

## SUAPE E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: CAMINHOS PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

**Fredy Bezerra Carneiro (FMGR)**

fredybc@hotmail.com

**Marcos Gilson Gomes Feitosa (UFPE)**

marcosfeitosa@dca.ufpe.br

**Maria de Lara Moutta Calado de Oliveira (UFPE)**

lara.calado@oi.com.br



*Complexos portuários são locais propícios ao crescimento econômico pela reunião de empresas de produção e de serviços pois geram empregos e rendas e seus produtos podem ser comercializados a menores custos de fretes. Um porto é composto de três macro fatores que são as instalações fixas, os equipamentos e a gestão. Tal combinação determina sua eficiência operacional. O modal hidroviário marítimo no Brasil respondeu por mais de 90% do total de cargas internacionais em 2008 e a costa brasileira possui extensão de 8.698 km com 119 instalações portuárias. Para conquistar posição de excelência e serem atrativos, portos demandam investimentos em instalações físicas, em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias, que podem ser aceleradas através de formação de parcerias. Em Pernambuco, o Porto de Suape vem-se consolidando como um pólo de desenvolvimento local. Localizado a 40 km de Recife/PE, o porto e suas empresas poderão ir além e se tornar um centro para o desenvolvimento da sua área de influência. Redes e alianças estratégicas entre as entidades na área de influência portuária fortalece os operadores portuários, operadores logísticos, fábricas e empresas de serviços, reduzindo custos e evitando a competição local. Uma rede é um conjunto de indivíduos ou organizações, interligados por relações. Os grandes portos mundiais firmaram parcerias com empresas, governos e outras organizações, para alavancar suas possibilidades de crescimento. Redes, joint-ventures e alianças estratégicas podem ser compreendidas como macro-organizações e competem com empresas externas às redes ou com outras redes. Alianças são arranjos voluntários entre duas ou mais organizações. São estratégicas se contribuírem diretamente para a criação de vantagem. O objetivo do trabalho foi descrever os elementos de um dos fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento do hinterland de Suape/PE: a formação de alianças estratégicas. A região de influência considerada é uma área de raio de 800 km com centro no Porto, responsável pela geração de 90% do PIB nordestino brasileiro, compreendendo sete capitais com cinco aeroportos internacionais e abrigando 20 milhões de pessoas. Esse estudo foi qualitativo, baseado*

*em pesquisa exploratória bibliográfica e em dez entrevistas semi-estruturadas com representantes da esfera pública, empresas e instituições de ensino e pesquisa, realizada entre outubro de 2010 e fevereiro de 2011. A literatura adotada evidencia que a formação de redes e alianças estratégicas são formas potencial para se criar valor, reduzir custos de transação, aumentar o fluxo de informações entre os atores e ampliar o ace*

*Palavras-chaves: suape; desenvolvimento; redes; alianças estratégicas*

## 1. INTRODUÇÃO

Complexos portuários são *loci* de desenvolvimento, pela congregação de empresas e pela interligação com outros modais logísticos. Portos, fábricas, operadores e uma logística integrada proporcionam vantagens para as redes que se formam. Nações podem obter maior crescimento econômico comercializando produtos entre si e as transações comerciais podem ser realizadas em grande volume e com menores despesas de transporte e armazenagem através de portos (VIEIRA; FALCÃO, 2003; CUADERNOS DE LA CEPAL, 1991).

Portos industriais são provedores de armazenagem e movimentação de cargas, com empresas de transformação e de serviços, empregam pessoas, e auxiliam o desenvolvimento social e econômico da região na qual operam (VIEIRA; FALCÃO, 2003; ALVES, 2005; PORTO, 2007; SOUZA JÚNIOR; NOBRE JÚNIOR; PRATA, 2008, HADDAD *et al.*, 2010).

Em 2007, mais de 80% do comércio internacional de cargas, em volume, foi transportado através de portos marítimos (UNCTAD, 2008). Um porto é um complexo de três fatores: instalações fixas, equipamentos e a gestão. Tais elementos combinados determinam a eficiência operacional de um porto (BORG FILHO, 2008), bem como pelo maior aproveitamento da capacidade de carga das embarcações, para tornar os portos mais atrativos aos armadores e para outras empresas (SOUZA JÚNIOR, NOBRE JÚNIOR, PRATA, 2008).

O modal hidroviário marítimo no Brasil respondeu por mais de 90% do total de cargas internacionais (ANTAQ, 2007; ANTAQ, 2009a; DAVID; STEWART, 2009). A costa brasileira tem extensão de 8.698 km com 119 portos. Para conquistar de excelência e serem atrativos, portos demandam investimentos em instalações, em pesquisa e desenvolvimento, podendo ser aceleradas através de parcerias (SONG, 2003; VIEIRA; FALCÃO, 2003).

O Complexo Industrial Portuário de Suape/PE (CIPS), faz 33 anos em 2011 com variados empreendimentos, gerando milhares de empregos (SUAPE, 2010; SARAIVA, 2010a). Portos industriais são caracterizados pela operação do porto em si e por organizações manufatureiras e de serviços (PORTO, 2007). Em 2009, O CIPS ficou a frente dos portos de Salvador/BA, Macapá/AP e Fortaleza/CE (ANTAQ, 2009a), movimentando 7.520.799 toneladas em contêineres, combustíveis, óleos minerais e derivados de petróleo (ANTAQ, 2009a; SUAPE, 2010, SARAIVA, 2010a); foi o vigésimo porto nacional (ANTAQ, 2009a).

Suape, na Mata Sul de Pernambuco, possui mais de 160 rotas de navegação, foi o melhor porto público brasileiro e o terceiro entre públicos e privados (CEL, 2008). Portos eficientes têm acoplamento com sistemas ferroviários para a movimentação de grandes volumes de carga em terra (DAVID; STEWART, 2009).

Alianças estratégicas (AE) entre as entidades na área de influência fortalecem a rede entre operadores portuários, logísticos, fábricas e operadores, reduzindo custos e evitando a competição. Através de AE há fortalecimento dos vínculos estruturais, compartilhamento de recursos, de riscos, de conhecimentos e há redução dos custos de transação entre as entidades aliadas (BARNEY, 2002; PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002; DOZ, 1996).

O objetivo deste artigo é descrever os elementos do fator crítico de sucesso *redes e AE*, determinado na pesquisa de Carneiro (2011), apontando caminhos para as organizações no *hinterland* do CIPS formarem um sistema produtivo local. Entre empreendimentos e instituições de ensino e pesquisa, AE permitem o fortalecimento de um *cluster* portuário.

Outros estudos focalizaram Suape: Trevas (2005) estudou a importância da modernização dos portos de Pecém, Suape e Salvador. Medeiros (2005) pesquisou os fatores

intervenientes na competitividade dos portos: Fortaleza/CE, Natal/RN, Pecém/CE, Salvador/BA e Suape/PE. Silva Júnior (2008) analisou a política regional de Pernambuco e Souza Júnior, Nobre Júnior e Prata (2008) analisaram a eficiência dos portos do Nordeste. A relevância deste artigo de que a formação de redes e alianças estratégicas é fator crítico de sucesso para o desenvolvimento social do *hinterland* do CIPS (CARNEIRO, 2011).

O artigo está estruturado em seis partes, incluindo esta introdução. Segue-se um breve histórico sobre o Porto e uma revisão da literatura sobre redes e alianças estratégicas. Em seguida explicam-se os procedimentos metodológicos, os resultados e a discussão da pesquisa de campo, culminando com as conclusões.

## 2. O Complexo Industrial Portuário Suape

Suape foi criado pelo Governo Pernambucano, parte do Plano Diretor, de 1973 a 1975, objetivando unificar uma extensa área geográfica e suportar com bens e serviços um porto marítimo com excelentes características naturais. A concepção original do projeto baseou-se no conceito de integração entre porto e complexo fabril, tal como no caso de Marseille-Fos, na França, e Kashima, no Japão (TREVAS, 2005; OLIVEIRA, 2006; SUAPE, 2010).

O CIPS foi concebido para atrair indústrias de primeira e segunda geração, com possibilidade de receber as de terceira geração. A concepção se apoiava em três elementos: existência de águas profundas junto à linha costeira, profundidades de até 17,0 metros, distando 1,2 km do cordão de arrecifes; a ocorrência de quebramar natural e a disponibilidade de áreas para a formação de parque industrial (OLIVEIRA, 2006; SUAPE, 2009).

Suape foi o segundo maior porto brasileiro em movimentação de cargas containerizadas em 2010. Contribui para a consolidação das cadeias produtivas petroquímica, naval, siderurgia, alimentos, função de propiciar crescimento a tais setores (ANTAQ, 2010). Suape integra-se com outros portos através de ferrovia: Pecém e Mucuripe/CE, Cabedelo/PB, Recife/PE, Petrolina/PE, Jaraguá/AL, Salvador e Camaçari na Bahia. Por rodovia federal ou estadual, com portos de Natal/RN, de Areia Branca/RN, e de Petrolina/PE.

Os empreendimentos estruturadores em Suape são o Estaleiro Atlântico Sul (EAS), a Refinaria Abreu e Lima (RAL), e a Petroquímica Suape (PS). O EAS tem capacidade de produção de navios petroleiros, graneleiros, contêineres e cascos de plataformas para exploração e produção de petróleo *offshore*. Em 2010 gerou mais 5.000 empregos diretos, sendo o maior do hemisfério sul, demandando investimentos de US\$ 1 bilhão (ESTALEIRO ATLÂNTICO SUL, 2009; PERNAMBUCO, 2010).

A RAL demanda investimentos de US\$ 13 bilhões e deverá gerar 1.500 empregos diretos (PERNAMBUCO, 2010; MEDEIROS, 2010). Com capacidade para processar 230 mil barris de petróleo por dia, atenderá à demanda por óleo Diesel no Norte/Nordeste, e da produção de GLP, nafta petroquímica, gásóleo de coque e coque (SARAIVA, 2010b). A PS produzirá ácido tereftálico (PTA), polietileno tereftalato (PET) e fios de poliéster (POY) para a indústria têxtil do Nordeste, com investimentos de US\$ 2,2 bilhões, devendo gerar 1.800 empregos diretos (PERNAMBUCO, 2010, p. 35). Os investimentos foram de R\$ 9,34 milhões em 2004, para R\$ 457,7 milhões em 2009 (SUAPE, 2010; PERNAMBUCO, 2010).

Suape será um terminal da Ferrovia Transnordestina. A Transnordestina possuirá uma malha de 1.728 km de extensão, entre o Porto de Suape/PE e de Pecém e Mucuripe, no Ceará. Seguirá pelo interior de Pernambuco até Eliseu Martins/PI permitindo escoamento de cargas como soja, algodão, milho, gipsita e minério de ferro. A conclusão está prevista para dezembro de 2013 (TRANSNORDESTINA LOGÍSTICA SA, 2009; ANTT, 2010).

O CIPS ganhou impulso com a instalação dos Terminais de Contêineres em 2002. Foram movimentados 3.046.338 toneladas de cargas containerizadas em 2009 (ANTAQ, 2009b). Outras empresas são o Moinho e a Alimentos Bunge, a M&G Polímeros, a Windrose Operações Portuárias, a IMPSA Geradores Eólicos e a Coca-Cola e novos estaleiros navais.

### 3. Redes e alianças estratégicas

Uma rede é um conjunto de indivíduos ou organizações, interligados por relações: nós e laços. Os laços conectam os nós e estes são chamados de atores, podendo ser indivíduos ou coletivos (POWELL; SMITH-DOERR, 1994; MARTES *et al.*, 2008; LAZZARINI, 2007). Duas organizações podem estar relacionadas bilateralmente, interligadas por um laço definido, mas também podem interagir em uma aliança multilateral, ou seja, participando um mesmo grupo de organizações. Pode-se então caracterizar uma rede pela sua estrutura de forma geral, pela forma como os laços são estabelecidos entre os atores (LAZZARINI, 2008).

A densidade é a medida da conexão entre os atores e quanto mais densas as redes, maior é o fluxo de informações (LAZZARINI, 2008). Organizações em rede podem reduzir os custos de transação, ampliar o capital social e aumentar a competitividade do *cluster*; formam redes sociais em um *mundo pequeno*: uma coleção densa de entidades, pelas quais os recursos fluem mais célere e facilmente (WATTS; STROGATZ, 1998; LAZZARINI, 2008).

São variadas as razões para as empresas se unirem em redes, destacando-se: *outsourcing* ou integração vertical, e aprendizado. Com a moda das reestruturações e do *downzing* dos anos 1980, houve uma ênfase na competência central, o que implicou na desalocação das linhas de negócios não rentáveis. Surgiu o conceito de corporação modular e várias conseguiram reduzir custos de transação (WILLIAMSON, 1995; THORELLI, 1995).

Em 2008 a China obteve o maior *Liner Shipping Connectivity Index*, seguida por Hong Kong, Singapura, Holanda e Coreia. O índice depende da quantidade de navios; da capacidade de carga em contêineres destes navios; da capacidade máxima dos navios; da quantidade de serviços, e da quantidade de empresas que promovem o tráfego de navios contêineres. O Brasil ocupou o 33º lugar (UNCTAD, 2009).

Redes, *joint-ventures* e alianças estratégicas podem ser compreendidas como macro-organizações e competem com empresas externas às redes ou com outras redes (THORELLI, 1995). Redes são estratégicas se há um conjunto de relacionamentos entre as entidades, tanto horizontais quanto verticais, que atravessam os limites de indústrias e de países. São formadas com laços interorganizacionais duradouros (GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000).

Os membros da rede precisam compartilhar suas vantagens, o que é resultado das sinergias da rede. Uma rede como aliança entre firmas precisa existir como uma relação ganha-ganha para todos os participantes, embora em algum momento do tempo, um ou outro membro possa ganhar mais (THORELLI, 1995).

Uma rede de laços fortes se dá com alianças estratégicas e vantagens competitivas (PORTER; WAYLAND, 1995). Uma estratégia de coopetição pode melhor alocar recursos, obter diferenciação e conquistar vantagens coletivas e duradouras. Alianças estratégicas (AE) ocorrem quando várias empresas cooperam entre si. Uma razão para as AE é a redução de investimentos em recursos. Outra é para compartilhar conhecimento e produzir inovação (EISENHARDT; SANTOS, 2002). Além delas, a especialização (BARNEY, 2002).

Alianças são arranjos voluntários entre duas ou mais organizações para a troca, compartilhamento, desenvolvimento de produtos ou tecnologias em conjunto. São estratégicas se contribuirão diretamente para a criação de vantagem competitiva (GULATI, 1998). Por sua flexibilidade e por, potencialmente, apresentarem menores riscos para os aliados, as

alianças são formas preferidas para o crescimento das firmas (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002). Os termos utilizados para AE são acordos cooperativos (MARITI; SMILEY, 1983); coalizões (PORTER; FULLER, 1986), e redes estratégicas (JARILLO, 1988). Desde 1990 são mais utilizados *joint ventures* e alianças estratégicas.

O gerenciamento efetivo das AE é necessário para que os benefícios se realizem. Enquanto alianças estratégicas têm o potencial de incrementar o desempenho da firma, gerenciá-las não é tarefa fácil (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002). Ainda assim, alianças estratégicas são um componente-chave como possível escolha de crescimento, tanto no nível da estratégia corporativa quanto no nível de negócios. Elas podem criar valor para as empresas (DOZ; HAMEL, 1998). Nas alianças, o valor é refletido nos ganhos que os parceiros obtêm através da sinergia e que excedem o que teria sido gerado por configurações organizacionais alternativas (MADHOK; TALLMAN, 1998; SPEKMAN *et al.*, 1998).

Adicionalmente, alianças ajudam firmas a minimizar os custos de transação (PORTER; FULLER, 1986), a reduzir a dependência de recursos que estão fora de seus controles (DAS; TENG, 1996; SPEKMAN *et al.*, 1998), e a reposicionar o negócio em mercados dinâmicos (YOUNG-YBARRA; WIERSEMA, 1999; DAS; TENG, 2000).

Dentre os motivos mais frequentes para a formação de AE, encontram-se, nesta ordem: complementariedade tecnológica; transferências de tecnologia; acordos de marketing; economias de escala; compartilhamento de risco. Tais motivos não são excludentes entre si (MARIOTTO, 2007). Reuer (1999, p. 13) recomenda que para obter valor de alianças “selecionar o parceiro certo, desenvolver projeto de aliança compatível, adaptar o relacionamento conforme a necessidade e gerenciar o jogo apropriadamente”.

Alianças estratégicas são arranjos voluntários que podem ocorrer como resultado de uma ampla variedade de motivos e objetivos (GULATI, 1998; BARNEY; HESTERLY, 2007). Este conceito inclui qualquer ligação e é comum sua utilização em estudos empíricos (MAYER; TEECE, 2008).

A formação de alianças baseadas em recursos sugere que a firma as utiliza para localizar a configuração ótima de elementos para a produção na qual o valor de seus recursos são maximizados (DAS; TENG, 2000). Isso é pleno de ambigüidades e incertezas, mas um compromisso entre parceiros para aprender e para trabalhar juntos enquanto tentam maximizar a criação de valor dos recursos disponíveis reduz a incerteza nos aliados (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002; EISENHARDT; SANTOS, 2002).

Mesmo que parcialmente, através de aprendizado, alianças ajudam firmas a romper limitações de seus recursos próprios e ampliar a aplicação de suas competências centrais para obter vantagens. Alianças contribuem para prevenir competências de se tornarem *rigidez central*, a qual restringe as habilidades competitivas da firma. As firmas procuram estabelecer um conjunto de recursos pelas alianças que pode incluir tecnologia de ponta dominados por parceiros (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002; EISENHARDT; SANTOS, 2002).

Das e Teng (1996; 2000) afirmam que um conjunto de recursos pode produzir benefícios substanciais. Sugerem que os parceiros trazem pelo menos quatro categorias de recursos importantes: financeiros, tecnológicos, físicos e gerenciais. Ainda, as firmas trazem capital social de suas redes de relacionamentos (LAZZARINI, 2008).

Relacionamentos baseados em confiança entre as firmas tendem a produzir capital social e aumentar as chances de sucesso das alianças. Pesquisadores sugerem que alianças baseadas em recursos complementares contribuem mais fortemente para o aprendizado

organizacional com evidências que firmas mais jovens se beneficiam mais, porque a aliança amplia as oportunidades de aprender (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002).

#### 4. Procedimentos metodológicos

O estudo foi qualitativo, com pesquisa bibliográfica e entrevistas semi-estruturadas. O caminho teórico-metodológico teve interesse em captar percepções (MERRIAM, 1998; CRESWELL, 2010). Procurou-se entender os componentes das alianças estratégicas que podem conduzir o CIPS e seu *hinterland* a desenvolvimento social, através da interpretação de respondentes, uma característica dos estudos qualitativos (MERRIAM, 1998).

Adotou-se a entrevista roteirizada (GODOI; MATTOS, 2006). As entrevistas foram gravadas e foi utilizado um bloco de anotações para observações sinais que possam auxiliar na transcrição e compreensão das respostas. Foi solicitado confirmação aos respondentes sobre o entendimento que o pesquisador obteve das respostas.

Os sujeitos escolhidos para as entrevistas puderam indicar outros respondentes, tal qual se faz amostragem por bola-de-neve (MERRIAM, 1998). O pesquisador escolheu previamente e intencionalmente os respondentes pela participação em trabalhos diretamente relacionados ao CIPS, empresas operantes no complexo, planos e ações governamentais e por representarem consultorias e instituições de ensino.

Criou-se uma lista, de empresas, órgãos ou representações de governos, instituições de ensino ou de pesquisa, associações ou federações relacionadas. A relação inicial tinha trinta entidades. Optou-se pela escolha intencional de dez respondentes mais próximos do objeto do estudo e disponíveis. Os entrevistados são identificados pelos códigos Sn, onde o S significa o setor (E para empresa, A para associações, federações, instituições de ensino ou pesquisa, ou G para governo) e n significa a posição do entrevistado no conjunto, variando de 1 a 10.

#### 5. Resultados e discussão

O fator crítico de sucesso (FCS) redes e alianças estratégicas traz vantagens e proporcionam sinergias para o crescimento. A formação de parcerias entre as entidades do *hinterland* promoverá incremento da região. Redes e alianças estratégicas gera os elementos:

- Nomear um consórcio de entidades para debater planos e desenvolver ações para o desenvolvimento integrado e participativo;
- Criar uma associação regional de profissionais portuários para ampliação de capital social sobre portos;
- Instituir uma rede de educação para o trabalho com as escolas, com as universidades e institutos de pesquisa, e apoio dos governos;
- Desenvolver alianças de cooperação e especialização de cargas com outros portos presentes na área de influência de Suape;
- Incentivar os parceiros para programas de qualidade, internacionalização das empresas e certificação como fornecedores de grandes empreendimentos;
- Utilizar redes sociais para criar sub-redes de profissionais e de empresas para compartilhamento de informações, experiências, problemas e soluções.

Na Figura 2, apresenta-se a decomposição dos FCS relativos a formação de redes e de alianças estratégicas, entre empresas, governos, instituições de pesquisa e de ensino.

Redes e Alianças Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ampliar os modais de transporte e a navegação de cabotagem entre os portos;</li><li>▪ Criar eventos da indústria do petróleo, gás, naval e <i>offshore</i> em Pernambuco com personalidades das empresas e escolas, para mini cursos e palestras;</li><li>▪ Instituir uma associação dos profissionais portuários para formulação de currículos, troca de experiências,</li></ul>

- planejamento portuário regional e solução de problemas;
- Criar uma entidade para unir os atores no nível regional do Nordeste;
  - Desenvolver alianças com fabricantes do exterior em função dos produtos globais;
  - Disponibilizar a estrutura da empresa para as IES utilizarem;
  - Fazer cursos *in-company* com funcionários ministrando treinamentos e instruções;
  - Implantar uma extranet para divulgação de demandas de problemas gerenciais, oportunidades de negócios, demandas por parcerias e cadastro de profissionais;
  - Registrar a empresa em Pernambuco e contratar profissionais locais.
  - Utilizar as redes sociais da Internet para criar sub-redes de profissionais especialistas;

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 2: Fatores contributivos para a formação de redes e alianças estratégicas em Suape

O ambiente econômico é favorável e Pernambuco cresce a taxas maiores que a média brasileira. É necessário que empresas e governos utilizem este excedente econômico para benefícios sociais. Para o CIPS a formação de um cluster trará contribuições. A1 explica que:

Falta entre as pessoas das IES o diálogo, falta realizações conjuntas, centros de estudos integrados com as áreas afins, as IES, preocupações com terem seus cursos e as IES concorrentes não terem sucesso, falta integração, talvez nas IES públicas, seja mais fácil, existe verba, compromisso com a pesquisa, nas IES particulares isso é algo a se pensar, são poucas as que fazem ou podem fazer pesquisa. Organizar congressos simpósios, enviar professores para congressos internacionais.

Para E1, as redes sociais são importantes para ampliar os contatos pessoais. Utilizando tecnologias, é possível reduzir custos de encontros, que podem se tornar mais frequentes: “Utilizar as redes sociais e grupos de discussão, além de teleconferências temáticas para informar as pessoas; periodicamente, promover encontros regionais e temáticos.”. Uma aliança estratégica entre as empresas irá promover sinergias e poder de barganha, especialmente, para as micro e pequenas empresas. Para G1:

Isso é sinônimo, sem tirar nem por, do Projeto Suape global. Exatamente as alianças, as parcerias. O projeto Suape global ele está englobando os vários entes da sociedade [...] para construir parcerias e trilhar caminhos mais eficazes e eficientes, então é fundamental que exista esse compartilhamento de aspirações. Porque, no final de tudo, todo o mundo tem o mesmo objetivo, que é participar desse desenvolvimento de alguma forma, e contribuir também para esse desenvolvimento [...]

É necessária uma associação das empresas aliadas com os empreendimentos e as governos para promover o crescimento de todos os envolvidos. E3 informa que:

As alianças estratégicas promovem economia de escala. Existe uma associação, a AC Suape e eu tive conversando com o presidente da associação, para mitigar esses problemas, no ano passado, tivemos problemas com oscilação da energia elétrica [...] De forma geral temos boas alianças, e a gente faz muito isso não só com fornecedores, com outras empresas de outros segmentos ou na continuidade da logística, uma transportadora, varias empresas trabalham junto com a gente.

Outra vantagem são os produtos para o comércio. Alianças para montagem local e transferência de tecnologia e aprendizado gera mais empregos e conhecimento. A3 explica:

Projetos de produtos são globais e a maioria são de fora do Brasil. Então, é preciso desenvolver alianças com fabricantes de fora e licenciar estas tecnologias. Desenvolver vai levar tempo. Copiar e melhorar, e resolver os problemas que outros enfrentaram. Ai você vai criar empregos aqui [Região Nordeste] também.

Redes e alianças são formas proveitosas de produzir conhecimento e inovação. G3 explica que a UFPE tem avançado no sentido da pesquisa em conjunto:



É um modelo bom. A gente tá aprendendo a fazer isso, a Federal [UFPE] agora conquistou alguns centros nacionais de P&D onde a gente é a cabeça da rede. [...] Esse é um modelo interessante porque você não tem todas as competências em todo canto [...] se você articular as competências que estão espalhadas esse é um bom modelo para você avançar na inovação [...]

As redes e alianças estratégicas são uma forma de compartilhar recursos, disseminar conhecimento, promover inovação, entretanto a competição continuará acontecendo em mercados onde for interessante competir. G3 considera que Suape e Pecem irão competir:

É neste miolão que tá a carga dos Grãos, o oeste do Maranhão, o Tocantins é ali que tá o celeiro [...] e de fato aqui os dois portos disputam carga, não vamos negar que aqui tem uma competição. Eu acho que para ter uma política de aliança era precisa mais institucionalidade, se deixar cada um por si, a tendência é a competição mesmo. A política de aliança não mata a competição, ela identifica em que interessa competir e o que não interessa, ele tenta separar o joio do trigo, por determinadas cargas não estamos competindo, por outras, sim. Então é melhor colaborar, agora isso teria que ser articulado, uma política nacional ou regional que fizesse essas articulações, esperar por cada um, cada gestor que entra no seu lugar diz o meu papel é esse aqui.

E1 concorda que é preciso integrar e ampliar os modais, investir em vagões e criar operadores com capacidade de autorização para utilização de vários modais:

Integração dos modais logísticos; novos terminais de contêineres; aumentar a disponibilidade da ferrovia e vagões para containeres e piggy-back; aumentar a capacidade de armazenagem de cargas não alfandegadas. Criação de um Operador de Transporte Multi-modal (OTM), em parceria com empresas de logística, para gerar solução one stop shopping para os clientes;

Já o entrevistado A2 lamenta a falta de planejamento global e de futuro, incluindo outras vias de acesso Suape – Recife:

Logística é um fator fundamental para o sucesso de tudo isso. Eu vejo grandes projetos para viabilizar. Um novo acesso na Caninha 51 para Suape, rodoviária. Eu considero uma falha, que é que por enquanto estão se preocupando com a saída sul de Recife, mas o mais está esquecido. Se não tiver um planejamento global vai ser um caos. Vai ter a copa do mundo, tendo boas vias de acesso interligadas, [...]

A interligação com outros modais irá aumentar a capilaridade do sistema de transporte no Nordeste. A3 fala da integração entre os profissionais para aumentar o capital social e compartilhar conhecimento: “Ofertas mais intermodalidade da Transnordestina com rodovias e criar associação dos portos para trocar profissionais entre eles.”. Para A1, uma AE é possível e é necessário que os portos ensinem uns aos outros:

Suape levar sua experiência aos outros portos, o que Suape consegue fazer que outros poderiam chegar a ter um porte aproximado, quais recursos, técnicas que Suape usa, que Suape dispõe e que podem ser utilizadas pelos outros. [...] Uma parceria para as experiências e as soluções serem disseminadas.

G3 esclarece que é preciso institucionalizar uma medição para a formação de alianças estratégicas: “A Secretaria dos Portos ela pode construir uma articulação desse tipo. Teria que ter políticas, uma SUDENE, que fizesse essa articulação.”. E4 discorda de alianças:

Agora concorrente porque tira carga, a competição existe para isso mesmo. Quem faz esta logística são os armadores, eles fazem a melhor adequação dos fluxos, isso de alianças entre os portos não dá [...] Você tá competindo, pode ter parceria para pessoal, transferência de tecnologia, inovação, mas em termos de disputa de mercado tem que ter.. Não existe essa conversa: vamos ser parceiros estratégicos. Em que?

A2 explica que a coordenação de alianças vai demanda barganha entre os possíveis parceiros, visto que: “Ninguém vai ser bonzinho e cooperar fácil. Por que está vindo outros estaleiros para cá? Questões políticas! Precisa unir os Estados primeiro.”. Para E2, falta visão estratégica. Refletir sobre o crescimento não só no porto e retroporto, mais além, nas cidades, na infraestrutura pública que serve às pessoas:

Desenvolver em Suape visões estratégicas [...] então precisa de uma visão estratégica, essa pode decompor: (1) uma visão estratégica espacial, o impacto, Suape extrapola o porto, atinge a área metropolitana, em infraestrutura, habitacional, comércio sistema viário, tem o reflexo nos preços das coisas no entorno. (2) Um trabalho de reurbanização das cidades, de saúde, educação, segurança, congestionamento, tudo isso demanda um trabalho que supera a esfera municipal, precisa de um consórcio, fazer os projetos em conjunto. A saúde, os hospitais regionais, um planejamento integrado. (3) Um consórcio metropolitano, uma fixação política de zona metropolitana [...] para desenvolver todos, o plano diretor de Suape [...] um plano desses precisa ser abrangente, que a administração considere todos os núcleos urbanos existentes. Outra visão é a parte promocional, como um campo de atratividade para o mercado externo...

A3 acredita que as empresas e academias precisam se unir em parcerias, demandas e ofertas de negócios: “A relação com as empresas é primordial, mas as empresas não tem tempo de falar com a academia, então precisamos de um elemento integrador, que venha da empresa e diga: precisamos resolver tais problemas.”. A1 sugere que a ligação entre as IES é um passo importante, transpassando o Nordeste. Sugere a formação interna na empresa, aumentando compromissos bilateralmente:

Criar, como o CIEE, ter uma conexão com as universidades do entorno, a princípio, UPE, UFPE, em Alagoas, na Bahia, na Paraíba. Precisa de mão-de-obra de qualidade que ta sendo importada, os pólos de construção naval estão proliferando em outros estados, no Rio Grande do Sul, no Rio de Janeiro, no Espírito Santo, essas pessoas de lá tendem a ficar por lá. Precisa de convênios, programas de integração e ensino médio/técnico, facilitar estágios, formação dentro da própria empresa ou no centro de treinamento de Suape. Como teve a parceria com o SENAI para a formação de soldadores, agora seria com as IES.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi elucidar o fator crítico de sucesso redes e alianças estratégicas, para promover a integração e o desenvolvimento do *hinterland* do CIPS, sob a ótica de empresas, governos e instituições de pesquisa e ensino. A técnica utilizada para a coleta de dados primários foi a entrevista semi-estruturada, realizada com dez respondentes das esferas empresarial, governamental, educacional e de pesquisa.

Um dos fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento da região de influência de Suape é a formação de redes e alianças estratégicas. Uma parceira forte e duradoura entre empresas, governos e instituições de ensino e de pesquisa irá promover a emancipação das pessoas para aproveitar os recursos naturais de forma sustentável e criar recursos artificiais que gerem riqueza social e crescimento econômico.

As evidências apontam que um dos fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento do *hinterland* de Suape é a formação de alianças estratégicas com as academias, governos, associações empresariais e de profissionais por toda a região de influência do CIPS, com vistas à complementaridade de recursos, pesquisa e ensino multidisciplinar e aplicado, além de desenvolvimento de capital social.

Uma sociedade com emprego e renda distribuída mais igualitariamente será mais justa socialmente: moradia, saneamento, saúde, educação, segurança, transporte, trabalho digno e lazer criam um círculo virtuoso que se sustenta e promove uma vida melhor.

Em Suape e seu *hinterland*, é crítico a união de todos os atores envolvidos, especialmente, os mais providos de recursos e poderes, para promover a educação e emprego digno e com isso a emancipação social da região. Pelos relatos, é necessário um conjunto integrador para os diversos atores que crie sinergia entre empresas e que estas se fortaleçam num jogo de ganha-ganha, proporcionando recursos ao setor educacional, tais como ambiente de pesquisa, profissionais que atuem na docência e laboratórios. Da mesma forma, os governos destinem mais verbas para a educação regional, visto a arrecadação de impostos que se incrementa.

Suape e sua região de influência demandam uma visão estratégica para a infraestrutura que é ofertada de recursos naturais da região, do porto de águas tranqüilas e bom calado. Neste ponto, a declaração de G3, citando as possibilidades de integração para dar solidez ao Complexo Industrial Portuário de Suape e sua área de influência auxiliam a conclusão:

Talvez a pedra de toque seja a articulação, o capital social. Se eu conseguisse criar capital social nesse território, você só cria dialogando, articulando os atores. Isso não é comum nos estudos [...] Suape tem um momento agora de consolidação, a gente teve um momento de construção [...] interessa aos prefeitos, as pessoas que moram lá, um espaço mais sadio de convivência. Você precisa ter um espaço sem miséria, sem favela, sem violência. É melhor do que colocar um guarda em cada esquina.

Como pesquisa complementar a esta sugere-se estudos em estratégia, que propicie mais entendimento sobre os habilitadores para a formação e manutenção de alianças estratégicas entre as organizações na área de influência de Suape, bem como pesquisas que indiquem trilhas para mitigar as adversidades que emergem quando entidades de interesses diversificados se unem em prol do bem comum.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, A.** *A construção do porto de Porto Alegre 1895-1930: modernidade urbanística como suporte de um projeto de estado*. UFRG: Programa de Pós-graduação em Planejamento Urbano e Regional. (dissertação de mestrado), 2005.
- ANTAQ.** *Agência Nacional de Transportes Aquaviários*. Disponível em: [www.antaq.org.br](http://www.antaq.org.br). Acesso em 15 de maio 2009a.
- ANTAQ.** *Análise da movimentação de cargas nos portos organizados e terminais de uso privativo*. 2009b. Disponível em: <http://www.antaq.gov.br/Portal/Anuarios/Portuario2009/pdf/AnaliseMovimentacao/AnalisedaMovimentacao2009.pdf>>. Acesso em 21 de junho de 2010.
- ANTAQ.** *Serviços – estatísticas – anuários 2004 a 2009*. 2010a. Disponível em <http://www.antaq.gov.br/Portal/estatisticasanuario.asp#>>. Acesso em 25 jun. 2010.
- ANTT.** *Transporte de cargas*. Disponível em <http://www.antt.gov.br/carga/ferroviario/ferroviario.asp>>. Acesso em 15 fev. 2010.
- BARNEY, J. B.** *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.** *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2007.
- BORG FILHO, M.** *Elementos de engenharia portuária*. Vitória/ES: Flor & Cultura, 2008.
- CARNEIRO, F. B.** *Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento do hinterland de Suape*. 284 f. Dissertação (mestrado). Programa de pós-graduação em administração. Recife: UFPE, 2011.
- Centro de Estudos em Logística (CEL).** *Análise e avaliação dos portos brasileiros*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2008.

- CRESWELL, J. W.** *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CUADERNOS DE LA CEPAL.** *Cambios estructurales en los puertos y la competitividad del comercio exterior de America Latina*. Santiago de Chile: n. 65, 1991.
- DAS, T. K.; TENG, B. S.** *Risk types and interfirm alliance structures*. Journal of Management Studies, 33, pp. 827–843, 1996.
- \_\_\_\_\_. *A resource-based theory of strategic alliances*. Journal of Management, 26, pp. 31–61, 2000.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G.** *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DOZ, Y. L.** *The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning process?* Strategic Management Journal 17, pp. 55–83, 1996.
- EISENHARDT, K. M.; SANTOS, F. M.** Knowledge-based view: a new theory of strategy? In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). *Handbook of Strategy and Management*. London: SAGE Publications, pp. 139-164, 2002.
- Estaleiro Atlântico Sul S/A. Notícias.** Disponível em <[www.estaleiroatlanticosul.com.br](http://www.estaleiroatlanticosul.com.br)>. Acesso em 14 maio 2009.
- GODOI, C. K.; MATTOS, Pedro L. C. L.** Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. pp. 301-323.
- GULATI, R.** *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*. Academy of Management Journal, 38, pp. 85–112, 1995.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A.** *Strategic network*. Strategic Management Journal, v.21, p. 203-215, 2000.
- HADDAD, E. A.; HEWINGS, G. J. D.; PEROBELLI, F. S. SANTOS, R. A. C.** *Regional effects of port infrastructure: a spatial GCE application to Brazil*. International Regional Science Review, 33 (3), pp. 239-263, 2010.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIADYANATH, D.** *Alliance management as a source of competitive advantage*. Journal of Management, n.28, v.3, pp. 413-466, 2002.
- JARILLO, J. C.** *On strategic networks*. Strategic Management Journal, v. 9, n. 1, pp. 31-41, jan./feb., 1988.
- LAZZARINI, S. G.** *Mudar tudo para não mudar nada: análise da dinâmica de redes de proprietários no Brasil como “mundos pequenos”*. RAE-Eletrônica, v. 6, n.1, art. 6, jan./jul., 2007.
- \_\_\_\_\_. *Empresas em rede*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MADHOK, A.; TALLMAN, S. B.** *Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships*. Organization Science, 9, pp. 326–339, 1998.
- MARIOTTO, F. L.** *Estratégia internacional da empresa*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MARTES, A. C. B.; GONÇALVES, S.; NASCIMENTO, M. R.; AUGUSTO, P. O. M.** *Redes e empresas: imersão social, estratégia e inovação organizacional*. In: CRUZ, J. A. W.; **MARITI, P.; SMILEY, R. H.** *Co-operative agreements and the organization of industry*. The Journal of Industrial Economics, v. 31, n. 4, pp. 437-451, jun. 1983.
- MAYER, K. J.; TEECE, D. J.** *Unpacking strategic alliances: the structure and purpose of alliance versus supplier relationships*. Journal of Economic Behavior and Organization, v. 66, pp. 106-127, 2008.

- MEDEIROS, A. D.** *Fatores intervenientes na competitividade dos portos brasileiros: um estudo de caso no nordeste*. Natal: UFRN, 2005 (dissertação de mestrado).
- MEDEIROS, S.** *Especial: refinaria amplia tancagem*. Recife: Revista Caisdoporto.com, 3º trimestre de 2010, p. 18.
- MERRIAM, S.** *Qualitative research and case study application in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- OLIVEIRA, C. T.** *Modernização dos portos*. 4. ed. São Paulo: Lex Editora, 2006.
- PERNAMBUCO.** *Relatório PAC programa de aceleração do crescimento: Suape 2010*. Recife: Secretaria de Desenvolvimento Econômico – Governo de Pernambuco, março de 2010.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R.** Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). *Handbook of Strategy and Management*. London: SAGE Publications, pp. 3-30, 2002.
- PORTER, M. E.; FULLER, M. B.** *Coalitions and global strategy*. In: Porter, M. E. (Eds.), *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- PORTER, M. E.; WAYLAND, R. E.** Global competition and the localization of competitive advantage. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.) *Advances in strategic management: integral strategy. Concepts and dynamics*. Vol. 11, Part A. Greenwich, Connecticut/London: JAI Press Inc., 1995.
- PORTO, M. M.** *Portos e o desenvolvimento*. São Paulo: Lex Editora, 2007.
- REUER, J. J.** *Collaborative strategy: the logic of alliances*. *Mastering Strategy*, October 4, pp. 12–13, 1999.
- SARAIVA, J.** *Aos 31 anos, em sua melhor fase*. São Paulo: Valor Econômico Estados, abril de 2010a.
- \_\_\_\_\_. *Teor de enxofre no padrão europeu*. São Paulo: Valor Econômico Estados, abril de 2010b.
- SILVA JÚNIOR, H. B.** *Análise de política de desenvolvimento regional em Pernambuco - método policy analysis: o caso do complexo industrial e portuário de Suape*. UFPE:
- SPEKMAN, R. E.; FORBES, T. M.; ISABELA, L. A.; MACAVOY, T. C.** *Alliance management: a view from the past and a look to the future*. *Journal of Management Studies*, 35, pp. 747–772, 1998.
- SONG, D.** *Port co-operation in concept and practice*. *Maritime and Policy Management*. Universidade Politécnica de Hong Kong. Departamento de Logística de Transporte e Navegação. V. 30, n. 1, pp. 29-44, 2003.
- SOUZA JÚNIOR, J. N. C.; NOBRE JÚNIOR, E. F.; PRATA, B. A.** *Análise da eficiência dos portos da região Nordeste do Brasil baseada em Análise Envoltória de Dados*. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, Universidade Federal Fluminense, v. 3, n. 2, pp. 74-91, maio a agosto de 2008.
- SUAPE.** *Relatório anual Suape 2010*. Recife: Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros – Suape, 2010.
- THORELLI, H. B.** Integral strategy: an introductory syntesis. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.). *Advances in strategic management: integral strategy*. Vol. 11, Part A. Greenwich, Connecticut/London: JAI Press Inc., 1995.
- TRANSNORDESTINA LOGÍSTICA.** *Status da obra*. Disponível em <[http://www.csn.com.br/portal/page?\\_pageid=595,244768&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.csn.com.br/portal/page?_pageid=595,244768&_dad=portal&_schema=PORTAL)>. Acesso em 15 maio 2009.

**TREVAS, J. Y Plá.** *A importância da Lei 8.630/93 para a modernização dos portos brasileiros: os casos de Pecém, Suape e Salvador.* O autor, 2005. Dissertação (mestrado). UFPE. CCSA Economia.

**UNCTAD.** *Review of maritime transport 2008.* United Nations: United Nations on Trade and Development, 2008. Disponível em <[http://www.unctad.org/en/docs/rmt2008\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/rmt2008_en.pdf)>. Acesso em 14 maio 2009.

**UNCTAD.** *Transport Newsletter. N.43.* Second and third quarters 2009. Disponível em <[http://www.unctad.org/en/docs/webdtltlb20092\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/webdtltlb20092_en.pdf)>. Acesso em 10 jan. 2010.

**VIEIRA, E. F.; FALCÃO, M. M.** *Espaços globais: geoestratégia e poder no sistema institucional portuário–retroportuário de Rio Grande/RS.* Revista de Ciências da Administração - UFRG, v. 5, n. 9, jan/jul. 2003.

**WATTS, D. J.; STROGATZ, S. H.** *Collective dynamics of “Small-World” networks.* Nature, v. 393, p. 440-442, June 1998.

**YOUNG-YABARRA, C.; WIERSEMA, M.** *Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economics and social exchange theory.* Organization Science, 10, pp. 439–459, 1999.