre a temática da cooperação empresarial, principalmente no que diz respeito à cooperação horizontal no sector da logística e transportes. Posteriormente, serão identificados quais são os impedimentos, facilitadores e factores de sucesso.

Numa segunda parte, é apresentado um modelo conceptual, criado a partir da literatura existente sobre esta temática. Este mesmo modelo irá testar as relações que os impedimentos e os facilitadores têm no sucesso dos acordos de cooperação horizontal no sector dos transportes e logística. O modelo irá ser testado, através de estudos de caso

realizados em empresas portuguesas na região da Guarda cujo seu *core business* não podia deixar de ser o transporte e logística, numa terceira parte.

Finalmente serão apresentadas as considerações finais, limitações e futuras linhas de investigação.

2. Revisão da literatura

Nesta secção pretende-se fazer um levantamento e análise do estado de arte, desde o conceito de cooperação e as suas tipologias, até à compreensão da cooperação horizontal no sector dos transportes e logística na região.

2.1. Cooperação

Ao longo dos anos tem-se notado uma preocupação alargada no que diz respeito à margem de lucro das empresas, pois esta tem vindo a diminuir devido, principalmente, ao ciclo de vida do produto cada vez mais curto, às maiores exigências dos clientes e ao número crescente de concorrentes que actuam a nível global (Ruijgrok, 2003). Nem sempre é fácil alcançar um equilíbrio entre os recursos e as capacidades que as empresas detêm e a evolução da procura. Para colmatar esta situação, as empresas têm sentido a necessidade de cortar nos custos das actividades internas de suporte, como é o caso da distribuição e do armazenamento (Burgers et al, 1993). Esta necessidade sentida de optimização dos processos logísticos ocorreu, sobretudo, após se assistir a várias fusões e aquisições no sector da logística (Lemoine e Dagnaes, 2003; Todeva e Knoke, 2005). A reorganização da logística interna, nomeadamente a melhoria na gestão de relacionamentos externa, permite otimizar os processos. Neste momento as empresas têm feito esta reorganização por inteiro (Skjoett-Larsen, 2000).

Segundo Razzaque e Sheng (1998), aquando da reestruturação dos processos de logística, as organizações podem optar por manter a logística interna, recorrer ao *outsourcing*, ou celebrar acordos de cooperação com empresas predispostas a tal. Para Villareal (2010), ao escolher uma das duas primeiras opções, uma empresa terá dificuldades em cumprir as numerosas e crescentes exigências dos clientes que querem ver os seus produtos no local, hora e quantidades certas, sempre ao menor preço. Isso levou a que a terceira opção seja a mais viável, ou seja, celebrarem acordos de cooperação com os seus parceiros.

Segundo Simatipang e Sridharan (2002) a estrutura da cooperação no sector da logística pode adoptar a modalidade vertical, horizontal ou lateral.

Diz-se que uma empresa coopera verticalmente quando as várias funções são feitas separadamente, em empresas diferentes (Freire, 1997). A gestão da cadeia de abastecimento é o termo que descreve a cooperação vertical. O concelho dos profissionais de gestão da cadeia de abastecimento (CSCMP - Council of Supply Chain Management Professionals) define este conceito como o planeamento e a gestão de todas as actividades envolvidas na aquisição e na troca de contractos assim como todas as actividades de gestão logística. Inclui também a

capacidade de coordenação e colaboração entre os parceiros dentro do canal de distribuição, como por exemplo os fornecedores, intermediários e clientes. A natureza da gestão da cadeia de abastecimento passa pela integração da oferta e da procura entre empresas tendo em consideração o prazo. Esta integração tem como responsabilidade a ligação entre as principais unidades estratégicas de negócio, dentro e entre as empresas, através de um modelo de negócio coeso e com alto desempenho.

Este modelo de negócio inclui como já foi referido, todas as actividades de gestão logística, assim como a produção de operações, estas actividades visam impulsionar a coordenação dos processos e actividade com e através do marketing, vendas, design do produto, finanças e tecnologias de informação. Embora ao longo do tempo tenham surgido várias definições para este conceito, Mentzer et al (2001), desenvolveram uma definição única e abrangente. Para estes autores, a gestão da cadeia de abastecimento é vista como a coordenação sistémica e estratégica das funções e táticas empresariais tradicionais com o resto da cadeia de abastecimento, de modo a que uma empresa melhore o seu desempenho a longo prazo. Já Simchi-Levi et al (2000) na sua definição passam a dar alguma relevância à diminuição dos custos. Para estes autores, a gestão da cadeia de abastecimento passa pela integração de todos os parceiros, desde a produção até à venda, de modo a minimizar os custos, e a satisfazer as necessidades através de uma articulação perfeita entre as várias partes.

A União Europeia (2001) define cooperação horizontal como "práticas concertadas entre empresas que operam no mesmo nível (s) no mercado." Estas podem ser empresas concorrentes ou independentes que compartilham informações, instalações ou recursos para reduzir custos e melhorar o serviço.

Estamos perante uma cooperação lateral quando existe uma combinação de cooperação vertical e horizontal. A cooperação lateral visa obter maior flexibilidade através da combinação e partilha de recursos em ambos os modos verticais e horizontais. (Simatupang e Sridharan, 2002).

Tal como foi referido anteriormente, a necessidade de reduzir os custos logísticos para aumentar a margem de lucro é uma preocupação crescente. Os custos logísticos provêm de todas as actividades, no entanto, os custos mais evidentes são os custos de armazenamento, e de transportes (Lee e Farahme, 2008). Para diminuir estes custos Simchi-Levi et al (2000) apontam como principais *drivers* a redução de stock e transporte, as instalações logísticas, a racionalização de equipamentos e o melhor uso de informações. Ainda, segundo o autor referido anteriormente, ao cooperar entre si as empresas poderão reduzir os custos, consoante o tipo de cooperação, emergindo assim soluções variáveis quando cooperam verticalmente, como é o caso do *Vendor Managed Inventory* - VMI, do *Efficient Customer Response* - ECR (resposta eficiente ao cliente), e do *Collaborative Planning Forecasting e*

Replenishment - CPFR (planeamento colaborativo de previsão e reabastecimento). Se optarem por cooperar horizontalmente, os custos poderão diminuir através da criação de *Manufacturers Consolidation Centers* - CCM (centros de consolidação de produção) e/ou planeamento de rotas conjuntas e grupos de compras.

Enquanto existem várias publicações no que toca à cooperação vertical e lateral, sobre a cooperação horizontal a literatura é bastante escassa, principalmente no sector dos transportes e logística. No entanto, este tipo de cooperação é fundamental na prática, pois além de permitir uma redução de custos, também permite aperfeiçoar os serviços e manter a posição no mercado (Crujssen et al, 2006).

Como o objectivo deste trabalho é estudar a cooperação horizontal, no ponto seguinte analisar-se-á mais em pormenor esta modalidade de cooperação.

2.2. Cooperação horizontal

A cooperação horizontal tem como objectivo analisar e criar conjunturas reciprocamente proveitosas entre os vários *stakeholders* que actuam no mesmo nível da cadeia de abastecimento, de modo a alavancar o seu desempenho, formando assim uma rede. Estas relações promovem arranjos cooperativos complexos entre parceiros, em vez de uma mera competição (Pfohl e Buse 2000). No seu estudo Greori e Soda (1995), mostram que as redes inter-empresas têm um papel fundamental na vida económica de uma empresa e apresentam um interesse comum entre os vários ramos das ciências. Estas redes têm como objectivo regular a interdependência entre as empresas, através de sinais como por exemplo o preço, acordos tácitos e movimentos estratégicos. Estes mesmos autores ainda exploraram vários pontos fundamentais para que as redes funcionem, nomeadamente: (i) criação de mecanismos de comunicação; (ii) negociação e decisão; (iii) controlo e coordenação da componente social; (iv) integração dos papéis e funções entre todas as organizações. (v) desenvolvimento de relações de autoridade ao longo da hierarquia da organização; (vi) desenvolvimento de sistemas de controlo para os vários planos traçados; (vii) criação sistemas de incentivos e sistemas de informação. Nem sempre é fácil cooperar com outras organizações, portanto é primordial criar infra-estruturas e suportes para que essas redes possam funcionar.

Embora a cooperação horizontal, tanto possa surgir entre empresas independentes como entre empresas concorrentes, em ambas as formas são criados relacionamentos que podem basear-se em: (i) objectivos fixados independentemente de cada parceiro e sem a existência de trocas económicas; (ii) objectivos mútuos entre os parceiros, (iii) partilha de fornecedores e clientes, e (iv) objectivos comuns com a cooperação mas sem competição - co-opetição

(Bengtsson e Kock, 1999). A co-opetição é benéfica no sentido em que as actividades de suporte são realizadas sem concorrência e apenas se mantém a competição nas actividades principais (Cruijssen et al. 2006). Para se decidir avançar ou não para uma cooperação com relações de co-opetição, Bengtsson e Kock (2000) consideram que é fundamental analisar a reacção dos clientes. Para Lambert et al (1999), só se pode considerar que duas ou mais empresas cooperam verdadeiramente entre si, quando existe confiança, partilha de risco e recompensas, e o desempenho comum gera vantagens competitivas, que nunca seriam alcançadas individualmente.

Na revisão de literatura, foram encontradas várias denominações para “cooperação horizontal”, como por exemplo: os conceitos colaboração, alianças, e *partnershiping*, sendo muitas vezes difícil chegar-se a um consenso (Walid e Zeined, 2003; Cruijssen et al 2007a; Deepen, et al, 2008). No entanto Mentzer et al (2001) e Walid e Zeined (2003) diferenciaram a colaboração face à cooperação, em relação a um maior grau de envolvimento principalmente no que diz respeito à partilha de informação, risco, conhecimento e lucro, ou seja enquanto que na cooperação cada uma das partes mantém a sua identidade e independência, na colaboração as relações criadas entre as partes podem ir até a criação de uma missão comum e da partilha de risco. A falta de consenso sobre estes conceitos pode influenciar as expectativas dos gestores (Golicic et al. 2003). No entanto, em relação aos níveis mínimos e máximos de cooperação verifica-se alguma unanimidade. Estes são, respectivamente, o *arms'length* e a integração, ou seja, no primeiro caso estamos perante uma transacção simples, onde se verifica uma compra entre um vendedor e um comprador, entre empresas independentes, onde a negociação é praticamente nula (Cuadrado, 1994), não existe um forte compromisso, a comunicação é de natureza accidental e as empresas podem cooperar durante um longo período de tempo, envolvendo apenas um número limitado de transacções (Spiegel, 1993). Enquanto que a integração é uma estratégia de crescimento que se resume na reunião de diferentes componentes, para poder retirar das sinergias, os melhores resultados de acordo segundo os objectivos fixados, entre os vários intervenientes da cooperação, e pode-se subdividir em integração vertical e horizontal (Porter, 1985). A integração, ainda segundo Porter (1985), é uma estratégia de crescimento integrativo que se resume na reunião de diferentes componentes, para poder retirar das sinergias os melhores resultados, de acordo com os objectivos fixados entre os vários intervenientes na cooperação, e pode subdividir-se em integração vertical e horizontal. Ainda segundo este autor, estamos perante uma integração vertical quando uma empresa investe em canais de distribuição e fontes de abastecimento, ou seja a empresa acaba por marcar presença no *upstream* e no *downstream* da cadeia. Quando uma empresa resolve associar-se a concorrentes de produtos complementares estamos diante uma integração horizontal. As principais vantagens obtidas com a integração passam pelo acesso alargado ao mercado da oferta e procura, pela afectação de recursos, diminuição das ineficiências das empresas, maior proveito das

economias de escalas e uma maior satisfação dos clientes. Em contrapartida, as mudanças dispendiosas são consideradas um aspecto negativo desta forma de cooperação.

Entre esses dois extremos, existe uma infinidade de formas de cooperação como por exemplo contrato de cooperação, licenciamento, aliança, parcerias entre outros (Lambert et al., 1999).

Lambert et al. (1999) identificam três tipos de cooperação, dependendo do nível de integração (i) Cooperação tipo I - constituída por parceiros mutuamente reconhecidos que coordenam e planeiam apenas uma única actividade ou divisão de cada empresa parceira de forma limitada em termos de duração, amplitude, força e proximidade; (ii) Cooperação tipo II - cooperação em que os participantes coordenam e integram parte de seu planeamento de negócios, sendo o seu horizonte de longo prazo; e (iii) Cooperação tipo III - consiste na integração das operações a um nível significativo, o grau de respeito é elevado, normalmente não é fixada uma data para sua cessação.

Em suma, algumas parcerias, entre concorrentes, envolvem vínculos muito significativos e estreitos, enquanto outros reflectem o menor grau de integração. Quando há uma combinação entre os *drivers* (motivações para a formação de uma parceria) e os facilitadores, maior é o potencial da parceria (Lambert et al., 1999). A cooperação do tipo III é muitas vezes supramencionada na literatura como uma "aliança estratégica". Enquanto a cooperação do tipo I e II é celebrada sem contrato formal onde a troca de recursos é limitado (Burger et al. 1993).

No seu estudo, Todeva e Knoke (2005), mostraram que as alianças estratégicas têm despertado um interesse considerável entre a comunidade académica. De acordo com o nível de integração, eles identificam treze tipos, que são (i) relações hierárquicas, (ii) joint venture, (iii) investimento de capitais, (iv) cooperativas, (v) consórcios, (vi) acordos cooperativos estratégicos, (vii) cartéis, (viii) franchising, (ix) licenciamento, (x) rede de subcontratações, (xi) *industry steard groups*, (xii) *action sets*, e (xiii) relações de mercado (*arm's length*). Ainda segundo estes autores, o caso extremo de cooperação horizontal é a fusão entre as empresas.

2.2.1. Cooperação horizontal no sector do transporte e da logística

Nesta secção irá ser abordada a cooperação horizontal no sector dos transportes e logística. A definição de cooperação horizontal utilizada nesta investigação é a definição dada pela União Europeia: "práticas concertadas entre empresas que operam no mesmo nível (s) no mercado." É possível encontrar muita literatura sobre este conceito no sector do transporte marítimo

(Van de Voorde e Vanelsdeer, 2009; Panayides, 2006) e no transporte aéreo (Fan et al. 2001), quanto ao transporte terrestre e logística a literatura é escassa (Cruijssen et al, 2007a)

Em relação ao transporte marítimo, a cooperação horizontal é feita através de *conference*, ou seja, uma aliança formada entre várias transportadoras de modo a colmatar as tarifas fixadas por concorrentes. Esta aliança permite formar economias de escala associadas com o aumento do volume de mercadoria transportada e conseqüentemente com a melhoria do nível de serviço prestado aos clientes (Fung et al, 2003). Oferece também a possibilidade de estabilizar as tarifas de transporte, evitando assim guerras de preços (Clarke, 1997).

No sector da aviação, devido às densas redes internacionais também têm surgido vários acordos de cooperação para poder aumentar o poder de mercado. Estes incidem principalmente na concessão de direitos de tráfego (Adler e Smilowitz, 2007).

Existem oportunidades, obstáculos e *drivers* comuns entre a cooperação horizontal no sector marítimo, aéreo e terrestre, no entanto, devido às diferenças significativas entre eles é difícil tirar conclusões comuns e aplicá-las à logística e ao transporte terrestre.

Embora a literatura sobre cooperação horizontal no sector da logística e do transporte terrestre seja escassa, alguns autores deram uma contribuição importante, como é o caso de Caputo e Mininno (1996). Estes autores mostraram que é possível reduzir os custos logísticos através do uso de paletes e caixas padronizadas; armazéns, centros de distribuição comuns entre fornecedores; rotas multi-coordenadas e o recurso ao *outsourcing*. E ainda Frisk et al. (2006), que realçam a importância da eficiência dos transportes, uma vez que um terço dos custos de produção são associados com esta actividade. Estes autores mostraram que o uso da teoria dos jogos cooperativos é a melhor opção para distribuir equitativamente os custos entre os vários intervenientes. Outros autores como Cruijssen et al (2007a,2007b), debruçaram-se sobre os *drivers*, impedimentos e facilitares para a cooperação horizontal em transportes e logística.

O objectivo principal para a formação de uma aliança é a expectativa da criação de valor. Através da cooperação horizontal é possível gerar os chamados *relational rents*, que são os lucros gerados graças a uma relação com parceiros. Estes lucros são impossíveis de alcançar através de uma actuação isolada, como é o caso da partilha de conhecimento e outros recursos complementares (Dyer e Sing, 1998).

Segundo Bartlett e Ghoshal (citado por Cruijssen et al, 2007a) indicam três formas possíveis de colaboração entre empresas para obter vantagens (i) união de recursos e formação de um único core business, (ii) participação em empresas, para aumentar pontos fortes e

capacidades específicas, e (iii) uso de recursos deferentes ou complementares para atingir ganhos mútuos. Estas vantagens poderão ser obtidas através de economias de escala e economia de scope. As economias de escalas reportam-se à redução de custos unitários, por exemplo na cooperação horizontal é possível reduzir os custos através do planeamento das rotas conjuntas entre parceiros (Crujssen et al., 2006).

Os principais *drivers* para a cooperação horizontal no sector da logística e transporte são os custos e a produtividade, o atendimento ao cliente, e a posição no mercado.

A cooperação horizontal permite aceder às capacidades e recursos dos parceiros (Kogut, 1998), logo é possível melhorar e aumentar a produtividade, diminuindo os custos relativos à gestão da cadeia de abastecimento (Gibson et al 2002; Todeva e Knoke, 2005; Zineldin, 2004). Outros custos que podem vir a decrescer, segundo Dyer e Singh (1998), são os custos de aquisição, uma vez que passarão a ser conjuntos.

Segundo Alchian e Demsetz (1972) e Dyer (1997), através da cooperação horizontal, as empresas irão tornar-se cada vez mais especializada. Esta especialização contribui para a obtenção de benefícios e sinergias, recursos humanos qualificados, níveis de I&D mais elevados, economias de escalas e de scope, acesso a tecnologia mais avançada, o que leva à criação de um maior valor acrescentado para o cliente final (Zineldin e Bredenlow 2003). Além disso, a cooperação permite às empresas aprenderem umas com as outras, obtendo assim mais e melhores capacidades, que são outra fonte potencial de melhoria da qualidade a custos mais baixos (Hamel, 1991).

Quando uma empresa tem uma posição inconstante no mercado a cooperação horizontal permite obter um certo grau de protecção e contribui para o reforço da sua posição competitiva ou do seu poder no mercado (Kogut, 1988). Finalmente, a cooperação horizontal permite partilhar investimentos para I&D, com retorno incerto (Berman et al, 2004).

Todeva e Knoke (2005) referem um cartel como uma forma de aliança estratégica, uma vez que existem limites na obtenção de benefícios na cooperação. Contudo, o direito da concorrência, em alguns casos, não permite este tipo de cooperação horizontal, porque restringe a concorrência. Esta proibição não abrange apenas os acordos mais chocantes e manifestamente restritivos. A concorrência pode ser restrita, se a cooperação horizontal envolver os *players* que juntos correspondam a uma quota de mercado superior a 10 por cento (Comissão Europeia [CE]¹). Na cooperação entre as grandes transportadoras, geralmente não se atinge a quota de mercado de 10 por cento (Crujssen et al. 2006).

Existem outros limites ou impedimentos para a cooperação horizontal. Na tabela 1 são apresentados alguns dos impedimentos e ameaças na cooperação horizontal presente na

¹ http://ec.europa.eu/competition/consumers/institutions_pt.html#EC

literatura. A criação de cooperações horizontais nem sempre é fácil, pois existem dificuldades no planeamento das actividades, a mensuração da produção, e além disso há sempre um risco de oportunismo (Meer-Kooistra, 2000). Entende-se por oportunismo todas as acções que não cumprem o espírito de cooperação (Das e Teng, 1998). A escolha dos parceiros também é uma questão complexa, pois existe sempre uma insegurança em relação ao parceiro, seja por devido a interesses divergentes (Mentzer et al, 2001; Simatupang e Sridharan, 2002), seja pelo risco da perda de clientes (Crujssens et al., 2006), ou ainda pela necessidade em se encontrar uma pessoa apta para liderar a cooperação (Mentzer et al, 2001; Crujssens et al., 2006). Após encontrar os devidos parceiros, muitas cooperações não chegam a ser concretizadas devido à falta de consenso na distribuição dos riscos e recompensas, daí ser muito importante uma distribuição equitativa dos custos esperados e inesperados (Krajewska et al, 2008; Zineldin e Bredenlow, 2003; Gibson et al., 2002, Razzaque e Sheng, 1998, entre outros). Para evitar a desconfiança e a imparcialidade da aplicação das poupanças Crujssens et al. (2005) e Krajewska e Kopfer (2006) sugerem a utilização da teoria dos jogos cooperativos. Para que uma cooperação seja realizada é sempre necessário passar por um processo de negociação que deve sempre resultar numa situação *win-win*. No entanto, não é fácil chegar a este consenso (Barratt, 2004; Zineldin e Bredenlow, 2003). Os estudos feitos por McLaren et al (2002) e Esper e Williams (2003) mostram que, embora seja importante, já não basta uma boa coordenação entre os parceiros. É imprescindível apostar também em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), pois o intercâmbio de informação em tempo real é fundamental (McLaren et al., 2002; Mentzer et al., 2001; Zineldin e Bredenlow, 2003)

Tabela 1 - Impedimentos e ameaças à cooperação horizontal

Impedimentos/Ameaças	Autores
Parceiros	
Interesses diferentes Comportamento oportunista	Mentzer et al (2001); Simatupang e Sridharan (2002)
Dificuldades em encontrar parceiros com quem cooperar	Crujssens et al. (2006)
Dificuldade em encontrar pessoas para liderar a cooperação	Mentzer et al (2001), Crujssens et al. (2006)
Dificuldades em distinguir-se em relação aos clientes	Crujssens et al. (2006)
Custos elevados de coordenação dos processos operativos	Bowersox (1990); Simatupang e Sridharan (2002)
Riscos de perda de clientes para os parceiros/concorrentes	Crujssens et al. (2006)
Determinação e divisão dos lucros	
Dificuldade em determinar os benefícios	Razzaque e Sheng (1998); Zineldin e Bredenlow (2003); Crujssens et al. (2006)
Dificuldade em repartir equitativamente a carga de trabalho partilhada	Crujssens et al. (2006)
Dificuldade em estabelecer repartição equitativa dos benefícios	Lambert et al. (1999); Mentzer et al. (2001); Gibson et al. (2002); Zineldin e Bredenlow (2003); Crujssens et al. (2006); Krajewska et al (2008)
Negociação	
Desentendimentos sobre o domínio das decisões	Barratt (2004)
Negociações desiguais (devido ao tamanho)	Zineldin e Bredenlow (2003); Crujssens et al. (2006)

Coordenação e TIC	
Custos indispensáveis das TIC	McLaren et al. (2002); Cruijssen et al. (2006)
Custos elevados adicionais de coordenação e controlo	Mentzer et al. (2001); Zineldin e Bredenlow (2003)
Perda de controlo	Razzaque e Sheng (1998); Lambert et al. (1999); Zineldin e Bredendw (2003)

Fonte: Adaptado de Cruijssen Frans, Dullaert Wout, e Fleuren Hein. (2007a)

A cooperação horizontal nem sempre é fácil de implementar, pois envolve várias mudanças que vão desde os processos operacionais até a mudança de cultura comportamento e mentalidade (Whipple e Frankel, 2000). Na literatura é possível encontrar alguns facilitadores para a implementação de uma cooperação horizontal nos transportes e logística (tabela 2).

Tabela 2 - Facilitadores da cooperação horizontal em transportes e logística

Facilitadores da cooperação horizontal	Autores
Partilha de informação	
Integração da informação	Moss-Kanter (1994); Mentzer et al. (2001); Whipple e Frankel (2000); McLaren et al. (2002); Simatupang e Sridharan (2002); Zineldin (2004)
Partilha dos dados de desempenho	Gibson et al. (2002); McLaren et al (2002); Zineldin (2004)
Política de transparência	Bowersox (1990); Mentzer et al. (2001); Gibson et al. (2002)
Alinhamento de incentivos	
Verdade	Bowersox (1990); Mentzer et al. (2001); Whipple e Frankel (2000); Zineldin e Zineldin (2004); Hadjikhani e Thilenius (2005)
Interesse e compromisso comum	Moss-Kanter (1994); Mentzer et al. (2001); Simatupang e Sridharan (2002); Zineldin (2004); Hadjikhani e Thilenius (2005)
Interdependência e ajuda mútua	Bowersox (1990); Moss-Kanter (1994);Mentzer et al. (2001); Gibson et al. (2002); Zineldin (2004)
Partilha de clientes	Lambert et al. (1999)
Cultura cooperativa e integrativa	Moss-Kanter (1994); Gibson et al. (2002); Zineldin (2004)
Gestão de relacionamento e contractos	
Parceiros estratégicos (comparáveis e compatíveis)	Moss-Kanter (1994); Lambert et al. (1999), Whipple e Frankel (2000);
Adaptação	Gibson et al. (2002); Zineldin (2004)
Expectativas claras	Bowersox (1990); Mentzer et al. (2001); Whipple e Frankel (2000); Zineldin (2004)
Liderança	Mentzer et al. (2001); Todeva e Knoke (2005)
Contracto aberto	Moss-Kanter (1994); Mentzer et al.(2001); Gibson et al. (2002)
Gestão de resolução de conflito	Gibson et al. (2002); Zineldin (2004);Todeva e Knoke (2005)
Informação tecnológica	
Message-based systems (fax, email, sms, EDI, XML)	McLaren et al. (2002); Esper e Williams (2003)
Market based systems(hubs, portais, leilões)	McLaren et al. (2002); Granot e Sosic (2005)
Sistemas de planeamento colaborativo (CPFR, CTM)	McLaren et al. (2002); Esper e Williams (2003)
Experiencia cooperativa prévia	Lambert et al. (1999); Todeva e Knoke(2005)
Outras	
Proximidade física	Lambert et al. (1999)

Fonte: Adaptado de Cruijssen Frans, Dullaert Wout, e Fleuren Hein. (2007a)

Na cooperação horizontal é fundamental a troca de informação pois sem esta não haverá a noção de quais são os planos e intenções dos parceiros, o que poderá levar ao insucesso dessa mesma cooperação (Simatupang e Sridharan 2002). O tipo de informação que pode ser compartilhada, passa pelas ordens de transporte (Crujissen et al. 2006), dados de vendas (Lee et al. 2000), capacidades de produção (D'Amours et al. 1999), e ainda dados de desempenho (Zineldin, 2004). Essas informações deverão ser integradas (Whipple e Frankel, 2000) e o mais transparentes possível (Bowersox, 1990).

A razão pela qual as empresas entram numa cooperação horizontal é sem dúvida os benefícios obtidos. Embora muitas vezes ocorram externalidades (acções e decisões que um parceiro toma e que pode reverter em custos ou benefícios para outros participantes), todos os membros devem trabalhar para objectivos comuns, de modo a criar benefícios (Simatupang e Sridharan, 2002). Os dois conceitos mais importantes associados com a criação de metas individuais e conjuntas, são o compromisso e a confiança (Moss-Kanter, 1994); Mentzer et al., 2001; Hadjikhani e Thilenius, 2005). No entanto, é fundamental criar uma cultura corporativa e integradora (Zineldin, 2004) e que haja também ajuda mútua (Zineldin, 2004). Simatupang e Sridharan (2002) identificam três tipos de estratégias que podem ser utilizadas para motivar os diferentes membros para alinharem os seus comportamentos com o objectivo global da cooperação: (i) recompensar o comportamento produtivo; (ii) *Pay-for-performance*; e (iii) compensação equitativa.

Outro facilitador da cooperação horizontal é a gestão de relacionamentos e contratos. Um contrato aberto (contrato cujo as cláusulas podem ser alteradas sem o consentimento mútuo) é a melhor opção para levar a cabo uma cooperação horizontal, uma vez que podem acontecer imprevistos ao longo do tempo (Todeva e Knoke, 2005). Lambert et al (1999) mostraram que as parcerias mais fortes se encontram, associadas a contratos com menor duração. No entanto, não basta focalizar-se nas questões contratuais, é muito importante apostar na gestão de relacionamentos.

As tecnologias de informação têm vindo a reforçar a comunicação entre empresas. Na cooperação horizontal é fundamental o uso dessas mesmas tecnologias, pois são consideradas também como facilitadores. O *Transmission Control Protocol/Internet Protocol* (TCP/IP), *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Electronic Data Interchange* (EDI), linguagem de marcação extensível (XML), ambientes de programação orientada para objectos, comunicações sem fio e Internet, são exemplos de tecnologias utilizadas. Estas tecnologias apresentam muitas vantagens como por exemplo a redução de custos de transacção e dos riscos das operações (Esper e Williams, 2003). Ergun et al (2007) e Krajewska et al (2008) mostraram que através das TIC a cooperação torna-se mais simples, principalmente ao nível da logística.

São notáveis os benefícios apontados pelos pesquisadores na cooperação no sector dos transportes, principalmente quando se fala em cooperação a nível regional. Um dos principais objectivos da colaboração e coordenação no sector dos transportes a nível regional é a alcançar resultados partilhados nessa mesma região. Para isso todas as agências em questão irão trabalhar em conjunto para realizar essas expectativas. Este conjunto compartilhado de resultados acordados constitui a base e é articulada num conceito regional para as operações de transporte (Berman et al, 2004).

A colaboração regional, segundo Berman et al (2004), pode trazer vários benefícios, tais como: (1) aceleração e o aumento da eficácia da gestão das operações de transporte; (2) esclarecimento das expectativas e intenções de cada uma das partes assim como as várias consequências dessas mesmas intenções, em relação à gestão das operações; (3) maior controlo das diversas actividades e funções a serem realizadas pela gestão; (4) dar prioridade aos esforços de investimento em actividades e funções com maior benefício para a “comunidade”.

Por exemplo, Pretorius (2005) relatou o projecto realizado em Phoenix. Através da implementação de uma solução electrónica da AZTech foi criado um quadro e acordos institucionais para uma maior integração e coordenação entre as empresas de transporte responsáveis na região de modo a melhorar as operações efectuadas, levam em conta (1) políticas e práticas existentes; (2) objectivos operacionais e medidas de desempenho; (3) recomendação de novas políticas e práticas; (4) identificação de recursos necessários; (5) criação de um manual de operações de transporte. Através das medidas implementadas foi possível melhorar tanto os empregos como a gestão do tráfego numa região criam um servidor de dados para os vários intervenientes. Ainda no seu estudo, Pretorius (2005) mostrou que os factores de sucesso que contribuíram para a cooperação e colaboração regional foram:

- i. Desenvolvimento de uma abordagem global
- ii. Criação de uma colisão específica para o sucesso da região e de cada um dos seus parceiros;
- iii. Responsabilização de cada um dos parceiros para fazer o que sabem fazer melhor;
- iv. Habilitar os participantes a interagir de forma significativa;
- v. Focar resultados mensuráveis que produzem benefícios tangíveis
- vi. Comunicar, educar e divulgar
- vii. O envolvimento de um amplo leque de participantes, como parte do processo de construção da colisão e bem integrar a organização e estrutura de decisão para garantir o consenso e apoio por toda parte

Já para Berman et al (2004) existem cinco elementos-chave interactivos e em constante evolução para o sucesso da colaboração no sector dos transportes, que são: a estrutura, os processos, os produtos, os recursos e as medidas de desempenho.

3. Metodologia

O principal objectivo desta pesquisa é compreender a cooperação horizontal no sector dos transportes e logística e para isso, pretende explorar e compreender os principais inibidores e facilitadores da cooperação horizontal no sector em causa, assim como identificar as vantagens obtidas através da celebração de um acordo de cooperação horizontal, e ainda a influência dos impedimentos e facilitadores no alcance de vantagens na celebração de acordos de cooperação horizontal. Segundo Perry (1998) e Rowley (2002), um estudo de caso é adequado quando os limites de um fenómeno não são claros, mas também quando não há controlo sobre eventos comportamentais. Nesta pesquisa, os limites ainda são vagos (a influencia dos inibidores e facilitadores da cooperação horizontal na celebração de um acordo de cooperação horizontal), portanto nesta fase inicial foram analisados cinco casos para identificar um conjunto de inibidores e facilitadores, de modo a aperfeiçoar a metodologia de pesquisa para futuras investigações, bem como explorar o referencial teórico proposto na secção anterior.

Yin (2002) afirma que os estudos de caso podem do tipo ser exploratório, descritivo ou explicativo. Dado que ainda existe pouca evidência empírica, é demasiado cedo para formular uma hipótese testável e, portanto, esta pesquisa é de natureza exploratória. Dado que tanto os impedimentos como facilitadores podem variar de país para país (Rosenzweig e Singh, 1991), é desejável estudar estas variáveis num só país antes de realizar estudos *cross-country*. Consequentemente, esta investigação incide sobre o caso Português de Esta pesquisa desenvolve múltiplos estudos de caso para investigar em maior profundidade a identificação de impedimentos e facilitadores da cooperação horizontal no tecido empresarial português.

a opção por uma abordagem qualitativa deve-se ao facto de que segundo Yin (2009) “ o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas (...) em que múltiplas fontes de evidência são usadas”. É ainda apropriado quando as fronteiras de um fenómeno não são bem definidas e ainda quando se pretende saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos actuais sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo (Perry, 1998; Rowley 2002; Stake 1995).

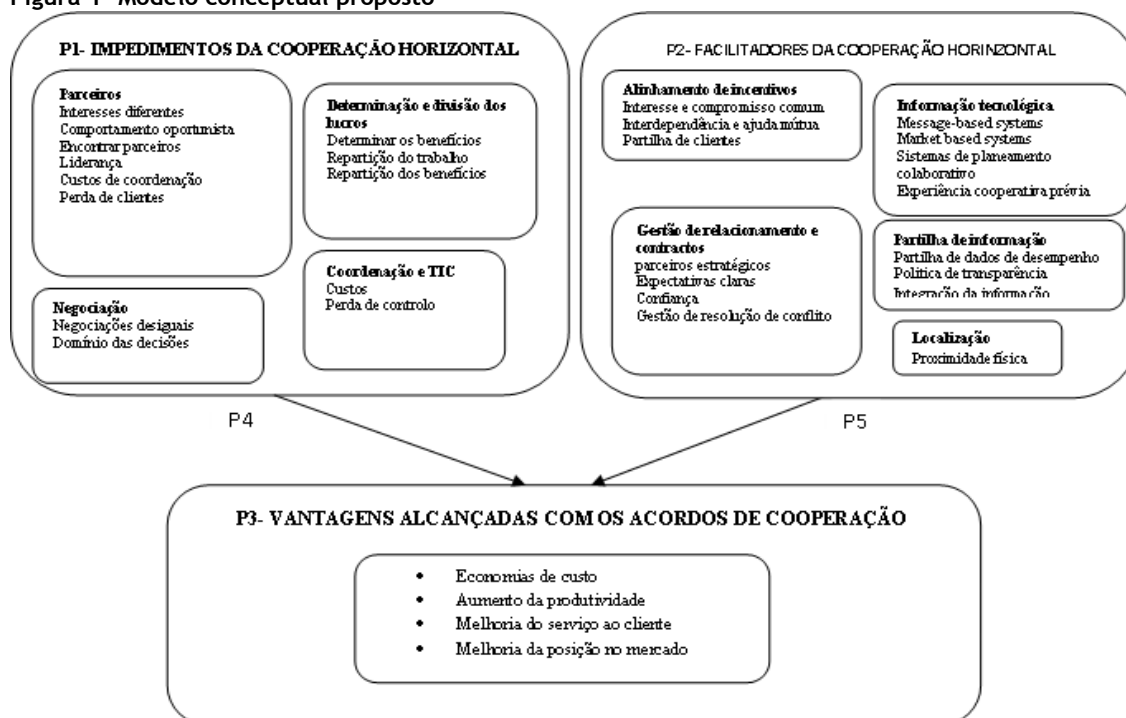
Esta investigação irá ser elaborada de acordo com a abordagem qualitativa de Kothari (2004). Este autor defende que a investigação qualitativa é um conjunto de fases que se podem resumir nas seguintes: (1) definição do problema em estudo; (2) revisão da literatura; (3) formulação de proposições; (4) desenvolvimento do guião da entrevista; (5) recolha de dados/entrevista; (6) análise dos dados; (7) conclusões

3.1. Modelo conceptual proposto

Para uma melhor compreensão do fenómeno da cooperação entre as empresas do sector dos transportes e logística, propõem-se um modelo conceptual. O modelo proposto na figura 1 tem como finalidade testar se os impedimentos, facilitadores e vantagens da cooperação horizontal identificados na revisão de literatura se verificam igualmente nas empresas do sector dos transportes e logística em Portugal. Através do modelo seguinte, pretende-se verificar quais as dificuldades apontadas para a concretização de uma cooperação horizontal, assim como os facilitadores e vantagens alcançadas. Pretende-se também verificar se tanto os factores de impedimento como os factores facilitadores influenciam o alcance de vantagens com a cooperação e a sua respectiva identificação.

Na revisão da literatura foram realçados vários impedimentos como se pode ver no modelo e foram agregados nos seguintes grupos: parceiros, determinação e divisão dos lucros, negociação e coordenação e TIC. No que diz respeito aos impedimentos relacionados com o grupo designado por "Parceiros" estes contemplam: interesses diferentes, comportamento oportunista, encontrar parceiros, liderança, custos de coordenação, perda de clientes; no grupo designado de "determinação e divisão dos lucros" encontram-se: determinar os benefícios, repartição do trabalho, repartição dos benefícios; já no grupo "negociação" são considerados: negociações desiguais e domínio das decisões; por fim no grupo denominado de "coordenação e TIC" são contemplados os custos e a perda de controlo.

Figura 1- Modelo conceptual proposto



Fonte: elaboração própria

Da mesma maneira, foram agrupados os facilitadores em: alinhamento de incentivos (verdade, interesse e compromisso comum, interdependência e ajuda mutua partilha de clientes, cultura cooperativa e integrativa) informação tecnológica (message-based systems, market based systems, sistemas de planeamento colaborativo, experiência cooperativa prévia), gestão de relacionamentos e contractos (parceiros estratégicos, adaptação, expectativas claras, liderança, contrato aberto, gestão de resolução de conflito), partilha de informação (partilha de dados de desempenho, politica de transparência, integração da informação) e localização (proximidade física). Assim pretende-se analisar a sua influência sobre as vantagens apontadas por Pretorius (2005). A partir do modelo conceptual proposto sugeriram-se as seguintes proposições que irão ser verificadas através dos estudos de caso:

P1: As empresas do sector dos transportes e logística consideram que existem factores que impedem o sucesso dos acordos de cooperação horizontal.

P2: As empresas do sector dos transportes e logística consideram que existem factores facilitadores da cooperação horizontal.

P3: As empresas do sector dos transportes e logística consideram que os acordos de cooperação horizontal são vantajosos.

P4: As empresas do sector dos transportes e logística consideram que alguns impedimentos à cooperação horizontal apresentam níveis diferentes de influência sobre as vantagens da mesma.

P5: As empresas do sector dos transportes e logística consideram que alguns dos facilitadores da cooperação horizontal apresentam níveis diferentes de influência sobre as vantagens da cooperação.

Com as cinco proposições pospostas, pretende-se mostrar a percepção que as empresas portuguesas do sector dos transportes e logística têm em relação à celebração de acordos de cooperação horizontal.

3.2. Recolha de dados

Nesta investigação foi utilizada uma amostra de casos típicos, ou seja foram estudadas cinco empresas do sector dos transportes e logística.

A escolha destas empresas foi feita por conveniência (Hair et al. 2005), uma vez que o investigador aproveitou a presença de empresários do sector em causa numa reunião para debate precisamente da eventualidade de celebração de acordos de cooperação entre eles. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas (ver anexo A) durante o mês de Maio de 2011, e examinaram-se os seguintes pontos fundamentais:

- i. Identificação de dificuldades/impedimentos nos acordos de cooperação horizontal
 - a. Parceiros
 - b. Determinação e divisão dos lucros
 - c. Coordenação das TIC
 - d. Negociação
 - e. Outras
- i. Identificação de factores facilitadores nos acordos de cooperação horizontal
 - a. Alinhamento de incentivos (interesse e compromisso comum, interdependência e ajuda mútua, partilha de clientes)
 - b. Gestão de relacionamento e contractos
 - c. Informação tecnológica
 - d. Partilha de informação
 - e. Outras
- ii. Identificação das vantagens dos acordos de cooperação horizontal
 - a. Economias de custos
 - b. Aumento da produtividade
 - c. Melhoria do serviço ao cliente
 - d. Melhoria da posição no mercado

Foram feitas várias entrevistas individuais a directores de quatro empresas, de modo a compreender mais pormenorizadamente a cooperação horizontal no sector dos transportes e logística em Portugal. A entrevista foi elaborada com base no modelo construído a partir da revisão da literatura.

Na investigação, foram realizados cinco estudos de caso ($j=1,\dots,5$) para verificar os 12 impedimentos ($k=1,\dots, 12$) e os 15 facilitadores ($w = 1,2,3, \dots, 15$) e as 4 vantagens ($y = 1,\dots, 4$) da cooperação horizontal, de acordo com o modelo proposto.

Utilizando uma metodologia semelhante à de Wong e Boon-itt (2008), foi atribuído um peso de 1 a 5 para avaliar cada variável de acordo com o grau de importância atribuída:

- i. μ_{kj} é a importância atribuída pela empresa j ao impedimento da cooperação horizontal k
- ii. x_{wj} é a importância atribuída pela empresa j ao facilitador da cooperação horizontal w
- iii. z_{yj} é a importância atribuída pela empresa j à vantagem da cooperação horizontal y , atribuída pela empresa j

3.3. Análise dos dados

O estudo foi realizado numa abordagem individual em cada uma das quatro empresas que concordaram colaborar com esta investigação e também cross-empresarial. Em cada entrevista foram colocadas questões de modo a identificar cada um dos pontos fulcrais desta investigação - impedimentos, facilitadores e vantagens da cooperação horizontal. Com a análise das entrevistas pode-se analisar a importância das variáveis para cada empresa e fazer também uma análise cross-empresarial.

3.3.1. Análise individual dos estudos de caso

Nesta investigação são estudados os possíveis impedimentos à realização de um acordo de cooperação horizontal assim como a percepção das empresas sobre a importância dos mesmos para o sucesso de qualquer acordo de cooperação horizontal. Portanto são propostos dois Scores. Em cada estudo de caso, determina-se, por um lado, o score para a importância de cada um dos factores de impedimento estudados ($ImpC_score_j$), representado este pelo somatório das importâncias atribuídas a cada factor de impedimento como mostra a equação 1:

$$ImpC_{score_j} = \sum_{k=1}^{12} \mu_{kj} \quad \text{[Equação 1]}$$

A equação 1 foi desenvolvida para se obter o nível geral de importância atribuído pelo caso de estudo j , aos factores de impedimento à cooperação horizontal nas empresas do sector dos transportes e logística.

O mesmo tipo de análise pretende-se efectuar relativamente aos factores facilitadores da cooperação horizontal (equação 2) assim como para as vantagens obtidas com essa mesma cooperação (equação 3). Assim temos:

$$FaC_{score_j} = \sum_{w=1}^{15} x_{wj} \quad \text{[Equação 2]}$$

$$VantC_{score_j} = \sum_{y=1}^5 z_{yj} \quad \text{[Equação 3]}$$

3.3.2. Análise cross-empresarial

Esta análise é utilizada para a identificação dos principais factores de impedimento, facilitadores e vantagens associadas com a estratégia de cooperação horizontal no sector dos

transportes e logística, considerando todos os estudos de caso em simultâneo. O output final desta análise à uma melhor compreensão das principais relações entre estas variáveis.

A Equação 4 define o score cross-empresarial que pode ser usado para a obtenção do nível de importância de cada factor de impedimento à cooperação horizontal, identificado pelo conjunto dos estudos de caso analisados ($ImpC_{score_k}$).

$$ImpC_{score_k} = \sum_{j=1}^5 u_{kj} \text{ [Equação 4]}$$

A equação 5 é usada para a determinação o score agregado para cada factor facilitador da cooperação horizontal (FaC_{score_k}).

$$FaC_{score_k} = \sum_{j=1}^5 x_{wj} \text{ [Equação 5]}$$

A equação 6 permite obter o score cross-empresarial para o nível de importância das vantagens associadas com a cooperação horizontal ($VantC_{score_j}$).

$$VantC_{score_k} = \sum_{j=1}^5 Z_{yj} \text{ [Equação 6]}$$

A análise cross-empresarial permite também identificar as relações mais significativas entre os impedimentos e facilitadores e as vantagens da cooperação horizontal. Os dados obtidos para o desenvolvimento desta análise foram obtidos a partir da tabela presente nas secções 4 e 5 do protocolo da entrevista. As relações foram consideradas positivas, se ambas variam no mesmo sentido e negativas se apresentam comportamentos inversos.

A intensidade do relacionamento foi ponderada usando uma escala de likert de 1 (nenhuma relação) a 5 (relação forte). Um score cumulativo é calculado para permitir identificar as relações significativas entre os factores de impedimento e as vantagens da cooperação ($ZIV(k;z)$) através da equação 7, e as relações significativas entre os facilitadores da cooperação e as vantagens da mesma ($ZFV(w;z)$) através da equação 8.

$$ZIV(k; z) = \sum_{j=1}^5 (\mu_k; z_y) j \text{ [Equação 7]}$$

$$ZFV(w; z) = \sum_{j=1}^5 (x_w; z_y) j \text{ [Equação 8]}$$

4. Estudo de caso

Nesta secção da investigação são desenvolvidos cinco estudos de caso de empresas portuguesas do sector dos transportes e logística, com o objectivo de dar respostas às proposições formuladas anteriormente e presentes no modelo conceptual proposto. Em primeiro lugar, é feita a apresentação das empresas estudadas, posteriormente é feita a uma análise individual e cross-empresarial para testar as 3 primeiras proposições:

P1: As empresas do sector dos transportes e logística consideram que existem factores que impedem o sucesso dos acordos de cooperação horizontal;

P2: As empresas do sector dos transportes e logística consideram que existem factores facilitadores da cooperação horizontal;

P3: As empresas do sector dos transportes e logística consideram que os acordos de cooperação horizontal são vantajosos.

Finalmente, para testar as proposições 4 e 5 é feito uma análise cruzada:

P4: As empresas do sector dos transportes e logística consideram que alguns impedimentos à cooperação horizontal apresentam níveis diferentes de influência sobre as vantagens da mesma;

P5: As empresas do sector dos transportes e logística consideram que alguns dos facilitadores da cooperação horizontal apresentam níveis diferentes de influência sobre as vantagens da cooperação.

4.1. Perfil dos estudos de caso

A actual situação de crise económica prejudicou toda a actividade económica da União Europeia em geral e do sector dos transportes de mercadorias terrestre, em particular. Em Portugal, o sector dos transportes e da logística não são excepção segundo o relatório do INE (2008) O transporte rodoviário foi aquele que mais sofreu com a recessão de 2007 para 2008 principalmente o transporte de mercadorias, notou-se uma redução de 10.4 % da mercadoria transportada e menos 13% de distância percorrida. No entanto nem todo o cenário é negativo, pois ainda foi averiguado que os operadores de transportes por conta próprios tiveram, em 2008 face ao ano anterior, um aumento de actividade de 1,5 pontos percentuais tanto em Portugal como a nível internacional. Dado que, segundo Krajewska et al (2008) uma das soluções, para ultrapassar este cenário económico é o estabelecimento de acordos de cooperação horizontal, é primordial estudar o cenário português face a esta solução.

As empresas seleccionadas, apesar de pertencerem ao mesmo sector, apresentam no entanto características algo diferentes.. Na tabela 3 encontra-se discriminado o perfil das 5 empresas analisadas nesta investigação.

Tabela 3- Perfil das empresas analisadas

	Sector/actividade	Principal produto/serviço	Nº de funcionários	Localização
Empresa 1	Logística e transportes	Logística e transportes	35	Guarda
Empresa 2	Transporte	Service de transporte de mercadoria	138	Vila Cortês do Mondego (Guarda)
Empresa 3	Transporte de mercadorias	Service de transporte carga completas/ grupage	15	Vilar Formoso (Guarda)
Empresa 4	Transporte de mercadorias	Service de transporte	135	Carregado
Empresa 5	Transportes	Transporte rodoviario de mercadoria	11	Figueiró da Granja (Guarda)

4.2. Impedimentos da cooperação horizontal

Neste ponto pretende-se num primeiro ponto analisar a importância que o tecido empresarial atribui individualmente aos vários impedimentos presentes no modelo conceptual criado. Posteriormente será feita a mesma análise numa perspectiva cross empresarial. É possível ver na tabela 4 os resultados obtidos das entrevistas realizadas.

Tabela 4 - Análise dos impedimentos da cooperação horizontal

Impedimentos da cooperação horizontal	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	ImpC _(scorek)
Parceiros						
Interesses diferentes	5	5	5	5	5	25
Comportamento oportunista	5	5	5	4	4	23
Encontrar parceiros	5	4	4	4	5	22
Liderança	4	2	1	3	3	13
Perda de clientes	3	4	4	5	5	21
Negociação						
Negociações desiguais	3	3	2	2	3	7
Domínio das decisões	4	3	2	2	3	14
Determinação e divisão dos lucros						
Repartição do trabalho	4	4	4	2	3	17
Repartição dos benefícios	5	5	4	3	3	17
Determinação dos benefícios	5	5	3	3	5	21
Coordenação e TIC						
Custos associado com TIC	3	4	4	3	3	17
Perda de controlo	3	4	3	4	3	11
ImpC _(scorej)	49	48	41	37	45	220

Após a realização das entrevistas podemos ver que para a empresa 1 os interesses divergentes, o comportamento oportunista, a dificuldade em encontrar parceiro adequados, a repartição e determinação dos benefícios são considerados impedimentos importantes para o sucesso de um acordo de cooperação. Já o receio de perder clientes, as desigualdades nas negociações, os custos suportados com as TIC e a perda de controlo são factores que não influenciam o sucesso.

Ao analisar os dados obtido pela entrevista da empresa 2 podemos verificar que interesses divergentes, o comportamento oportunista, a repartição e determinação dos benefícios foram considerados factores que mais influenciam o sucesso de um acordo. Ainda para esta empresa a variável liderança não influencia o sucesso de um AC.

A empresa 3 classifica de muito importante as variáveis: interesses diferentes e comportamento oportunista e de nada importante a variável liderança.

Ao analisar a empresa 4 é possível verificar que esta atribui a importância máxima às variáveis interesses diferentes e perda de clientes. Por último esta empresa considera que as negociações desiguais, o domínio das decisões e a repartição do trabalho são pouco importantes para o sucesso de um acordo de cooperação horizontal. No que diz respeito aos impedimentos da cooperação horizontal, a empresa 4, apontou como muito importante para o sucesso de um acordo a área geográfica.

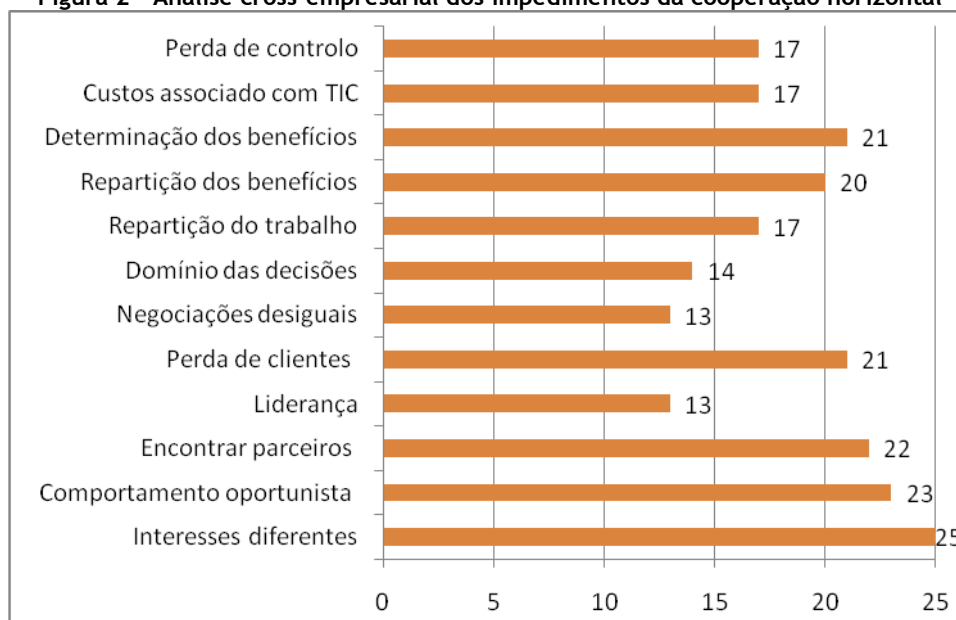
Finalmente a empresa 5, atribui a importância máxima às variáveis interesses diferentes, encontrar parceiros, perda de clientes e determinação dos benefícios. Esta ainda pondera que, o comportamento oportunista também é importante para o sucesso de um AC. Quanto às restantes variáveis do estudo, foram classificadas como neutras para o sucesso de um acordo de cooperação horizontal.

De um modo geral, ao analisar a última linha da tabela 4, podemos ver que a empresa 1 é a que atribuiu maior importância à influência dos impedimentos apontados para a cooperação horizontal, seguido da empresa 2, 5 3 e 4 respectivamente. No entanto ao analisar o número de factores considerados a empresa 2 considera uma maioria quantidade de factores, isto é para esta empresa são relevantes 9 factores contra 8 da empresa 1, 7 da empresa 3 e 5 das outras duas empresas.

Para realizar a análise do estudo segundo uma abordagem cross-empresarial o valor considerado de referência foi 20, uma vez que segundo a escala de likert de 1 a 5 considera-se um nível de importância igual ou superior a 4 (importante) como relevante para o efeito deste estudo.

Posto isto, os principais impedimentos considerados como os mais importantes para a obtenção de vantagens na cooperação horizontal foram os que apresentam valores iguais ou superiores a 20, ou seja: os interesses diferentes entre parceiros, o comportamento oportunista de algum membro, a dificuldade em encontrar parceiros adequados para cooperar, o receio de perder clientes, a dificuldade em repartir os benefícios justamente e a determinação dos benefícios são os factores que influenciam o sucesso da celebração de um acordo de cooperação horizontal, como se pode verificar na figura 2. Embora haja discrepâncias entre as empresas em análise na classificação da importância é de realçar que o factor interesses divergentes tem uma taxa de concordância de 100%.

Figura 2 - Análise cross-empresarial dos impedimentos da cooperação horizontal



4.3. Facilitadores da cooperação horizontal

Neste ponto pretende-se inicialmente analisar a importância que o tecido empresarial atribui individualmente aos vários facilitadores presentes no modelo conceptual criado. Posteriormente, será feita a mesma análise numa perspectiva cross-empresarial. Na tabela 5, são apresentados os resultados obtidos das entrevistas realizadas.

Tabela 5- Factores facilitadores da cooperação

Facilitadores da cooperação horizontal	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	FaC _{scorek}
Localização						
Proximidade física	2	1	2	2	4	11

Partilha de informação						
Política de transparências	5	4	4	3	3	19
Integração de informação	5	4	4	4	3	20
Partilha de dados	5	5	5	4	4	23
Informação tecnológica						
Experiencia cooperativa prévia	3	3	3	3	3	15
Sistema de planeamento colaborativo	4			3		7
Market based systems	3	4	3	1	2	13
Messase-based systems	4	4	5	4	4	21
Gestão de relacionamento e contractos						
Gestão de resolução de conflito	4	3	4	4	4	19
Expectativas claras	5	4	4	3	4	20
Parceiros estratégicos	5	5	5	5	5	25
Confiança	5	4	5	5	4	23
Alinhamento de incentivos						
Interesse e compromisso comum	5	4	4	5	4	22
Interdependência e ajuda mútua	4	3	4	4	3	18
Partilha de clientes	3	1	5	1	1	11
FaC _{scorej}	62	49	57	51	48	267

Após analisar os resultados é possível verificar que a empresa 1 admite que os factores: política de transparências, integração de informação, partilha de dados, expectativas claras, parceiros estratégicos, confiança e interesses e compromisso comum, são os mais importantes. Da listagem estudada, a proximidade física é um factor considerada não relevante para o sucesso.

A empresa 2 classificou como nada importante os factores proximidade física e a partilha de clientes. Por último os factores que mais influenciam estes mesmos acordos são: a partilha de dados, e os parceiros estratégicos.

Quanto à empresa 3, os resultados obtidos mostram que a partilha de clientes, a confiança, a escolha de um parceiro estratégico, os message-based systems, e a partilha de dados são extremamente importantes para o sucesso da celebração de um acordo de cooperação horizontal. A proximidade física para esta empresa é insignificante.

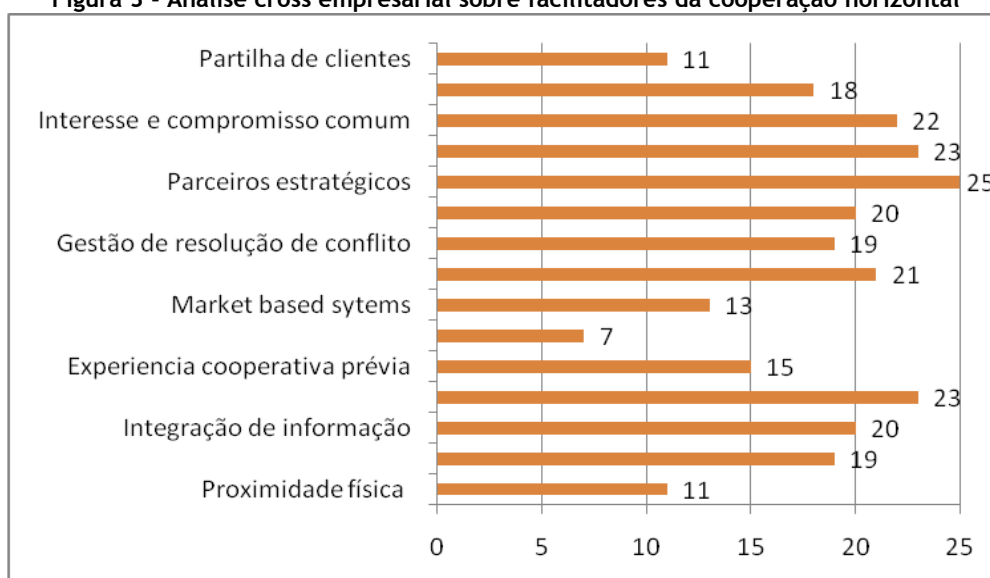
Já a empresa 4 classificou com nada importante os factores partilha de clientes e market based systems, e foram qualificados com muita importância os factores parceiros estratégicos, confiança e interesse e compromisso comum. Esta empresa revelou que muitas vezes ou leilões ou bolsas de cargas pertencente a categoria dos market based systems leva a situações menos éticas.

Finalmente, a análise dos resultados obtidos da empresa 5 revelaram que apenas a escolha de parceiros estratégicos é muito importante para o sucesso dos acordos de cooperação horizontal, embora os factores constantes na lista sejam significativos.

É possível observar que a empresa 1 atribuiu maior importância aos facilitadores testados, seguido da empresa 3,4,2,5 respectivamente. No entanto ao analisar o número de factores considerados a empresa 1 e 3 consideram uma a mesma quantidade de factores, isto é para esta empresa são relevantes 11 dos factores presentes na lista, contra 9 da empresa 2, e 8 das empresas 4 e 5.

A abordagem cross-empresarial foi realizada à semelhança da análise feita no ponto anterior, ver figura 3. Os factores facilitadores que mais influenciam o sucesso de um acordo de cooperação horizontal são: integração da informação, partilha de dados, message-based systems, expectativas claras, parceiros estratégicos, confiança e interesse e compromisso comum. De um modo geral existe discrepâncias entre a importância dada aos vários factores apontados desde da proximidade física, Market based systems, a partilha de clientes. Já quando se fala na escolha de estratégica de parceiros e de experiencia cooperativa prévia todas as empresas concordam a 100 %, no entanto o primeiro é um factor de muita importância no sucesso de um acordo de cooperação enquanto o segundo é indiferente. No que diz respeito à gestão de resolução de conflito, apenas a empresa 2 mostra indiferença face à importância deste factor para o sucesso, as restantes classificam este como importante. Quando falamos em proximidade física apenas é importante para a empresa 5.

Figura 3 - Análise cross empresarial sobre facilitadores da cooperação horizontal



4.4. Vantagens alcançadas com os acordos de cooperação horizontal

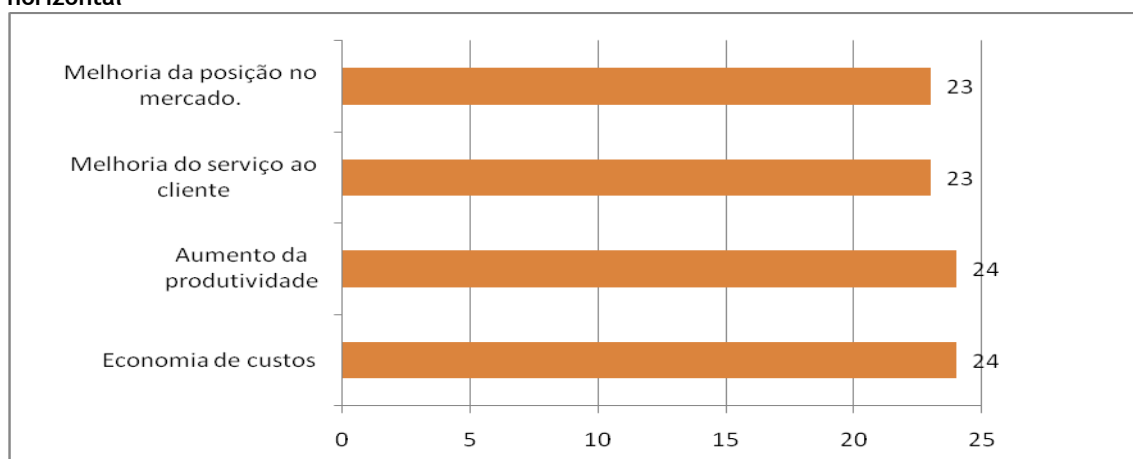
Neste ponto pretende-se analisar os dados obtidos através das entrevistas para verificar se as vantagens constantes no modelo conceptual são de facto verificadas na realidade. Estes mesmos dados estão representados na tabela 5.

Tabela 6 - Vantagens alcançadas com os acordos de cooperação horizontal

Vantagens	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	VantC _{scorek}
Economia de custos	5	5	5	4	5	24
Aumento da produtividade	5	4	5	5	5	24
Melhoria do serviço ao cliente	5	4	4	5	5	23
Melhoria da posição no mercado.	5	5	4	4	5	23
VantC _{scorej}	25	18	18	18	25	

A análise dos dados mostra que ambas as empresa 1 e 5 atribuem uma grande importância a todas as vantagens apresentadas. Já a empresa 2 considera todas as vantagens relevantes, no entanto a economia de custo e a melhoria da posição no mercado prevalece. Em relação a empresa 3 as variáveis aumento da produtividade e economia de custo são mais importantes que as restantes duas, apesar de todas elas serem importantes para esta empresa. Para a empresa 4, à semelhança das outras empresas, considera estas vantagens importante, no entanto o aumento da produtividade e a melhoria do serviço ao cliente são privilegiadas. Esta empresa para além das vantagens apresentadas, considera que a possibilidade de obter cargas completas é também uma vantagem alcançável através de acordos de cooperação horizontal. Numa perspectiva cross-empresarial todas as vantagens são relevantes, como se pode averiguar no figura 4, pois todas elas apresentam scores superiores a 20, embora não haja situações de concordância total é de realçar que a maioria das empresas concordam com o factor economias de custo e aumento da produtividade.

Figura 4 - Análise cross empresarial da vantagens alcançadas com os acordos de cooperação horizontal



4.5. Influencia dos impedimentos nas vantagens alcançadas com os acordos de cooperação horizontal

Nesta secção são analisadas as percepções de cada organização a fim de estudar os vários tipos de relação existente entre os factores de impedimento e as vantagens da cooperação horizontal. Estas relações podem ser positivas ou negativas. Foi utilizado uma escala de Likert de 1 (não existe relação) a 5 (relação forte) para medir a intensidade da relação. Em cada estudo de caso foi possível averiguar diferentes níveis de intensidade, como se pode ver na figura 5. A pontuação de cada relação foi calculada através da equação 7. Encontram-se discriminados na tabela 7 as relações com pontuação acima de 16 (num total de 20).

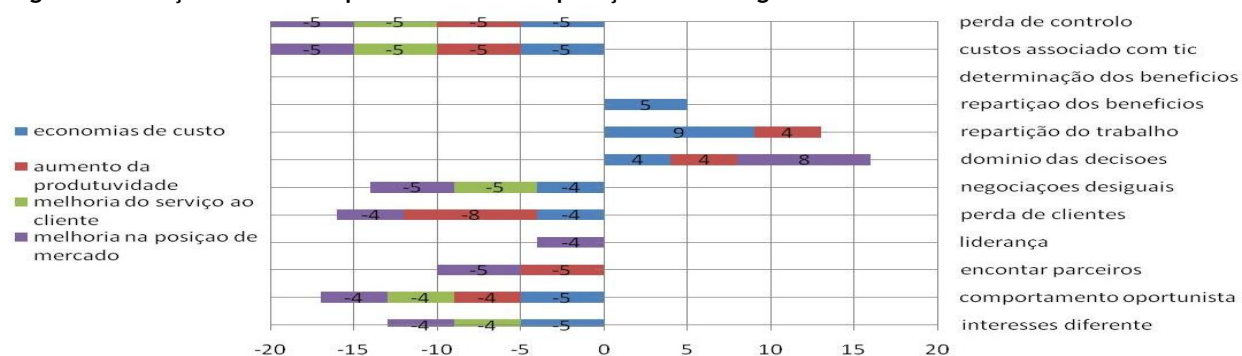
Tabela 7- Influencia dos impedimentos nas vantagens alcançadas com os acordos de cooperação horizontal

Vantagens \ Impedimentos Cooperação horizontal	Economia de custos	Aumento da produtividade de	Melhoria do serviço ao cliente	Melhoria na posição de mercado
Interesses diferentes	↓		↓	↓
Comportamento oportunista	↓	↓	↓	↓
Encontrar parceiros		↓		↓
Liderança				↓
Perda de clientes	↓	↓		↓
Negociações desiguais	↓		↓	↓
Domínio das decisões		↑		↑
Repartição do trabalho	↑	↑		
Repartição dos benefícios	↑	↑		
Determinação dos benefícios				
Custos associado com TIC	↓	↓	↓	↓
Perda de controlo	↓	↓	↓	↓

A tabela 7 indica que, os custos associados com as TIC e a perda de controlo tem influência com todas vantagens apontadas, já a determinação dos benefícios não actua sobre qualquer vantagem.

A figura 5 mostra que, os factores que mais influenciam as vantagens são: a perda de controlo, os custos associados com as TIC, a perda de clientes e o comportamento oportunista, e- com uma relação negativa, e o domínio das decisões, com uma relação positiva

Figura 5 - Relação entre os impedimentos da cooperação e a vantagens



4.6. Influência dos facilitadores nas vantagens alcançadas com os acordos de cooperação horizontal

Nesta secção é analisado da mesma forma que na secção anterior as percepções de cada organização acerca da existência de relações entre os factores facilitadores e as vantagens da cooperação horizontal. A figura 6 apresenta os diferentes níveis de intensidade das relações calculadas através da equação 8.

Na tabela 8, é feita uma análise idêntica à da secção anterior, ou seja, é examinado qual o tipo de relação - positiva ou negativa.

Tabela 8 - Influência dos facilitadores nas vantagens alcançadas com os acordos de cooperação horizontal

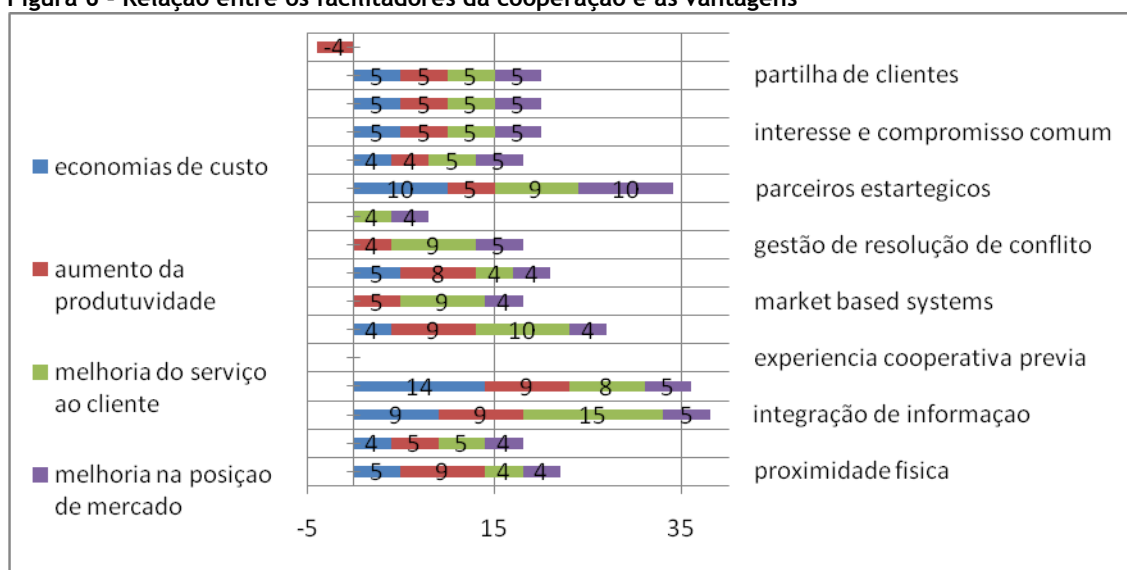
Vantagens / Facilitadores Cooperação horizontal	Economia de custos	Aumento da produtividade	Melhoria do serviço ao cliente	Melhoria na posição de mercado	ZFV (w,z)
Proximidade física	↑	↑	↑	↑	22
Política de transparências	↑	↑	↑	↑	18
Integração de informação	↑	↑	↑	↑	38
Partilha de dados	↑	↑	↑	↑	36
Experiencia cooperativa prévia	-	-	-	-	0
Sistema de planeamento colaborativo	↑	↑	↑	↑	27
Market based systems		↑	↑	↑	18
Message-based systems	↑	↑	↑	↑	21
Gestão de resolução de conflito		↑	↑	↑	18
Expectativas claras	-	-	↑	↑	8
Parceiros estratégicos	↑	↑	↑	↑	34
Confiança	↑	↑	↑	↑	18
Interesse e compromisso comum	↑	↑	↑	↑	20

Interdependência e ajuda mútua	↑	↑	↑	↑	20
Partilha de clientes	↑	↑↓	↑	↑	20

A tabela 8 indica que, a proximidade física, a política de transparências, a integração de informação, a partilha de dados, um sistema de planeamento colaborativo, o message-based systems, os parceiros estratégicos, a confiança, o interesse e compromisso comum, a interdependência e ajuda mútua e a partilha de clientes, tem influência com todas vantagens apontadas de uma forma positiva, no entanto a partilha de cliente segundo a perspectiva de uma empresa tem uma relação negativa também. Já a experiencia cooperativa prévia não actua sobre qualquer vantagem.

A figura 6 mostra que os factores facilitadores da cooperação horizontal que mais influenciam as vantagens alcançáveis são: proximidade física, política de transparências, integração de informação, partilha de dados, sistema de planeamento colaborativo, market based systems, message-based systems, gestão de resolução de conflito, parceiros estratégicos, confiança, interesse e compromisso comum, interdependência e ajuda mútua, partilha de clientes.

Figura 6 - Relação entre os facilitadores da cooperação e as vantagens



5. Discussão e conclusão

O principal objectivo desta pesquisa é compreender a cooperação horizontal no sector dos transportes e logística e para isso, pretende explorar quais são os impedimentos, facilitadores e vantagens da cooperação horizontal assim como suas relações. Através de uma ampla revisão de literatura foi criado um modelo conceptual e varias proposições. Após a realização de entrevistas a cinco empresas do sector dos transportes e logística chegou-se a conclusão de que a proposição (*P1: As empresas do sector dos transportes e logística consideram que existem factores que impedem o sucesso dos acordos de cooperação horizontal*) é verificada para os factores: interesses diferentes entre parceiros, comportamento oportunista de algum membro, dificuldade em encontrar parceiros adequados para cooperar, receio de perder clientes, dificuldade em repartir os benefícios justamente e determinação dos benefícios. Da mesma forma a proposição (*P2: As empresas do sector dos transportes e logística consideram que existem factores facilitadores da cooperação horizontal*) é válida para os factores: integração da informação, partilha de dados, message-based systems, expectativas claras, parceiros estratégicos, confiança e interesse e compromisso comum. Com a realização de acordos de cooperação horizontal as empresas poderão alcançar vantagens como a obtenção de economias de escala e melhoria do serviço ao cliente (Alchian e Demsetz, 1972 e Dyer, 1997) e ainda o aumento da produtividade e a melhoria da posição no mercado (Kogut, 1988). Os estudos de caso apresentados permitiram indentificar todas as vantagens encontradas na literatura, logo a proposição (*P3: As empresas do sector dos transportes e logística consideram que os acordos de cooperação horizontal são vantajosos*) - é verificada.

Quanto as últimas duas proposições (*P4: As empresas do sector dos transportes e logística consideram que alguns impedimentos à cooperação horizontal apresentam níveis diferentes de influência sobre as vantagens da mesma; e P5: As empresas do sector dos transportes e logística consideram que alguns dos facilitadores da cooperação horizontal apresentam níveis diferentes de influência sobre as vantagens da cooperação*), através de uma análise cruzada, verificam-se ambas os seguintes factores, respectivamente: o comportamento oportunista, a perda de clientes, os custos associados com as TIC e a perda de controlo - com uma relação negativa e o domínio das decisões com uma relação positiva; proximidade física, política de transparências, integração de informação, partilha de dados, sistema de planeamento colaborativo, market based systems, message-based systems, gestão de resolução de conflito, parceiros estratégicos, confiança, interesse e compromisso comum, interdependência e ajuda mútua, partilha de clientes.

De acordo com os resultados obtidos é possível corrigir o modelo conceptual proposto para o modelo da figura 7. Este modelo foi construído mantendo, apenas os factores relevantes e incorporando factores que as empresas foram identificando aquando das entrevistas e que

não constavam na revisão da literatura, como é o caso da área geográfica como um impedimento, e da obtenção de cargas completas como vantagens.

Embora as empresas portuguesas do sector dos transporte e da logística não sejam abertas em relação a este tema, este estudo mostra que a realidade portuguesa é bastante diferente da realidade internacional na medida em que, vários impedimentos não foram considerados relevantes nomeadamente a liderança assim como alguns facilitadores como é o caso do market based systems. Este facilitador, em Portugal, leva a situações menos éticas.

Figura 7 - Modelo final após abordagem qualitativa



Este estudo de caso mostrou que o modelo anteriormente proposto não era totalmente adequado aos estudos de caso analisados. Num ponto de vista académico seria interessante testar este novo modelo num grande número de empresas nacionais para o validar. E também talvez fosse pertinente perceber quais os motivos que levam as empresas deste sector a terem um comportamento e pensamento tão diferentes de outras realidades como o dos EUA por exemplo em Phoenix (Pretorius (2005)).

Bibliografia

Alchian, A. e Demsetz, H.; (1972); "Production; Information Costs; e Economic Organization"; *The American Economic Review*; 62 (5); pp. 777-795.

Alder, N.; e Smilowitz, K.; (2007); " Hub-and spoke network alliances and mergers: price-location competition in the airline industry"; *Transportation research Part B* 41, pp. 394-409

Assens, C. e Cherbib, J.; (2010); " L´alliance asymétrique: une stratégie durable?" ; *La revue des Sciences de Gestion: direction et Gestion*; 45 (243/244); pp. 111-119

Barratt, M.; (2004); "Understeing the meaning of collaboration in the supply chain"; *Supply Chain Management: An International Journal*; 9 (1); pp. 30-42.

Bengtsson, M. e Kock, S.; (1999); "Cooperation e Competition in Relationships between Competitors in Business Networks"; *The Journal of Business e Industrial Marketing*; 14 (3); pp. 178-194.

Berman, W.; Smith, M.; e Seplow, J.; (2004); "Regional Transportation Operations Collaboration e Coordination: Working Together for safety; reliability e security" *Institute of Transportation Engineers. ITE Journal*; May 2004; 74; 5

Bowersox, D.; (1990); "The strategic benefits of logistics alliances;" *Harvard Business Review*; 68 (4); pp. 36-43.

Brown, C. e Reich, M.; (1989); "When Does Union-Management Cooperation Work? A Look At NUMM"; *California Management Review*; 31(4); 26.

Burgers, W.; Hill, C. e Kim, W.; (1993); "A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry;" *Strategic Management Journal*; 14 (6); pp. 419-432.

Caputo, M. e Mininno, V.; (1996); "Internal; vertical e horizontal logistics integration in Italian grocery distribution;" *International Journal of Physical Distribution e Logistics Management*; 26 (9); pp. 64-90.

Clarke, R.; (1997); "An analysis of the international ocean shipping conference system;" *Transportation Journal*; 36 (4); pp. 17-24. .

Crujssen, F.; Borm, P.; Fleuren, H.; e Hamers, H.; (2005); "Insinking: a methodology to exploit synergy in transport;" *CentER Discussion Paper 2005-121*; Tilburg University; Tilburg.

Cruijssen, F.; Dullaert, W.; e Joro, T.; (2006); "Logistics efficiency through horizontal cooperation: The case of Flemish road transportation companies;" *CentER Discussion Paper* 2006-14.

Cruijssen, F.; Wout, D.; Hein, F.; (2007a); "Horizontal cooperation in transport and logistics: a literature Review"; *Transportation Journal*; summer 2007; 46; 3

Cruijssen, F.; Braysy, O.; Dullaert, W.; Fleuren H.; e Salomon, M.; (2007b); "Joint route planning under varying market conditions;" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*; 37(4); pp. 287-304.

Cuadrado, J.; (1994); "France: Is the arm's length the best approach"; *International Tax Review*;9

D'Amours, S.; Montreuil, B.; Lefrancois, P.; e Soumis, F.; (1999); "Networked manufacturing: The impact of information sharing;" *International Journal of Production Economics*; 58 (1); pp. 63-79.

Das, T. e Teng, B.; (1998); "Between trust e control: developing confidence in partner cooperation in alliances;" *Academy of Management Review*; 23 (3); pp. 491-512.

Deepen, J.; Goldsby, T.; Knemeyer, A.; e Wallenburg, C.; (2008); "Beyond expectations: an examination of logistics outsourcing goal achievement e goal exceedance"; *Journal of Business Logistics*; 29(2); 75-VI.

Dyer, J.; (1997); "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs e Maximize Transaction Value;" *Strategic Management Journal*; 18 (7); pp. 535-556.

Dyer, J. e Singh, H.; (1998); "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage;" *The Academy of Management Review*; 23 (4); pp. 660-679.

Emerson, R.; (1962); "Power-dependence relations"; *American Sociological Review*; vol. 27; 31-41

Ergun, O.; Kuyzu, G. e Savalsbergh; (2007); "Reducing truckload transportation costs through collaboration"; *Transportation Science*; 41(2); 206-221

Esper e Williams (2003); "The value of Collaborative Transportation Management (CTM): Its relationship to CPFR e information technology"; *Transportation Journal*; 42(4); 55-65.

European Union (2001); "Guidelines on the applicability of Article 81 of the EC Treaty to horizontal cooperation agreements;" *European Commission Notice 2001/C 3/02*.

Fan, T.; Vigeant-Langlois, L.; Geissler, C.; Bosler, B.; e Wilmking, J.; (2001); "Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the twenty-first century;" *Journal of Air Transport Management*; 7 (6); pp. 349-360

Forsythe, B. (1977); "Obtaining Cooperation in a Survey of Business Executives"; *Journal of Marketing Research* (pre-1986); 14(3); 370.

Freire, A. (1997); *Estratégia: sucesso em Portugal*; Lisboa: Verbo;1997

Frisk, M.; Gothe-Lundgren, M.; Jornsten, K.; e Ronnqvist, M.; (2006); "Cost allocation in forestry transportation;" *Proceedings of the ILS Conference*; Lyon; France.

Fung, M.; Cheng, L. e; Qui, L.; (2003) "The impact of terminal handling charges on overall shipping charges: an empirical study" *Transportation research Part A: Policy and practice*, vol 37, issue 8 october 2003, pp. 703-716.

Gibson, B.; Rutner, S.; e Keller, S.; (2002); "Shipper-carrier partnership issues; ranking e satisfaction;" *International Journal of Physical Distribution e Logistics Management*; 32 (8); pp. 669-681

Goetze, D. e Orbell, M.; (1988); "Understeing e cooperation in social dilemmas"; *Public Choice* (1986-1998); 57(3); 275.

Golicic, S.; Foggin, J.; e Mentzer, J.; (2003); "Relationship magnitude e its role in interorganizational relationship structure;" *Journal of Business Logistics*; 24 (1); pp. 57-75.

Gorman, I.; (1985); "Conditions for Economies of Scope in the Presence of Fixed Costs;" *The RAND Journal of Economics*; 16(3); pp. 431-436

Granot, D. e Sasic, G.; (2005); "Formation of alliances in Internet-base supply exchanges;" *Management Science*; 51 (1); pp. 92-105.

Greori, A. e Soda, G.; (1995); "Inter-firm networks: Antecedents; Mechanisms e Forms;" *Organization Studies*; 16 (2); pp. 183-214.

Hadjikhani, A. e Thilenius, P.; (2005); "The impact of horizontal e vertical connections on relationships' commitment e trust;" *Journal of Business e Industrial Marketing*; 20 (3); pp. 136-147.

Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; e Black, W.C.; (2005). *Multivariate data analysis* (6th edition). Englewood Cliffs; NJ: Prentice Hall

Hamel, G.; (1991); "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances;" *Strategic Management Journal*; 12; pp. 83-104

Horton, R.; (1988); " Competing Through Cooperation"; *Management Review*; 77(2); 5. Retrieved November 24; 2010

Knut, K.; (1999); "Innovation networks of industry e business-related services-relations between innovation intensity of firms e regional inter-firm cooperation"; *European Planning Studies*; 7(6); 737-757.

Kogut, B.; (1988); Joint Ventures: "Theoretical e Empirical Perspectives;" *Strategic Management Journal*; 9 (4); pp. 319-332.

Kothari, R.; (2004); *Research methodology: methods e techniques*; 2ª Edição. New Delhi: New Age International (P) Limited; Publishers.

Krajewska, M. e Kopfer, H. (2006). "Collaborating freight forwarding enterprises: Request allocation e profit sharing"; *Opns Res Spect* 28, pp. 301-317

Krajewska, M.; Kopfer, H.; Laporte, G.; Ropke, S.; e Zaccour, G.; (2008); "Horizontal cooperation among freight carriers: request allocation e profit sharing"; *The Journal of the Operational Research Society*; 59(11); pp. 1483-1491

Lambert, D.; Emmelhainz, M.; e Gardner, J.; (1999); "Building successful logistics partnerships;" *Journal of Business Logistics*; 20 (1); pp. 165-181.

Lee, E.; e Farahme, K.; (2008); "Impact of Deme Variability on Supply Chain Performance"; *IIE Annual Conference; Proceedings*;1338-1343

Lee, H.; So, K.; e Tang, C.; (2000); "The value of information sharing in a two-level supply chain;" *Management Science*; 46 (5); pp. 626-643.

Lemoine, W.; e Dagnaes, L.; (2003); "Globalisation strategies e business of organisation of a network of logistics service providers"; *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*; 33(3); pp.209-228

Marer, P.; e Miller, C.; (1977); "U. S. participation in East-West industrial cooperation agreements"; *Journal of International Business Studies* (pre-1986); 8(000002);p. 17

McLaren, T.; Head, M.; e Yuan, Y. (2002); "Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected costs e benefits;" *Internet Research*; 12 (4); pp. 348-364.

Meer-Kooistra, J.; Van der e Vosselman, E.; (2000); "Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation e maintenance;" *Accounting; Organizations e Society*; 25 (1); pp. 51-77.

Mentzer, J.; DeWitt, W.; Keebler, J.; Min, S; e; et al. (2001); "Defining supply chain management"; *Journal of Business Logistics*; 22(2);pp. 1-26

Moody, P.; (1999); "Balanced Sourcing: Cooperation e Competition in Supplier Relationships"; *Journal of Management Consulting*; 10(4); p. 63

Moss-Kanter, R.; (1994); "Collaborative advantage: The art of alliances;" *Harvard Business Review*; 72 (4); pp. 96-108.

Panayides, M.; (2006); "Maritime Logistics e Global Supply Chains: Towards a Research Agenda"; *Maritime Economics & Logistics*; 8(1);pp. 3-18

Parkhe, A.; (1993); "Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation;" *The Academy of management Journal*; 36 (4); pp. 794-829

Perry, C.; (1998); "Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing"; *European Journal of Marketing*; 32(9/10); pp.785 - 802.

Pfohl, H. e Buse, H.; (2000); "Inter-organizational logistics systems in flexible production networks: An organizational capabilities perspective;" *International Journal of Physical Distribution e Logistics Management*; 30 (5); pp. 388-412.

Porter, M.; (1985); *Competitive advantage: creating e sustaining superior performance*; New York; The Free Press; cop. 1985

Pretorius, P.; (2005); "Regionalism: Regional Transportation Operations Collaboration e Coordination"; Institute of Transportation Engineers. ITE Journal; May 2005; pp. 75; 5

Quirk, J.; (1989); "The Cooperation Resolution of Policy Conflict"; *The American Political Science Review*; 83(3);p. 905

Razzaque, M. e Sheng, C. (1998); "Outsourcing of logistics functions: a literature survey;" *International Journal of Physical Distribution e Logistics Management*; 28 (2); pp. 89-107.

Rosenzweig, M.; Singh, J.; (1991); "Organizational Environments and the Multinational Enterprise" *The Academy of Management Review*; 16(2); pp.340-361

Roslow, S.; Nicholls, J.; e Comer, B.; (1993); "Measuring place-based media: The The cooperation challenge"; *Marketing Research*; 5(1); p. 34

Rowley, J.; (2002); "Using case studies in research"; *Management Research News*; 25(1); pp. 16 - 27.

Ruijgrok; C. (2003); "European Transport: Insights and Challenges;" In Brewer; A.; K. Button and D. Hensher (eds); *Handbook of Logistics and Supply Chain Management*; Elsevier; Amsterdam; pp. 29-46. Acedido em: http://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=Do6SH2K3hy0C&oi=fnd&pg=PA29&dq=European+Transport:+Insights+and+Challenges&ots=MjLKZVTXFi&sig=U_MbUWKOUBfmfUvhY9X3mQZLedQ#v=onepage&q=European%20Transport%3A%20Insights%20and%20Challenges&f=false

Schermerhorn Jr, R.; (1975); "Determinants of interorganizational cooperation"; *Academy of Management Journal* (pre-1986); 18(000004); p.846

Schermerhorn Jr, R.; (1976); "Openness to interorganizational cooperation: A study of hospital administrators"; *Academy of Management Journal* (pre-1986); 19(000002); 225.

Simatupang, T. ; e Sridharan, R.; (2002); "The collaborative supply chain;" *International Journal of Logistics Management*; 13 (1); pp. 15-30.

Simchi-Levi D.; Kaminsky, P.; e Simchi-Levi E.; (2003); *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Cases*. McGraw-Hill; pag 116-126 http://books.google.pt/books?id=SYKYU06odPgC&printsec=frontcover&dq=Designing+and+Managing+the+Supply+Chain&hl=pt-PT&ei=MRD_TaHrO9GzhAev94GcCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Skjoett-Larsen, T.; (2000); "European Logistics beyond 2000;" *International Journal of Physical Distribution e Logistics Management*; 30 (5); pp. 377-387.

Spiegel, Y.; (1993); "Horizontal subcontracting;" *The Re Journal of Economics*; 24 (4); pp. 570-590.

Stake, E.; (1995); *The Art of Case Study Research*; Thouse Oaks: Sage; cop. 175p

Todeva, E. e Knoke, D.; (2005); "Strategic alliances e models of collaboration;" *Management Decision*; 43 (1); pp. 123-148.

Van De Voorde, E.; e Vanelleer; et al; (2008); “Market power e vertical e horizontal integration in the maritime shipping e port industry” *OECD Statistics Directorate. OECD/ITF Joint Transport Research Centre Discussion Papers*;1;pp.5-28

Villarreal, B.; (2010); “A TOC Approach To Setup Reduction To Improve Agility”; *Journal of Business Case Studies*; 6(4); p. 1

Walid, D.; e Zeineb, M. ; (2003) ; «Le dilemme de la confiance et de la coopération: interdépendance des acteurs et suprématie du système organisationnel » ; *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*;(204); pp.63-88.

Whipple, J. e Frankel, R.; (2000); "Strategic alliance success factors;" *The Journal of Supply Chain Management*; 36 (3); pp. 21-28.

Wiener, L.; e Doescher, A. (1994); “ Cooperation e expectations of cooperation”; *Journal of Public Policy & Marketing*; 13(2);p. 259

Yin,K.; (2002); *Case Study Research: Design and Methods*; Third Edition; Applied Social Research Methods Series; Vol. 5 3rd ed.; Sage Publications; Inc.

Yin, K.; (2009); *Case study research: design e method*; Los Angeles: Sage; cop. 2009 4 th edition

Zineldin, M.; (2004); “Co-opetition: the organisation of the future”; *Marketing Intelligence & Planning*; 22(6/7);pp. 780-789

Zineldin, M.; e Bredenlöv, T.; (2003); “Strategic alliance: Synergies and challenges: A case of strategic outsourcing relationship "SOUR"”; *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*; 33(5); pp. 449-464

Anexo

Anexo A

Estrutura da entrevista

Encontro-me actualmente a realizar uma investigação para obter o grau de mestre em Marketing na UBI, intitulada: “ A cooperação horizontal no transporte e na logística: Uma abordagem qualitativa”. Nesta fase da investigação, necessito de recolher alguma informação junto do tecido empresarial que me permita testar o meu modelo e compreender melhor a estratégia de cooperação horizontal.

Para cumprir o fim a que me proponho necessito da sua colaboração, para responder a algumas questões que ocupará cerca de 5 minutos do seu tempo.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- a) Sector/ actividade _____
- b) Número de funcionários _____
- c) Principal produto/serviço oferecido pela empresa _____
- d) Localização:

Distrito _____

Freguesia _____

1. Na lista seguinte estão presentes possíveis problemas/dificuldades sentidas na realização de um Acordo de Cooperação Horizontal (A cooperação horizontal consiste num acordo ou práticas concertadas entre empresas que se situam no mesmo nível do mercado, muitas vezes são acordos entre concorrentes de modo a originar vantagens económicas significativas). Assinale com um X, numa escala de 1 a 5 a sua percepção sobre a importância dos mesmos para o sucesso de qualquer acordo de cooperação horizontal.

Impedimentos da cooperação horizontal	1 (nada importante)	2 (importante)	3 (indiferente)	4 (Importante)	5 (Muito importante)
Interesses divergentes entre parceiros					
Comportamento oportunista por parte de um dos parceiros					
Encontrar empresas interessadas em cooperar					
Determinação do líder da cooperação					
Receio de perder clientes					
Poder de negociação desigual					
Domínio das decisões					
Repartição do trabalho					
Repartição dos benefícios					
Determinação dos benefícios					
Custos associado com as Tecnologias de Informação e Comunicação					
Perda de controlo					
Outras. Quais?					
• _____					
• _____					
• _____					
• _____					

2. Na lista seguinte estão presentes alguns dos facilitadores da realização de um acordo de cooperação horizontal. Registe, por favor, numa escala de 1 a 5 o seu nível de concordância relativamente aos mesmos.

Facilitadores da cooperação	1 (Discordo Totalmente)	2 (Discordo)	3 (Não concordo nem discordo)	4 (Concordo)	5 (Concordo totalmente)
Proximidade física					
Política de transparências					
Integração de informação					
Partilha de dados					
Experiencia cooperativa prévia					
Sistema de planeamento colaborativo (CTM, CPFR)					
Market based systems(leiloes, portais, hubs)					
Messase-based systems (email, sms, fax, etc)					
Gestão de resolução de conflito					
Expectativas claras					
Parceiros estratégicos					
Confiança					
Interesse e compromisso comum					
Interdependência e ajuda mútua					
Partilha de clientes					
Outras. Quais? • _____ • _____ • _____					

3. De entre as seguintes vantagens alcançáveis com os acordos de cooperação horizontal, assinale, por favor, numa escala de 1 a 5 o seu nível de importância.

Vantagens da Cooperação horizontal	1 (Nada importante)	2 (importante)	3 (indiferente)	4 (Importante)	5 (Muito importante)
Economia de custos					
Aumento da produtividade					
Melhoria do serviço ao cliente					
Melhoria da posição no mercado.					
Outras. Quais? • _____ • _____ • _____					

4. Por favor indique que tipo de relação existe entre os factores de impedimento e as vantagens da cooperação horizontal, indicando se esta é positiva ou negativa e a correspondente intensidade da relação usando para isso uma escala de likert de 1 (não existe relação) a 5 (relação forte).

Vantagem da cooperação da Impedimentos cooperação horizontal	Economia de custos		Aumento da produtividade		Melhoria do serviço ao cliente		Melhoria da posição no mercado		Outro. Qual?	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
Interesses divergentes entre parceiros										
Comportamento oportunista por parte de um dos parceiros										
Encontrar empresas interessadas em cooperar										
Determinação do líder da cooperação										
Receio de perder clientes										
Poder de negociação desigual										
Domínio das decisões										
Repartição do trabalho										
Repartição dos benefícios										
Determinação dos benefícios										
Custos associados com as Tecnologias de Informação e Comunicação										
Perda de controlo										
Outras. Quais? • _____ • _____ • _____										

5. Por favor indique que tipo de relação existe entre os facilitadores e as vantagens da cooperação horizontal, indicando se esta é positiva ou negativa e a correspondente intensidade da relação usando para isso uma escala de likert de 1 (não existe relação) a 5 (relação forte).

Vantagem da cooperação da Facilitadores cooperação horizontal	Economia de custos		Aumento da produtividade		Melhoria do serviço ao cliente		Melhoria da posição no mercado		Outro. Qual?	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
Proximidade física										
Política de transparências										
Integração de informação										
Partilha de dados										
Experiencia cooperativa prévia										
Sistema de planeamento colaborativo (CTM, CPFR)										
Market based systems(leiloes, portais, hubs)										
Messase-based systems (email, sms, fax,										

etc)										
Gestão de resolução de conflito										
Expectativas claras										
Parceiros estratégicos										
Confiança										
Interesse e compromisso comum										
Interdependência e ajuda mútua										
Partilha de clientes										
Outras. Quais? • _____ • _____ • _____										

Obrigado pela sua colaboração.