

**Ernesto Michelangelo
Giglio**

Universidade Paulista - UNIP
ernesto.giglio@gmail.com

Antonio Luiz Pelegrini

Universidade Paulista - UNIP
alpelegrini@ig.com.br

RESUMO

O objetivo do trabalho é apresentar e discutir questões da interdependência entre seus participantes, seu desenvolvimento e operações. Como base teórica utilizam-se conceitos de redes nas quais os participantes tornam-se atores centrais aceitos e legitimados por suas ações, como intermediários entre compradores, fornecedores e aduana. A proposição orientadora é que a existência de um ator central, cuja centralidade foi obtida por influência social e posse de recursos e não por legitimidade de atuação, origina conflitos e jogos de poder. Apresentam dados da rede logística portuária paulista, principalmente processos de transporte a granel. Através de pesquisa concluiu-se que a afirmativa se mantém, pois a associação, ator central, que opera na área e praticamente monopoliza o negócio, ocupou espaço a partir de ligações políticas, gerando disputas de poder. Contribui ao apresentar evidências que o equilíbrio e assimetrias de uma rede de negócios estão relacionados à posição e à legitimidade dos atores centrais.

Palavras-chave: Redes. Interdependência. Centralidade. Redes Portuárias.

ABSTRACT

The objective of this article is to present and discuss the interdependence, between the participants, development and operations. Theoretical basis are used networking concepts that gives meaning and direction to the business actions as intermediaries between buyers, suppliers and customs agencies. The guiding proposition is that the existence of a central actor, whose centrality was obtained by social influence and possession of resources and not for actions legitimacy, causes conflicts and power games. This article presents network port logistics, especially the processes of grains transport. Through research it was concluded that the statement keeps, because the association of carriers operating in the area and practically monopolizes the business, is a central actor who occupied vacant space from political connections; generating power struggles. This study contributes too by presenting evidence that the balance and asymmetry of a business network are related to the position and the legitimacy of the central actors.

Keywords: Networks.; Interdependence, Centrality, Network Port.

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100
CEP 19806-900
Fone (18) 3324-1607
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br
<http://www.fatecassis.edu.br>

Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva
rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do artigo é apresentar e discutir o tema das redes de logística portuária nos seus desenvolvimentos, problemas e resistências que operam no sentido de facilitar ou dificultar a evolução das ações coletivas dos atores participantes. Para a discussão utilizam-se as variáveis, interdependência, rede de relações e centralidade; como sendo as principais na caracterização do equilíbrio das redes. A proposição orientadora é que a existência de um ator central, cuja centralidade foi obtida por influência social e posse de recursos, portanto não por legitimidade de atuação, origina conflitos e jogos de poder.

A base teórica está fundada nos conceitos de imersão social, de Granovetter (1985), de interdependência de Amin (1989, citado por Kumar, 1997, p.51), de centralidade de Burt (1976) e de assimetrias de Grandori e Soda (1995).

Entende-se que o negócio portuário caracteriza-se como uma rede, por suas complexas relações entre as partes envolvidas, principalmente os processos interdependentes, a necessidade de comprometimento e a estrutura, com a existência de atores centrais.

A interdependência é a essência do fenômeno de redes. Significa que existe uma consciência coletiva que não é mais possível uma empresa isolada realizar todos os processos de produção e comercialização dos produtos. A operação em conjunto, numa relação de interdependência, com suas derivações de cooperação e conflito seria a essência da estrutura e dinâmica das redes (GRANDORI e SODA, 1995; OLIVER e EBERS, 1998, GRANDORI E SODA, 2006).

No caso da logística portuária, envolvendo os importadores, exportadores, transportadoras, caminhoneiros autônomos e as agências reguladoras do fluxo operacional no porto, entre outras; a presença de trabalho conjunto torna-se necessária e fundamental, ficando clara a interdependência entre os atores.

Havendo consciência da interdependência, cada ator se compromete, na rede, com seus vários conteúdos (econômicos, tecnológicos, sociais, políticos), num fenômeno denominado imersão (tradução livre do conceito de embeddedness de Granovetter, 2007).

Conforme os atores se organizam nos processos coletivos, criam-se os laços e legitimam-se as posições. Um ator central seria aquele com grande número de laços, comparado a os outros e a um poder legitimado a partir de suas ações e de suas várias ligações.

Baseados em afirmativas de Powell e DiMaggio (1983), criou-se a proposição orientadora de que a existência de um ator central, cuja centralidade foi obtida por influência social e posse de recursos, portanto não por legitimidade de atuação, cria disputas de poder entre as organizações, o que se reflete no equilíbrio da rede e no comprometimento dos atores. Como proposição secundária, derivada da principal, relativa ao comportamento dos atores, afirma-se que mesmo quando um conjunto de empresas apresenta características de um sistema em rede, mas existem disputas de poder, seus atores agem conforme o modelo de competição isolada.

Para ilustrar e discutir o tema são apresentados dados da rede de empresas no transporte de mercadorias no município do Guarujá, em São Paulo, o que inclui caminhoneiros autônomos, microempresários do setor, empresas transportadoras, empresas importadoras; empresas de processamento de fertilizantes; órgãos do governo e consumidores finais.

O caso é interessante e válido porque nesse município existe uma associação, estabelecida informalmente, visto não ter identidade jurídica estabelecida, composta por caminhoneiros que se colocam à disposição para realizar a movimentação de cargas, tanto nas importações, quanto nas exportações de grãos nos portos de Santos e Guarujá e que ocupam uma posição central na rede de operações.

A característica dessa associação é contar com um expressivo número de caminhões, com processos ágeis de operações e com representantes que mantêm ligações políticas e empresariais com atores do governo e executivos da região. A associação existe há vinte e cinco anos.

O artigo contribui para a discussão do equilíbrio e de conflitos nas redes a partir da legitimidade e centralidade de atores, com reflexos nas disputas de poder e assimetrias de recursos.

O artigo inicia com esta introdução, onde se discute o tema e sua relevância, indica-se a teoria de base e a proposição orientadora. Num próximo item apresenta-se um painel de estudos brasileiros que analisaram redes portuárias, concluindo pela validade da proposição orientadora.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Utilizando as palavras chave redes; interdependência; centralidade e redes portuárias, buscou-se nos bancos de dados do Google acadêmico, do Scielo e na biblioteca local da universidade os artigos referentes. Foram encontrados por volta de uma centena de artigos, cuja análise do resumo indicou estarem voltados para as questões de fluxo de mercadorias, dos problemas operacionais, da infraestrutura no negócio e do tema emergente de sustentabilidade. Foram raros os que trataram do tema na perspectiva de redes de negócios.

O discurso dos autores, no entanto, sugere um raciocínio de redes. Assumpção e Cristiano (2010) afirmam a necessidade de reformulação da cadeia portuária, com o desenvolvimento de pequenas redes de distribuição, no sistema de cabotagem. Santos e Santos (2012) e Anderson *et al.* (2011) sugerem o uso múltiplo e coordenado de sistemas de movimentação.

Outros estudos (Cespeg, 2010; Façanha *et al.*, 2010; Stupello, 2011, Mossini, 2011, Salvaro, 2011) também afirmam a necessidade de reformulação a partir de sistemas mais integrados.

A afirmativa convergente destes, nesse painel de artigos é a visão da necessidade de um sistema integrado, com a existência de instalações portuárias ao longo da costa brasileira, que funcionariam como *hubs*, com capacidade de redistribuir as cargas de forma rápida e eficiente, interligado aos outros modais; aceitando que a tarefa é complexa. Esse discurso aponta para análises na perspectiva de redes, já que tem a capacidade de lidar com fenômenos complexos, imprevisíveis (em eventos como condições climáticas), em relações interdependentes e com infinitos atores.

Apesar da direção desse discurso, os artigos não investigaram a interdependência, as relações sociais e as posições dos autores. Nesse sentido, o trabalho atual caracteriza-se como exploratório.

A formação de redes interorganizacionais tem gerado interesse dos pesquisadores, principalmente no estudo da união de pequenos empresários, motivados pela ideia de que a união em rede permite alcançar competitividade no mercado em que atuam, podendo sobreviver à concorrência (BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. R., REYES E. J., 2010); (BALESTRIN, A., VARGAS, L. M., 2002).

Os autores (LIPNACK e STAMPS, 1994; FUKUYAMA, 1996; CASTELLS, 1999; DAGNINO e PADULA, 2002; PUTNAM, 2002) afirmam que os pequenos empresários se unem, criando propósitos comuns, principalmente a sobrevivência no mercado, e mantém a união a partir de ações conscientes fundadas no comprometimento, na confiança e na cooperação. Os estudos de redes têm se focado nos fatores que desenvolvem a rede ou criam resistências entre eles, sendo citada a posição dos atores na rede.

Todeva (2006) descreve nove tipos de rede, conforme diferenças de estrutura das empresas, especializações, recursos de cada um, hierarquia existente e liderança legitimada. Conforme Wildeman (1999), Gomes (1999) e Ghemawat (2000), as assimetrias podem ser atenuadas pela aceitação do coletivo e da orientação das empresas líderes, quando legitimadas na sua posição.

No presente estudo, conforme detalhado adiante, há forte assimetria entre os participantes, seja no seu porte, especialização, ou poder de barganha, o que gera tensão, ou desequilíbrio que precisa ser gerenciado.

Entre os fatores importantes para o equilíbrio e a tensão das redes, citam-se o conteúdo transacionado, a força da ligação, a forma de governança e a existência de atores centrais (Lorange e Roos, 1996; Casarotto e Pires, 1999; LARSON, 1992; Tichy, Tushman e Fombrun, 1979).

Sobre a interdependência, a ideia motriz é que a necessidade de redes provém, principalmente, do cenário atual de incertezas do mercado e da complexidade das tarefas necessárias para a produção. Em outras palavras, cada empresa per si não tem condições de realizar os processos completos, necessitando de outras empresas. (JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997).

A interdependência e a centralidade são os fatores sobre os quais se construiu a proposição orientadora.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Como estratégia a pesquisa é exploratória, qualitativa, descritiva e analítica. Exploratória porque o tema é pouco investigado na academia brasileira. Qualitativa porque busca captar os conteúdos presentes de variáveis qualitativas como comprometimento, confiança, disputa de poder, assimetria de objetivos e posição dos atores. Descritiva porque será necessário detalhar o mais fielmente possível os processos e os desenhos das ligações entre as empresas. Será analítica porque através de dados coletados serão interpretadas as posições e a dinâmica dos atores nesses processos descritos,

principalmente buscando os sinais de conflitos, de disputa de poder e de oportunismos, que são os sinais mais básicos de resistências à formação de ações coletivas.

Dados iniciais de observações dos autores indicam que a relação informal dos associados com os outros atores da rede (importadores, exportadores, órgãos municipais e portuários) desenvolveu praticamente um monopólio das operações na região; mas a posição central da associação, obtida mais por relações políticas do que por legitimidade pelos participantes, é motivo de disputas de poder. Assim, o objetivo básico é levantar dados sobre a estrutura e dinâmica de trocas entre as organizações que operam no porto de Guarujá e verificar as atitudes de cooperação e luta de poder dos atores em relação ao ator central.

Foram pesquisados quais os atores principais, definidos como aqueles que mais participaram na organização inicial da rede, ou que ocupam posições importantes no grupo de organizações do negócio e a posição da associação dos caminhoneiros nesse grupo.

Buscaram-se os sinais de relações sociais de aproximação, tais como eventos que mostram a confiança e o comprometimento; e os sinais de relações sociais de distanciamento, tais como eventos que mostram a luta pelo poder e a competição, considerando o passado e o presente.

A análise do sistema de governança desta rede implica em analisar se ela é exercida de maneira informal ou burocrática e sob quais condições ela se estabeleceu.

Neste tópico se busca verificar a existência de algum tipo de regra, norma ou contrato formal que regule as relações na rede, visando o controle do comportamento dos atores, evitando-se o oportunismo e controlando as tentativas de quebra das regras.

Parte dos dados foi coletada a partir de observações dos autores, já que foi possível participar de reuniões, estar presente nas rotinas dos processos, principalmente dentro da associação dos caminhoneiros. Outra parte dos dados veio de entrevistas abertas com os atores envolvidos, entre os prestadores de serviços, os contratantes, as instituições governamentais, representantes de sindicatos e de associações, totalizando quinze entrevistas, com diretores das empresas envolvidas, com associados e diretores da ANDA – Associação Nacional para Difusão de Adubos, diretores da AMA – Associação dos Misturadores de Adubo do Brasil e gerentes de empresas importadoras e exportadoras; constituindo uma amostra representativa dos atores que atuam na rede.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para analisar a estrutura da rede foram utilizados os princípios da Análise Social de Redes, que indica os passos necessários para se encontrar a estrutura e a posição de cada ator conforme o número de ligações existentes. Para analisar os processos e a dinâmica da rede foram utilizadas as afirmativas do paradigma social de redes, principalmente as noções de interdependência, relação social e imersão, com um modelo desenvolvido por Giglio e Hernandes (2012).

A importação de granéis, a partir do fechamento do negócio entre exportador e importador brasileiro, provoca a contratação de transportadora responsável pela retirada do produto nos navios que

atracam no porto. A partir do momento que a transportadora avalia o volume a ser movimentado e os caminhões próprios disponíveis, detecta-se a necessidade de contratação de caminhões adicionais, visto que nenhuma transportadora tem, isoladamente, capacidade para transportar a carga dos navios entrantes no porto.

As transportadoras nacionais, que podem ou não serem associadas à ACTA - Associação Comercial dos Transportadores Autônomos, que é a sigla da associação dos caminhoneiros, contatam-na para disponibilizar os caminhões adicionais necessários ao desembarque da mercadoria em questão. Tanto os caminhões das transportadoras, quanto os dos associados da ACTA, têm autorização de adentrar a região do cais em ordem, seguindo critérios pré-definidos, com base na quantidade de veículos e acessibilidade definidos pela Companhia Docas do Estado de São Paulo – CODESP e pela ACTA. As Figuras 1 e 2 mostram o diagrama dos processos de importação e exportação, considerando um leque específico de produtos.

Os atores envolvidos nesta rede interligam-se nos diversos processos de importação e exportação. A seguir listam-se algumas funções dos atores mais importantes e centrais.

A Companhia Docas do Estado de São Paulo – CODESP é uma sociedade de economia mista, vinculada à Secretaria de Portos da Presidência da República, cuja função é o controle de todas as operações portuárias.

Os importadores, especificamente no setor de fertilizantes, são representados por duas entidades, a ANDA – Associação Nacional para Difusão de Adubos e pela AMA – Associação dos Misturadores de Adubo do Brasil; as quais, através de transportadoras próprias ou contratadas, são responsáveis pela contratação dos associados da ACTA, não sendo permitida a contratação de não associados da entidade, gerando garantia de preço, qualidade e volume de caminhões suficientes para o transporte no momento mais adequado a ambas as partes.

No que tange às exportações, as grandes fazendas contratam transportadoras que subcontratam os associados da ACTA para retirarem as mercadorias e entregarem no porto, gerando mais empregos e reduzindo custos de frete ao longo da cadeia.

Retroporto é um local de carga e descarga de mercadoria que se situa atrás do porto, sendo um terminal auxiliar do porto. O Retroporto geralmente é um investimento privado e em área própria, cuja autorização de funcionamento parte da Receita Federal do Brasil e deve receber o aval e concordância do município.

A ACTA, com 1.200 (um mil e duzentos) associados, mantém três pontos de estacionamento de espera dos caminhões, sendo 13 mil m². no Guarujá, 8 mil m². em Santos e 60 mil m². em Cubatão.

Os associados atuam na importação de fertilizantes e na exportação de soja e açúcar, o que representa 7% (sete por cento) do movimento do porto, sendo o restante dividido em movimentação de containers (70%); transporte de veículos (5%); transporte de líquidos pela Cutrale (sucos) e Dow Química (produtos químicos); e Commodities (açúcar e soja), estes dois últimos sem números exatos de volume.

Como cada navio de fertilizante tem a capacidade de transportar aproximadamente 40 (quarenta) mil toneladas, o que absorve 1.500 (um mil e quinhentos) caminhões, o giro dos associados é bastante rápido, tendo o porto a capacidade de carregar 100 (cem) caminhões a cada 6 (seis) horas.

Conforme relatos dos entrevistados, a Companhia Docas do Estado de São Paulo mantém um bom relacionamento com a Associação Comercial dos Transportadores Autônomos, reconhecendo e legitimando sua importância, permitindo inclusive que ela mantenha pessoal administrativo na região de desembarque e administração do fluxo dos caminhoneiros.

Como se percebe, existe uma posição de centralidade da ACTA, principalmente pelo seu efetivo de recursos de caminhões e de local, administrando processos de tal monta (como a mobilização de centenas de caminhões) que só ela consegue executar.

Conforme já informado, a análise busca desenhar a estrutura das relações dos atores, investigando a posição do líder, os sinais de interdependência e os possíveis conflitos pela legitimação, ou não, dos atores centrais.

Anteriormente à organização formal da associação, os caminhoneiros autônomos agiam de forma independente, sem ter poder nas negociações com as transportadoras, as quais eram responsáveis pela carga e descarga dos navios graneleiros que aportavam ou deixavam os terminais portuários.

Devido ao espaço diminuto de movimentação de caminhões na entrada dos portos ocorriam constantes desentendimentos entre os caminhoneiros, bem como problemas graves na movimentação e estacionamento dos mesmos nas áreas limítrofes. A forma de organização e preferências na movimentação de cargas eram executadas por antigos diretores do Sindicato dos Transportadores Rodoviários Autônomos de cargas a granel – SINDGRAN, de forma amadora e com uso de força, muitas vezes visando aos interesses próprios dos dirigentes.

A ACTA foi fundada em 1984 por um advogado que foi membro ativo por um longo período de tempo, contando inicialmente com 51 associados. Com esta associação foi instituída uma nova relação entre os membros associados e os clientes, passando à profissionalização das relações e continuada na eleição de 2002, com uma diretoria com capacidade técnica e politicamente representativa.

Segundo as observações e os relatos nas entrevistas, a relação com os órgãos públicos e as empresas é profissional e transparente, havendo visualização dos benefícios comuns, tendo o poder municipal disponibilizado área pública para utilização da associação por tempo indeterminado, além de que membros da governança são participantes ativos da política local. Esta rede de relações sociais políticas é uma marca da ACTA, com benefícios mútuos para os associados e o governo local.

No entanto, os dados também revelaram que as empresas, ou seja, os importadores, exportadores, fazendeiros, fabricantes, entre outros, não aceitam a ACTA como legítima e monopolizadora associação dos transportadores, existindo movimentos (passados e atuais) para criar outras associações ou colocar dúvidas na justiça sobre o poder da associação.

Este questionamento a respeito da forma de atuação da ACTA deve-se ao fato de criação de uma tabela única de valores para os fretes, que os contratantes nem sempre aceitam, já que em épocas anteriores havia negociação dos valores diretamente com os caminhoneiros.

A resistência na aceitação da ACTA gerou ações legais junto ao CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica, buscando tornar ilegal a atuação da instituição. Apesar da ação não ter sido aceita, até porque naquele momento havia um grande problema de fila de carga e descarga; mostra claramente um foco de descontentamento sobre a centralidade e poder da ACTA.

Tanto a CODESP e o Governo Municipal de ambas as cidades veem a atuação da ACTA como positiva, sob a ótica de que auxilia na manutenção da ordem do trânsito dos caminhões pelas vias públicas, mantém estacionamentos próprios e organiza a entrada de seus associados nas áreas de embarque e desembarque do porto, além de possibilitar que os Diretores da ACTA exerçam funções públicas, tanto em funções de Diretores ou Secretários Municipais como membros das Câmaras Municipais, facilitando o relacionamento entre estes poderes.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi apresentar e discutir a questão da interdependência, da rede de relações e da centralidade no negócio portuário, considerando-o como uma complexa rede de atores. Tomando como exemplo o complexo portuário dos municípios de Santos e Guarujá, investigou-se a estrutura da rede e a posição de uma associação, a ACTA, que representa os caminhoneiros autônomos, que prestam serviços no porto.

Como bases teóricas foram utilizados os conceitos de estrutura de redes (Burt, 1976) e de relações sociais como pano de fundo das ações (Granovetter, 1985). A afirmativa orientadora era que a existência de um ator central, cuja posição foi obtida por influência social, política e posse de recursos, portanto não por legitimidade de atuação, apresentaria conflitos e jogos de poder entre os participantes desta rede. Conforme Burt (1976), em suas afirmativas sobre buracos estruturais, quando uma organização aproveita uma lacuna nas ligações entre os atores, tem grandes chances de se tornar um nó importante e central.

Utilizando-se as variáveis, interdependência, centralidade e relações sociais, realizou-se uma investigação com os atores locais e os resultados sustentaram a afirmativa, já que documentos, ações e discursos sinalizam que a centralidade da associação é aceita como uma situação ainda sem alternativa, considerando as complexidades de tarefas e o número de caminhões necessários para as operações, mas com resistências à sua posição.

Um dos sinais de jogo de poder foi o processo aberto junto ao CADE, contra a associação, de autoria do próprio Ministério Público, a pedido de duas associações de empresas atuantes no porto, com a alegação de formação de cartel e monopólio. Apesar da liminar favorável obtida pela ACTA, entende-se que o jogo irá continuar.

O artigo tem sua importância justamente por mostrar e discutir a questão da centralidade de um ator quando não está legitimado por suas ações ou experiência, mas por vínculos sociais e políticos, além do domínio de um recurso territorial, no sentido indicado por Baldi (2006). Para este autor, o espaço, no caso os armazéns e estacionamentos da ACTA, sempre apresentam relações sociais. Além disso, a história da formação da ACTA já foi um exemplo de jogo de poder e regras de exclusão, quando obteve uma área exclusiva da prefeitura e agregou a maioria dos caminhoneiros, deixando os outros sem opção.

Observações dos autores sobre a rede de relações intraorganizacionais na ACTA mostra sinergia de interesses, simetria de objetivos e de capacidades dos caminhoneiros; comunicação aberta entre todos e governança formal (as regras para ser incluso na associação) e informal (incentivos para participar e punições no caso de não seguir as regras). Em resumo, sinais de uma rede estável, com consciência da vantagem da ação coletiva.

A estrutura do campo organizacional, portanto, apresenta a centralidade de uma associação, mesmo que contestada por alguns atores, num sistema de tarefas em que ainda não se vislumbra um buraco estrutural (Burt, 1976) capaz de gerar o desenvolvimento de outro ator que crie concorrência para a ACTA. Esta situação de aceitação “por obrigação e falta de alternativa”, no entanto, cria um campo de conflitos de interesses, com movimentos de ataque e defesa entre os atores. Até o momento a ACTA é um nó atrator, mas com a possibilidade de mudança de sua diretoria, colocando-se representantes menos influentes na política local, o quadro de forças pode se modificar.

Um benefício teórico do artigo é tratar dos jogos de poder nas redes, os quais, segundo Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010) e Powell e DiMaggio (1983); constituem a quarta força na dinâmica das redes, ao lado da confiança, acesso aos recursos e formas de comunicação.

Um trabalho de continuidade interessante para este caso seria uma investigação junto aos outros participantes das tarefas no porto, mas que não estão inclusos neste grupo liderado pela ACTA. Existem grandes importadores e grandes transportadoras que, eventualmente, obtêm autorização para realizar as tarefas.

Outro trabalho interessante, este com um escopo mais amplo, seria investigar os possíveis rearranjos das instituições, neste momento em que o governo aprova mudanças na forma atual de operação dos portos, propondo, por exemplo, a descentralização das operações de carga e descarga, criando pequenos portos pela costa brasileira. Esta situação não é hipotética, já que o crescimento da produção de grãos do país, a necessidade de ampliação dos terminais portuários brasileiros e a exigência da racionalização da movimentação de cargas através da definição de um novo modal de transportes, combinando-se os sistemas de dutos, sistemas aquaviários, rodoviários e ferroviários; refletirão em mudanças na estrutura das redes nos portos brasileiros.

6 REFERÊNCIAS

ANDERSON, V. L.; STUPELLO, B.; LEAL M. B. S.; CARDOSO, J. S. L.; PINTO, M. M. O. **Avaliação da capacidade dos terminais de grãos agrícolas utilizados para escoamento da produção do centro-oeste**

-
- brasileiro.** Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia Naval e Oceânica. 2007
- ALMEIDA, P. A. P. S., **Gerenciamento do meio ambiente: os interesses setoriais frente à política ambiental brasileira, o Porto de Santos em perspectiva**, DICA, v.1, n.1, p.1-11, 2009.
- ASSUMPÇÃO, M. R. P.; CRISTIANO, M. J., **O papel do porto de Santos na Logística Internacional**, XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Carlos, 2010.
- BALDI, M. **Discutindo territorialidade, rede e conceito de campo: Contribuições para uma perspectiva contextualizada**. Revista Gestão Organizacional, v.4, n.3, p.82-96, 2006.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais**. Encontro nacional de estudos organizacionais, 2., 2002, Recife, PE. Anais... Recife: ENEO, 2002. v. 1. p. 1-15.
- BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. R., REYES E. J.; RAC, **O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil**; Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-477, Mai./Jun., 2010
- BRAGA, Suzana R., **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BURT, R. S., Positions in Networks. **The University of North Carolina Press**, 1976.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. (1999) **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo, Atlas.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura. A Sociedade em rede**. São Paulo : Paz e Terra, 2000. v. 1.
- CASTELLS, M. **Material for na exploratory theory of the network society**. Projeto Promos-Sebrae, versão 2.0, SEBRAE, Brasília, 2004.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. V.1 São Paulo: Paz e terra, 1999.
- COMISSÃO ESPECIAL DE PETRÓLEO E GÁS NATURAL DO ESTADO DE SÃO PAULO – CESPEG, **Relatório final de atividades**, 2008-2010.
- CUNHA, I. A., **Fronteiras da gestão: os conflitos ambientais das atividades portuárias**, 2006.
- FAÇANHA, S. L. DE O.; SILVA, M. A.; FELDMANN, P. R., **Tendências e Desafios Brasileiros na Logística Globalizada do Séc. XXI, XIII Semead**, 2010.
- FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FUKUYAMA, F. **Confiança: valores sociais e criação de prosperidade**. Lisboa: Gradiva, 1996. 412 p.
- GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre:Bookman, 2000.
- GIGLIO, E. ; HERNANDES, J. **Discussões sobre a Metodologia de Pesquisa sobre Redes de Negócios Presentes numa Amostra de Produção Científica Brasileira e Proposta de um Modelo Orientador**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN, v. 14, n.42, p.78-101, jan-mar, 2012.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.
- GOMES, Benjamin C. **Estratégia em primeiro lugar**. HSM management. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- GRANDORI, A., SODDA, G. **Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms**. **Organization Studies**, v.16,n.2,p.183-214,1995.
- GRANOVETTER, M (1985), **Economic action and social structure: the problem of embeddedness**, **American Journal of Sociology**, 91(3): 481-510.
- GULATI, R., NOHRIA, N., ZAHEER, A. **Strategic Networks**, **Strategic Management Journal Strategic Management**. J., 21: 203–215.2000.
- HAMEL, Gary e DOZ, Yves L. **Formatos multilaterais**. HSM management. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- HUMAN, S. E.;PROVAN, K. G. **An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network**. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p.368-403, 1997.
- JONES, C., HESTERLY, W. S., & BORGATTI, S. P. **A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms**. **Academy of Management Review**, 22 (4): 911-945. 1997.
- LARSON, A. **Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships**. **Administrative Science Quarterly**, mar, 1992; v.37, n. 1; pg. 76-105

-
- LEON, M.E. e AMATO, J. N. **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas**. I workshop: redes de cooperação e gestão do conhecimento, PRO – EPUSP. São Paulo, 2001.
- LIPNACK, J.; STAMPS, J. **The age of network: Organizing Principles for the 21 st. century**. New York: John Wiley & Sons. 1994.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LOUZADA, C. A. P., **Gestão Ambiental e Competitividade no Porto de Santos entre os anos 1997 e 2005 (2005)**.
- MONIÉ, F. E VIDAL; S. M. S. C., **Cidades, portos e cidades portuárias na era da integração produtiva**, 2006.
- MOSSINI, C. S., **Diretrizes para o desenvolvimento de um sistema logístico para o porto de Santos**, 2011.
- NETO, J. A.. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLESH, D.; EWIG, H.). **Das Management von Verbundgruppen**. Mit exzellenten Strategien zum Erfolg – Wege zur Systemführerschaft. Neuwied: Luchterhand, 2003.
- PARKHE, A. **'Strategic alliance structuring, a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation'**. *Academy of Management Journal*, 36, pp. 794 – 829.1993.
- PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C., **Identificação dos fatores determinantes do desempenho das empresas inseridas em redes horizontais**. CAD – Departamento de Ciências da Administração, 2006.
- PUTNAM, R. D., **Democracies in flux: the evolution of social capital in contemporary society**. Oxford: Oxford University Press, 2002.
- PERROW, C. **Small firm networks**. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*: 445-470. Boston: Harvard Business School Press, 1992
- SALVARO, F. W., **Os reflexos do apagão logístico no Porto de Santos sob a ótica dos agentes intervenientes e as consequências junto aos armadores no ano de 2010**, 2011.
- SANTOS, J. A.; SANTOS, E. B. A.; **As dificuldades logísticas de acesso e de movimentação de cargas no porto de Santos**, IX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2012.
- SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo, Best Seller, 1990.
- STUPELLO, B., **Perspectiva de desenvolvimento da infraestrutura de transporte para escoamento da produção agrícola do Centro-Oeste do Brasil: um exercício de planejamento estratégico de transportes**, 2011.
- TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, C. **Social Network Analysis for Organizations**. *Academy of Management Review*, 4:4:507-519, 1979.
- TODEVA, E. **Business Networks: Strategy and Structure**. London: Toutledge.Trade Dimensions.2006.
- VERSCHOORE, J. R. (2006). **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil
- WAARDEN, F. V. **Dimensions and types of policy networks**. *European Journal of Political Research*, 21, pp.29-52. 1992.
- WANKE, P. F.; HIJJAR, M. F.; **Exportadores brasileiros: estudo exploratório das percepções sobre a qualidade da infraestrutura logística**, 2009.
- WILDEMAN, Leo. **Organização virtual**. HSM management. N 15, ano 3 julho/agosto 1999.
- WOODRUFF, Robert B. **Customer value: The next source for competitive advantage**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n. 2, 1997, p. 139-153.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010
- ZAHEER, A.; GOZUBUYUK, R.; MILANOV, H. **It's the Connections: The Networks Perspective in Interorganizational Research**. *The Academy of Management Perspectives*, v.24, n.1, p. 62- 77, Feb., 2010.
- ZENTES, J., MORSCHETT, D., & NEIDHART, M. . **Horizontale Kooperations – systeme in der Industrie und im Dienstleistungssektor – Perspektiven und Strategien**. In Dannenmaier, S. (Org.). *Die Zukunft der Kooperation*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, 2003.

Recebido em 08/12/2018.

Aprovado em 01/04/2019.