

## Fatores de competitividade das cooperativas de transporte de cargas do oeste Catarinense

### *Competitiveness factors of Cargo Transport Cooperatives in the west of Santa Catarina state*

Juliano Daleaste<sup>1</sup>, Unidade Central De Educação Faem, Faculdades de Chapecó, Depto. de Ciências Sociais Aplicadas

Jacir Favretto<sup>2</sup>, Universidade Oeste de Santa Catarina e Universidade do Contestado, Depto. de Ciências Sociais Aplicadas

Rógis Juarez Bernardy<sup>3</sup>, Universidade Oeste de Santa Catarina, Depto. de Ciências Sociais Aplicadas

#### RESUMO

O presente estudo teve o objetivo de analisar os fatores dificultadores e de competitividade das cooperativas de transporte de cargas da região Oeste de Santa Catarina, onde predomina o modal rodoviário. O estudo predominantemente qualitativo e descritivo, teve o uso de entrevistas para os gestores das cooperativas que aceitaram participar da pesquisa, no caso, 4 cooperativas. O surgimento das agroindústrias e o distanciamento do Oeste Catarinense dos grandes polos comerciais, contribuíram para o desenvolvimento do transporte rodoviário de cargas na região. A competitividade das cooperativas de transporte de cargas está ligada a fatores como recursos humanos, gestão de inovação e planejamento estratégico, nos quais as cooperativas preocupam-se constantemente em manter um alto grau de satisfação de seus clientes. Há necessidade de trabalhar políticas retenção de recursos humanos. Dois dificultadores a serem considerados são as condições de estradas e rodovias que acabam gerando despesas de manutenção e reduzindo a produtividade e lucratividade do segmento.

**Editor Responsável:** Prof.  
Dr. Hermes Moretti Ribeiro da  
Silva

*Palavras-chave:* Transporte rodoviário. Competitividade. Cooperativas.

#### ABSTRACT

*The current study had the objective of analyzing the difficulties and competitiveness factors of cargo transportation cooperatives in the western region of Santa Catarina, where the road modalities predominate. The predominantly qualitative and descriptive study interviews of cooperative managers who accepted to participate in the research were used, which in this case were four cooperatives. The emergence of agribusiness and the distance of the west of Santa Catarina from the major commercial centers contributed to the development of road freight transport in the region. The competitiveness of cargo transport cooperatives is linked to factors such as human resources, innovation management and strategic planning, in which cooperatives are constantly concerned with maintaining a high level of customer satisfaction. There is a need to work on human resource retention policies. Two constraints to be considered are the road and highway conditions that end up generating maintenance expenses and reducing the productivity and profitability of the segment.*

*Keywords:* Road transport. Competitiveness. Cooperatives.

1. daleaste@hotmail.com; 2. jacirfa@gmail.com., Av. Nereu Ramos, 3777D - Seminário, Chapecó - SC, 89813-000, Brasil; 3. rogis.bernardy@unoesc.edu.br

DALEASTE, J.; FAVRETTO, J.; BERNARDY, R.J. Fatores de competitividade das cooperativas de transporte de cargas do oeste Catarinense. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 15, n. 1, p. 273 - 299, 2020.

DOI: 10.15675/gepros.v15i1.2328

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de competitividade empresarial é analisado e discutido por meio de diferentes aspectos, seja na economia, na gestão, nas ciências políticas entre outros. Cada uma delas tem oferecido perspectivas distintas sobre a definição, a compreensão e a forma de medir. Além disso, a competitividade no ambiente logístico vem dando espaço a novos enfoques de planejamento, ferramentas e técnicas de gestão que consigam mensurar todos os elos da cadeia.

Segundo Bartsch e Antunes (2007), a globalização fez com que a construção da competitividade envolvesse uma busca maior pela participação nos fluxos comerciais, com produtos mais intensivos em tecnologia, de maior valor agregado, tornando necessária uma articulação crescente entre as políticas tecnológicas e comerciais.

Oliveira *et al.* (2015, p. 52) argumentam que em “razão dos efeitos da globalização, tais como o aumento da concorrência, mudança de hábitos de consumo, inovações tecnológicas mais rápidas e alterações de valores, de crenças e de comportamentos sociais, a administração das organizações tornou-se ainda mais complexa” sendo indispensável que elas sejam competitivas para sobreviverem e, principalmente, crescerem, considerando que a condição das empresas possuírem apenas as inovações tecnológicas não é mais condição suficiente.

Já Silva e Musetti (2003) avaliam ainda que as organizações, líderes de mercado, serão no futuro, aquelas que procuram atingir a excelência competitiva quanto a vantagem em produtividade, a vantagem em valor ou a combinação de ambas. Dessa forma, se consegue tanto a liderança de custos como a liderança de serviços. Christopher (2011) considera que o gerenciamento logístico pode proporcionar uma fonte de vantagem competitiva para a conquista de uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes em termos de preferência do cliente.

Portanto, o sistema logístico é uma ferramenta estratégica essencial para as organizações devido à melhoria da movimentação de mercadorias, armazenagem, apoio à fabricação e dos suprimentos, permitindo assim, a elaboração de políticas, criação de instalações, equipamentos e sistemas operacionais que atinjam um excelente desempenho, com o custo mais reduzido possível (BARROS, 2010).

Matera (2012) salienta que as empresas de transportes rodoviários têm a seu favor a garantia de permanência no mercado por muitos anos, visto que no Brasil a estrutura dos outros meios de transporte ainda é precária e pouco acessível. Embora nos últimos anos o crescimento no número de cargas rodoviárias tenha reduzido, a quantidade de empresas transportadoras vem aumentando devido à aceleração da demanda, o número de serviços de fretes está crescendo.

Neste sentido, o escopo desta pesquisa ganha relevância pelo fato da região em estudo, Oeste Catarinense, estar localizada fora dos eixos dos grandes centros consumidores, de forma que o deslocamento de produção processada, principalmente de proteínas de carne, fica atrelada às condições de rodagens do modal rodoviário. Este apresenta determinadas restrições, como falta de vias duplicadas, condições de manutenção precária, excesso de trechos urbanos, saturação da rodovia, acrescido de relevo acidentado. Estes fatores determinam a minimização das condições de competitividade regional, em relação a outras regiões com melhores fatores locais.

A condição periférica da região da pesquisa também está atrelada à necessidade de “implementação da estratégia regional levará, em última instância, a uma redução das disparidades inter-regionais, [...] entre centros urbanos e áreas adjacentes e, dentro das cidades, entre as áreas que são atraentes para os investidores e as não atraentes” (OPRITESCU, 2012, p. 170). Savelsbergh e Woensel (2016), a logística da cidade é o reconhecimento que o transporte em áreas urbanas impacta positivamente na vida de pessoas.

A implementação da estratégia regional levará, em última instância, a uma redução das disparidades inter-regionais, [...] entre centros urbanos e áreas adjacentes e, dentro das cidades, entre as áreas que são atraentes para os investidores e as não atraentes

O agronegócio promove um papel fundamental e de importância na constituição do cenário da economia local, regional e nacional. Além disso, foi o pioneiro as atividades econômicas predominantes, desenvolvidas no país. O setor agropecuário de toda a região Sul do Brasil passou por grandes mudanças desde a década de 1970. Segundo Zanella e Leite (2016), algumas mudanças ocorridas tais como a maior adoção de tecnologia de cultivo, colheita e aplicação de insumos, o processo de integração e encadeamento entre agricultura, indústria de produtos agrícolas a montante, indústria de transformação a jusante e setor de serviços, e a redução do número de pequenos estabelecimentos rurais proporcionaram mudanças econômicas e sociais relevantes para a região Oeste Catarinense.

Isso evidencia a relevância do objeto de estudo desta pesquisa principalmente porque conforme Zanella e Leite (2016), o Oeste Catarinense alcançou elevados níveis de agroindustrialização a partir do desenvolvimento da região. A implantação da infraestrutura para o transporte rodoviário regional não acompanhou esta dinamicidade econômica da região, praticamente as alternativas de deslocamento de mercadorias são as mesmas dos anos de 1970, o que impõe restrições na competitividade deste segmento econômico.

A região Oeste Catarinense tem como característica a agricultura e a pecuária que são as principais atividades econômicas. Esse desenvolvimento foi importante para o crescimento e dinamismo econômico regional. Dessa forma, Cenia *et al.* (2017, p. 42) complementam que “de uma agricultura de subsistência nos primórdios da ocupação regional, passando pela agricultura familiar diversificada voltada para o mercado, até o nascimento das agroindústrias e cooperativas”. Assim, observa-se que o setor agropecuário foi o propulsor do crescimento e desenvolvimento regional. A estes fatores cita-se a formação de uma rede urbana regional centrada em uma grande quantidade de pequenos municípios, integrados aos sistemas de produção da agroindústria e com industrialização centrada em setores complementares ao agronegócio e aos municípios de Concórdia e Chapecó (SC), com processos de industrialização mais completos.

Isto posto, o presente artigo tem o objetivo de analisar os fatores que influenciam a competitividade das empresas do setor de logística de transporte de cargas na região do Oeste Catarinense. Para obtenção de resposta ao presente objetivo, foram entrevistados os gestores de quatro cooperativas de transporte de cargas localizadas no Oeste de Santa Catarina, portanto, a pesquisa tem característica qualitativa e descritiva.

A economia regional é inteiramente dependente do modal de transporte rodoviário de cargas. É o único modal a levar aos consumidores os bens essenciais de consumo e às indústrias os insumos para a produção de bens de valor agregado. As rodovias catarinenses, especialmente a BR 282 e BR 470 (está em ambiente serrano e litorâneo), são fundamentais para o escoamento dos insumos e produtos finais da região oeste de Santa Catarina, pois algumas das matrizes produtivas da região dependem de insumos que precisam vir de regiões distantes (Sudeste e Centro-Oeste), principalmente. E os principais portos de escoamento estão a pelo menos 500 km de distância. Não há ferrovias e/ou hidrovias que deem suporte a demanda logística da região. Oberhofer e Dieplinger (2013) destacam a importância de

pensar na melhoria da qualidade do serviço ferroviário e conexões ferroviárias para parques industriais.

Assim, o presente artigo subdivide-se em 5 seções, sendo que na primeira seção é apresentada a introdução, a segunda seção, contempla o Referencial Teórico que se divide em 3 grandes títulos, sendo Logística de transportes: contexto e evolução, Transporte Rodoviário de Cargas, Fatores de Competitividade no transporte rodoviário de cargas. A seção 3 apresenta os Procedimentos Metodológicos, enquanto a seção 4 apresenta os Resultados, seguido das Conclusões, na seção 5. Por fim, são apresentadas as referências usadas no presente artigo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Logística de transportes: contexto e evolução

Desde a antiguidade já se utilizava do conceito. Como as guerras naquele período duravam algumas décadas, era necessário suprir os militares com alimentos, medicamentos, munições e equipamentos. As organizações militares já haviam, segundo Di Sérico, Sampaio e Pereira (2007, p. 128), “compreendido a necessidade de se ter um planejamento logístico rápido e eficiente, mas foi somente em meados do século passado que as organizações empresariais se preocuparam com esta questão”.

Cooper, Lambert e Pagh (1997, p. 5) argumentam que a importância da logística é que ela é fundamental para “relacionar e sincronizar a cadeia de suprimentos geral em um processo contínuo e é essencial para a conectividade efetiva da cadeia de suprimentos”. Foi desenvolvida visando colocar os recursos certos no local certo, na hora certa, com um só objetivo: vencer batalhas. No Brasil, a logística apareceu nos anos de 1970, por meio de um de seus aspectos: a distribuição física, tanto interna quanto externa, foco principal pelo qual o assunto é estudado (BOWERSOX; CLOSS, 2010). A logística é considerada paradoxalmente uma atividade antiga e moderna, tendo controle de estoque, armazenagem e transporte, os pontos centrais de atuação (GONÇALVES, 2007).

A inovação dos serviços logísticos é fundamental para o sucesso de muitas organizações. A construção de um relacionamento forte e a fidelização de seus clientes, oportuniza a geração de barreiras de entrada a concorrência. (DAUGHERTY; CHEN; FERRIN, 2011). Os principais pontos em que a logística se baseia, segundo Moura (2014), é a

GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 15, nº 1, p. 273 - 299, 2020.

movimentação dos produtos, movimentação das informações, tempo, custos e nível de serviços. Silva, Paredes e Borges (2015) argumentam que a logística cerca o fluxo de informações, transportes, estoques, armazenamento, manuseio de materiais e embalagens. Todas essas áreas que envolvem o trabalho logístico oferecem ampla variedade de tarefas estimulantes.

Soares e Siqueira (2017 p. 2) argumentam que “o gerenciamento eficaz da logística busca maximizar o valor econômico dos produtos ou materiais por estar à disposição onde eles são necessários, na hora em que são imprescindíveis e a um custo razoável”. Nessa visão, Barros (2010, p. 61) exemplifica que “a logística adiciona valor ao produto ao disponibilizá-lo ao cliente no momento e hora certos, e ao menor custo possível”.

A importância do planejamento de rede logística, segundo Benevides *et al.* (2014), tem aumentado muito por causa dos impactos econômicos e das melhorias nos níveis de serviço que um bom planejamento pode proporcionar, principalmente ao meio empresarial. A estratégia logística, segundo Kohn, McGinnis e Kara (2011), é uma ferramenta embasada em diversos fatores que auxiliam a competitividade e mostra o que as organizações têm para responder mais rapidamente e eficazmente que seus competidores às necessidades dos seus clientes.

Dentro da Logística percebeu-se que as empresas brasileiras carecem de um melhor planejamento logístico que busque a intermodalidade e reduza a dependência tão acentuada desse modal, importante ação para a redução de custos na cadeia de suprimentos (MOREIRA; FREITAS JÚNIOR; TOLOI, 2014). Explicada e respeitada a importância econômica de se ter um transporte eficiente, o escopo da análise de movimentação dos produtos e serviços pode ser expandido para a chamada rede logística. Segundo Pawlak e Stanjniak (2011), o sistema de transporte é todo conjunto de trabalho, facilidades e recursos que compõem a capacidade de movimentação e determinam o nível de desenvolvimento da economia.

Os fundamentos da logística de transportes, muitas vezes, entendidos equivocadamente como a simples formação de uma rede física de deslocamento de cargas e serviços, “ abrangem um universo mais complexo de suprimentos, armazenamento e distribuição, que se apoia em regulamentação específica”, para a qual os agentes envolvidos devem estar voltados para uma otimização ampla e recorrente da produção e do consumo (RESENDE, 2004, p. 24).



Nessa visão, Mesquita e Martins (2008) entendem que a infraestrutura econômica tem papel estratégico nas políticas de crescimento e desenvolvimento, pois influenciam praticamente todas as atividades econômicas.

A importância da atividade de transporte é indiscutível para qualquer economia. Segundo Tedesco *et al.* (2011), “uma vez que a maioria das atividades econômicas depende do deslocamento de bens e de pessoas” sob essa ótica. O transporte rodoviário é responsável pela movimentação de 62% de toda a carga que trafega no território nacional (CNT, 2016). Esse cenário mostra que a economia brasileira ainda é bastante dependente do modal rodoviário, apesar das características físicas brasileiras serem favoráveis à utilização de outros modos, como o ferroviário e o marítimo (principalmente para o transporte de grandes quantidades de cargas por longas distâncias).

Já França e Silva (2012, p. 257) caracterizam o “modal rodoviário como o principal meio de integração entre os outros modais de transporte”. Portanto, pensar em estradas pavimentadas ou não é pensar no próprio desenvolvimento, tão relevante é sua participação na sociedade. As transportadoras estão buscando uma evolução constante para fornecer integralmente as atividades de transporte de cargas, segundo Bowersox e Closs, (2010), assumindo a responsabilidade de exercer o planejamento, programação, coleta, faturamento, entrega e controle das informações.

É necessário que haja uma regulamentação e um planejamento para que a logística possa desempenhar seu papel da melhor forma possível. Porque não adianta ter um grande fluxo de produção se não houver a infraestrutura necessária para o escoamento dos suprimentos.

## 2.2 Transporte Rodoviário de Cargas

Os impactos de sistemas de transporte eficientes ocorrerão no âmbito dos custos de produção e de distribuição mais baixos e da mais elevada qualidade dos serviços, com externalidades sobre a competitividade e efeitos de aglomeração, conseqüentemente, aumentado os fluxos de comércio regional e inter-regional, o que deverá transcender para a sociedade como elevação dos níveis de bem-estar (MESQUITA; MARTINS, 2008).

Já Vaz e Lotta (2011, p.38) complementam que “as decisões sobre a política de transporte normalmente focalizam a escolha de modais e serviços. Em geral, são associadas às decisões sobre estocagem”. O transporte terrestre é caracterizado quando o deslocamento se

GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 15, nº 1, p. 273 - 299, 2020.

dá por terra firme, sendo permitidas as variações rodoviárias (sobre rodas), ferroviárias (sobre trilhos), dutoviário (através de condutos fechados) e marítimo (sobre águas). Para Rocha (2003) esse modal é viável para rotas de curta distância, pois apresenta custos bastante elevados, sendo indicado, portanto, para cargas de alta relação valor-peso. O autor ainda relata que uma das grandes vantagens é sua mobilidade e flexibilidade. O transporte rodoviário de carga representa mais da metade da matriz brasileira de transportes (MOREIRA; FREITAS JÚNIOR; TOLOI, 2014).

Diversos estudos nacionais e internacionais, segundo Saccon (2006, p. 17), comprovam que “em distâncias superiores a um raio máximo de 500 km, o transporte rodoviário toma-se antieconômico pelo elevado custo de consumo energético”. Para Dias (2018), as cidades brasileiras não estão preparadas para desenvolver o plano eficiente de transportes de cargas urbanas.

Esse modal permite alta disponibilidade e frequência em seus serviços e apresenta também uma velocidade considerável para a entrega porta a porta. Possui ainda a vantagem de nunca necessitar de outro modal para completá-lo, sendo apto a entregar as mercadorias diretas ao consumidor final. Apresenta também entre as suas características a desvantagem de possuir um alto custo de seus serviços, principalmente no Brasil devido à péssima infraestrutura viária. Segundo o Rodrigues (2014), a origem da construção do modal rodoviário no Brasil se constituiu:

[...] em 1926, da rodovia Rio-São Paulo, única pavimentada até 1940. Até o início da década de 50, as rodovias existentes no Brasil eram precaríssimas. O governo Juscelino criou o Slogan 50 anos em 5. Construiu Brasília, trouxe a indústria automobilística para o país, e rasgou estrada ao longo do território nacional, fomentando a demanda pelo transporte rodoviário. A partir de então, a rodovia passou a ser encarada como fator de modernidade, enquanto a ferrovia virou símbolo do passado (RODRIGUES, 2014, p. 5).

Segundo Batista (2008, p. 35) “ao analisar o Brasil, verificam-se sérios problemas para o transporte, gerando perdas consideráveis em acidentes, roubos de cargas, ineficiências operacionais e energéticas e até mesmo no uso inadequado dos modais”. Esse cenário mostra que:

Os modais utilizados no Brasil vêm trazendo grandes preocupações. Há vários anos o transporte de cargas no Brasil, vem apresentando sintomas que apontam para graves problemas uma dependência exagerada do modal Rodoviário, dificuldades de desenvolvimento dos outros modais, crescente número de acidentes e mortes, envelhecimento da frota e participação cada vez maior de autônomos, são alguns destes sintomas (COPPEAD, 2007, p. 3).



Nesse contexto, conclui-se que o transporte rodoviário de cargas na atual conjuntura econômica está levando todo o setor a uma situação emergente de grandes dificuldades e problemas estruturais, o que compromete o setor nos aspectos legais, de infraestrutura e financeiros.

Portanto, o agronegócio é totalmente dependente da matriz de transporte rodoviário e comparando-se a participação do Brasil em relação a outros países, segundo Batista (2008, p.36), se observa que existe “uma dependência muito grande, impactando diretamente no crescimento dos outros modais, não sendo somente este o fator que impossibilita o crescimento do ramo de transporte no Brasil”. Os dados apontam a dependência do Brasil do modal rodoviário.

Segundo dados do IBGE (2016) o modal rodoviário é o mais eficaz e eficiente no Brasil, pois 61% das cargas nacional são transportadas por ele, restando 39% que se dividem entre os outros modais de transportes. Por ser o mais difundido, não significa o mais eficiente. Em comparação com os Estados Unidos, esse modal é utilizado apenas em 32% por apresentarem maiores custos de sua utilização.

Em comparativo com o transporte de cargas no mundo, é fácil concluir que o valor agregado aos produtos pelo transporte pode ser bastante barateado no Brasil, aumentando a competitividade, tanto no mercado interno como externo. Dessa forma, observa-se o quanto se tornamos dependentes do modal rodoviário. A Tabela 01 define melhor essa competitividade do uso dos modais.

**Tabela 1 - Transporte de Cargas no Mundo**

Países	Ferroviário (%)	Hidroviário (%)	Rodoviário (%)	Outros
Brasil	19	12	62	7
Austrália	42	4	53	1
China	34	11	50	5
Canadá	41	10	43	6
EUA	41	21	32	6
Rússia	77	9	10	4

Fonte: Ministério dos Transportes (2016).

Um dos grandes entraves que impede o desenvolvimento de outros modais está no chamado Custo Brasil, que é um conjunto de problemas burocráticos e estruturais da economia que acaba acarretando, ao consumidor final, um acréscimo nos produtos e serviços, dificultando o crescimento e desenvolvimento do setor. Batista (2008) argumenta que tais fatores geram assim um aumento no valor do transporte, agravando com isso o valor do

GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 15, nº 1, p. 273 - 299, 2020.

produto final, impossibilitando o Brasil de competir em igualdade no mercado globalizado. A logística serve para o aumento da fluidez e competitividade territorial (SILVEIRA, 2018).

A elevada carga tributária no transporte de carga aliada ao *déficit* público, às péssimas condições da malha rodoviária, ao alto índice de furto de cargas e aos custos provenientes associados a previdência e ao trabalho, são todos entraves que influenciam a competitividade do setor em relação aos outros países.

### 2.3 Fatores de Competitividade no transporte rodoviário de cargas

Uma das questões empresariais no contexto atual da economia é a acirrada competitividade que existe nesse meio devido às mudanças e transformações que a economia brasileira passa decorrentes da baixa produtividade e falta de investimentos em tecnologia e inovação.

Nessa visão Esterhuizen, Rooven e D’Haese (2008) argumentam que a competitividade empresarial é estabelecida como a habilidade de um setor, indústria ou organização a fim de competir com sucesso. Pace e Stephan (2006) salientam que competitividade é a habilidade de uma organização de se manter no negócio, de proteger os investimentos da organização, de obter retorno sobre esses investimentos e de garantir empregos para o futuro.

Diante da grande abrangência, o conceito de competitividade pode ser entendido de diversas maneiras e aplicado tanto na comparação entre organizações individuais quanto entre setores ou categorias internacionais (CALDEIRA, 2004, p. 90). Oliveira *et al.* (2015) argumenta que o aumento da concorrência, mudança de hábitos de consumo, inovações tecnológicas e mudança de valores, deixa mais complexa a tarefa das empresas sobreviverem no mercado.

As transformações no mercado estão forçando as organizações e os profissionais a buscarem alternativas para manter a competitividade. Segundo Albino *et al.* (2009 p. 3) “a competitividade pode ser observada como desempenho, expresso pela participação alcançada por uma firma em um mercado ou como eficiência econômica, buscando traduzir a competitividade mediante a relação insumo produto”. Para O’Connor (2003), os gestores das organizações precisam ter conhecimento sobre competitividade, pois esse entendimento facilitará e auxiliará a sua tomada de decisões. A competitividade empresarial informa que

uma empresa depende da capacidade de inovar e melhorar a sua forma de competir no mercado.

Segundo Franck *et al.* (2016, p. 5) “as empresas acabam conquistando uma posição de vantagem em relação aos melhores competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios e se beneficiam da existência de rivais internos poderosos, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais exigentes”. Para Silva (2001) existe um sistema concorrencial, onde ocorre uma sucessão de posições, ano a ano, entre os competidores, no caso, as empresas. Amador (2014) afirma que as Cadeias Globais de Valor (GVCs) mudaram drasticamente a organização da produção mundial de bens e serviços, impactando a competitividade e comércio internacional

A competitividade empresarial tem uma preocupação fundamental que é a identificação das estratégias que os executivos podem escolher visando atingir um nível de desempenho superior e uma vantagem competitiva. “Compreender a estratégia competitiva requer entender fatores internos à empresa, interpretar os fatores específicos à indústria e ao país onde a empresa opera” (GOMES, 2016, p. 81).

Dessas definições sobre competitividade empresarial, as avaliações sobre competitividade acabam provocando algumas distorções na compreensão do significado real sobre o tema, muitas vezes em distorção com o contexto sobre o planejamento estratégico.

É perceptível cada vez mais que a logística está inserida como um diferencial de competitividade para as empresas devido a contribuição na redução de custos e em vista das melhorias que a ela traz para as empresas. Nessa ótica não são mais admitidos erros estratégicos devido à concorrência estar sempre pronta para absorver demandas perdidas por empresas que estão logisticamente mal preparadas.

No caso do Oeste Catarinense, para além dos indicadores diretos de competitividade se acrescenta outros que influenciam de forma severa na região: indicadores econômicos baixo (renda); mercado consumidor restrito e em diminuição (IBGE, 2016); distância de mercados consumidores; economia centrada principalmente no setor primário (agricultura, pecuária e extrativismo florestal), rede urbana basicamente de pequenas cidades (dinâmica econômica urbana restrita) e área geográfica periférica, o que determina a necessidade de deslocamento de sua produção por grandes distâncias.

As empresas vêm executando as atividades logísticas há muitos anos, no entanto, apenas recentemente se entendeu que essas atividades não devem ser administradas de forma

isolada. Nessa sintonia, Sales (2000, p. 62) complementa que “quando houve uma compreensão deste aspecto, a logística surgiu da forma como é entendida hoje e sua importância como critério competitivo passou a ser valorizada e a fazer parte das estratégias das empresas”. Com a complexidade crescente das cadeias de produção e suprimentos, o planejamento das redes logísticas é uma decisão estratégica para empresa. (FRIAS; FARIAS; WANKE, 2013).

A competitividade empresarial associada à logística dentro das suas estratégias empresariais tem como missão principal, segundo Maria (2004, p. 16), de “prover o melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos”.

As empresas que adotam essas estratégias desse modo não entendem que as simples abordagens das transferências de custos para clientes ou para fornecedores não as fazem mais competitivas. As organizações de melhor estrutura percebem que a abordagem convencional se torna um grande entrave e procuram tornar a cadeia de suprimentos competitiva como um todo, em geral compreendendo que a competição real não é feita entre uma empresa e outra e sim entre uma cadeia de suprimentos e outra. Portanto, a agregação de valor aos produtos e serviços e a redução de custos são essenciais para diferenciação competitiva. (ANDRADE; REIS, 2011).

A logística é uma ferramenta para a obtenção de respostas rápidas aos clientes (hoje globais) e um dos diferenciais vitais à competitividade empresarial. E essas respostas só podem ser implementadas após um estudo atencioso de todo o ciclo envolvido no processo produtivo que evidenciará todos os pontos que determinam o *lead time* das exportações brasileiras.

Segundo Novaes (2015), a logística competitiva trará benefícios a toda cadeia produtiva seja ela pelo valor de lugar, pelo tempo, pela qualidade e pelas suas informações e elimina processos que não têm importância ou valor para o cliente. A diferenciação da logística, neste caso, poderá ser efetivada pelas entregas confiáveis, quantidades menores, variedades de produtos e melhores serviços, facilidades estas que poderão se tornar um diferencial aos olhos do consumidor, auxiliando em sua sustentabilidade. As empresas de transportes precisam focar um desempenho sustentável, otimizando rotas, movimentando de forma eficiente volumes de produção, melhorando desempenho ecológico e econômico

(OBERHOFER; DIEPLINGER, 2013). Segundo Abbasi e Nilsson (2016), a logística sustentável não surgirá sem interações colaborativas entre os stakeholders da cadeia de suprimentos.

O emprego da logística como fator de vantagem competitiva é verificado, em um primeiro momento, na operacionalidade da empresa em se diferenciar de seus oponentes (concorrentes) na visão dos seus clientes e, conseqüentemente, pela sua capacidade de operar com vantagens de baixo custo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo, de caráter descritivo, faz uso do método qualitativo. Inicialmente foi feita a busca na literatura existentes, especificamente em artigos, livros, dissertações e teses. Essa busca na literatura oportunizou a identificação de estudos já realizados sobre a logística e a competitividade empresarial das cooperativas de transporte de cargas, na região do Oeste Catarinense.

Após, foram agendadas e realizadas entrevistas com quatro presidentes de cooperativas e na ausência dos mesmos, o administrador da cooperativa respondeu. Em duas cooperativas, os entrevistados foram presidentes e nas outras duas, vice-presidentes. A escolha pelas cooperativas se deve ao fato das mesmas serem compostas por inúmeros associados, retratando a visão de todos de uma forma unificada. No Oeste Catarinense foram identificadas seis cooperativas de transporte de rodoviário de cargas, porém, obtivemos negativa de duas cooperativas quanto a participação no estudo.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para posteriores análises. Os resultados estão apresentados no capítulo de Análise de Dados, sem a identificação das empresas, porém, com o teor e a fidedignidade dos respondentes. Os dados foram descritos mantendo a discrição dos respondentes e com o teor real da resposta, categorizado em dois subtítulos, sendo os fatores dificultadores e fatores competitivos e fatores internos, conforme segue.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A apresentação de resultados por meio dos relatos das entrevistas realizadas será apresentada na sequência. A pesquisa foi realizada em quatro empresas cooperativas de transporte de cargas na pessoa de seus diretores, gerentes e/ou responsáveis pela

GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 15, nº 1, p. 273 - 299, 2020.

administração da empresa. Assim os municípios contemplados foram Chapecó (C1), Concórdia (C2), Seara (C3) e Maravilha (C4).

De um empreendimento para outro, os constructos de informações incidem sobre o mesmo ponto: como superar um concorrente ou então, como adquirir um diferencial que distinga uma empresa das demais. Outra perspectiva, é organizar atividades criando valor de forma diferenciada para os seus clientes e consumidores.

Cada cooperativa tem uma adoção de estratégia diferente. Dessa forma pode-se obter as vantagens competitivas e sustentá-las de diversas formas possíveis. Os fatores dificultadores e competitivos e os fatores internos vão nortear as cooperativas sob a ótica do estudo.

#### **4.1 Fatores dificultadores e fatores competitivos**

A arquitetura de novas formas de se oferecer serviços de transportes de cargas não é considerada como uma tarefa simples. Deve ser considerada as variáveis positivas e negativas que podem afetar o seu desempenho e levar o projeto de transportar mercadorias a não obter êxito no seu objetivo, deixando as empresas sem um diferencial competitivo.

A competitividade das cooperativas de transporte precisa ter um valor agregado para os seus clientes, não basta ser diferente apenas, ela precisa ser desejada, ser buscada e almejada pelos seus clientes. Observou-se que as cooperativas de transportes de cargas não investem na padronização e mapeamento de processos para programar ações corretiva. Nota-se que os sistemas de gestão já são comumente usados nesse momento, uma vez que reduzem o retrabalho e minimizam a incidência de erros, assim, é possível ter um panorama completo das tarefas e ainda diminuir os custos por meio de um controle mais assertivo.

Nesse âmbito, nota-se que as cooperativas de cargas têm as suas adversidades e precisam se manter competitivas perante as demais. As sugestões foram formuladas para que as cooperativas possam desempenhar o seu objetivo da melhor maneira possível. Um fator de competitividade regional diz respeito à integração do sistema cooperativo de logística de transportes às cooperativas de produção, uma vez que as maiores firmas da região Oeste catarinense também fazem parte deste sistema produtivo, neste caso vinculado à produção. Neste sentido, se observa a existência de “laços de solidariedade econômica” entre empreendimentos cooperativos regionais, elo que em que logística desempenha importante



papel, conforme contatado nas pesquisas de Silva, Paredes e Borges (2015), embora necessite de maiores estudos para aferição do seu grau de integração interinstitucional.

Este aspecto, é imprescindível tomar decisões constantemente ao gerir o transporte de cargas, observa-se que o primeiro passo é verificar o quanto vale a pena manter um caminhão que roda poucos quilometro por litro de combustível (óleo diesel), ou se é mais viável (lucrativo) vendê-lo e adquirir um novo caminhão. A partir desse momento, é importante que os sistemas de gestão devem ser observados para que as escolhas sejam estratégicas, e posteriormente, é possível alinhar, suprimir ou conservar as etapas conforme o necessário e evidenciado da pesquisa de O'Connor (2003).

As iniciativas pelo desenvolvimento da criatividade dos colaboradores no transporte de cargas rodoviário devem ser levadas em conta, como deixar a rota dos caminhões mais curta, economizando combustível e outros fatores de depreciação e diminuindo os custos, pois é uma ferramenta importante para solucionar os problemas com imediata resposta. Analisar diferente e inovar se torna um diferencial competitivo para o transporte de cargas nesse momento. Um exemplo disso seria a contratação de motoristas com experiência em grandes centros urbanos para conduzir o seu veículo por rotas alternativas aos engarrafamentos, agilizando assim as suas entregas.

Com as novas tecnologias, o transporte de cargas rodoviárias tem muito a agregar valores, pois ajudam na redução e na resolução dos problemas que o transporte passa. Essa tecnologia deve ser aprimorada na roteirização que a transportadora irá percorrer, controle de fretes pela passagem por barreiras ou barreiras de fiscalização que detectam a placa da ANTT. Além disso, os caminhões devem possuir sistema operacional antirroubos, GPS, um sistema de gestão de transportes que auxiliará no bom desempenho do caminhão e do operador logístico. Esses itens cooperam com o controle de redução dos custos. As TICs levaram à melhoria dos serviços logísticos e facilitam a eficiência nas transações de bens e serviços (AMADOR, 2014).

A roteirização de carga é um sistema que faz o processo de planejamento das entregas das cargas, levando em considerações as rotas ou roteiros das entregas previstas e fazendo o cruzamento do volume e peso das cargas com as capacidades dos caminhões, assim, ela escolhe o melhor veículo para cada rota. O objetivo da roteirização é efetuar as entregas o mais rápido possível e com a menor quantidade de veículos, para isso, o roteirizador busca

utilizar o máximo possível da capacidade de carga de cada veículo, melhorando assim o atendimento aos clientes e reduzindo a necessidade de novos veículos para a frota.

A telemetria é, de maneira simples, um fator importante para as cooperativas, a medição online dos dados dos caminhões e a sua transmissão desses dados para uma central de monitoramento. Ele pode ser de formato analógico ou digital. O analógico, é necessário colocar um sensor para ler o referido dado, como a rotação que o veículo se encontra, hodômetro, nível de combustível, entre outros. Já o digital, basta se conectar com a central eletrônica no caminhão e capturar os dados disponíveis. A integração entre telemetria e um sistema de gestão de frota possibilita uma efetiva análise dos dados, cruzando informações técnicas como frenagem e aceleração com, respectivamente, os custos de manutenção no sistema de freios e o custo de abastecimentos. Porém, destaca-se que abordagens avançadas, com o uso de teoria dos jogos complementando abordagens tradicionais com alocação de custos baseadas em volume ou peso transportados estão avançando em busca de cálculos mais precisos de custos de transportes (GUAJARDO; RÖNNQVIST, 2015)

Esses comandos de informações são importantes devido ao baixo custo perante os benefícios gerados no transporte de cargas, além da segurança do transportador, da carga e do cliente final. As cooperativas devem procurar ter esses sistemas acoplados na análise de desempenho dos caminhões, para garantir uma tranquilidade maior na hora do embarque da mercadoria.

Uma outra maneira de manter a competitividade é terceirizar a frota. Isso deve significar um diferencial estratégico das empresas de transporte de cargas, pois atendem todos os seus clientes de uma forma rápida e ágil. Além disso, há flexibilidade para as transportadoras de carga com a adoção de terceirização.

A redução dos custos é um fator eminente nas transportadoras de cargas e nota-se que a composição do custo do frete é sem dúvida a parte mais sensível de uma negociação. Segundo os entrevistados, o Brasil é um dos únicos países onde o embarcador determina o preço do frete e não a transportadora.

O software de gestão de frotas já é uma realidade para várias empresas, e deve ser implantado nas cooperativas de transporte de cargas, pois ele é uma solução que pode ser integrada em uma gestão de frota tradicional, como CRM e ERP, e aumenta a eficiência de toda a logística das cooperativas. Esse tipo de solução torna o controle de todos os caminhões mais preciso, instantâneo e ágil.

O software gera informações como quais motoristas tem uma condução mais econômica, como cada rota adotada para a entrega de uma carga afeta o funcionamento do caminhão e quais são os pontos de evasão de recursos. Como consequência, a empresa poderá definir melhor como serão implementados cursos de requalificação, treinamentos e novas políticas operacionais para a melhoria do negócio.

#### **4.2 Fatores internos**

Os fatores internos estão ligados aos recursos humanos, no quais nota-se que as cooperativas estão preocupadas com os colaboradores. Sendo essencial mantê-los os colaboradores motivados, sedentos por informações novas. E o transporte acaba exigindo conhecimento dos colaboradores em infraestrutura, manutenção, distribuição, armazenagem e, de uma forma geral, em economia de transportes.

É de extrema importância possuir uma equipe de colaboradores que compreenda de logística de transporte de cargas e suas singularidades, pois ela será capaz de enfrentar com dinâmicas de mercado de alta performance, capazes de identificar e implantar soluções para os novos desafios no momento do transporte. É de relevância treinar os colaboradores, prepará-los para esses desafios, investir em tempo e em recursos e, com esse preparo, enfrentarem as dificuldades com uma facilidade maior.

Uma possibilidade de implantação dentro das cooperativas, é o plano de carreiras para os motoristas de caminhões, dessa forma, integrando a parte gerencial aliado a parte técnica, fazendo com que o colaborador se encaixe nas duas possibilidades. Para realizar esse implemento, é necessário verificar a satisfação dos colaboradores do transporte de cargas e visualizar possíveis vagas dentro das cooperativas que possam agregar valores aos motoristas, por exemplo. Evoluindo conforme o desempenho e uma das principais vantagens desse modelo é a flexibilidade que ele oferece.

É imprescindível os gestores das cooperativas conhecer o nível de clima organizacional do trabalho, pois é este clima que conduzirá a organização a obter bons resultados. São os colaboradores que constituem o coração das cooperativas. Dotar um ambiente favorável para o alcance da segurança e satisfação no cotidiano de trabalho passa a ser tarefa obrigatória dos gestores das cooperativas, pois contribuirá para a competitividade das organizações.

As cooperativas de transporte precisam investir em qualificações e treinamentos para os seus colaboradores, direcionado as suas demandas mais específicas, para que os serviços prestados sejam eficientes e sua técnica e competência interpessoal necessária ao exercício da logística. É necessário considerar as avaliações por desempenho dos motoristas, por exemplo, as cooperativas de transporte podem implantar um sistema de gestão como ferramenta que auxilie a avaliação dos colaboradores não apenas pelos seus superiores, mas sim pelos seus parceiros de transportes, e, em alguns casos, pelos seus fornecedores ou clientes.

Uma das fortes mudanças que as cooperativas podem adotar é a remuneração fixa baseada nas competências dos colaboradores (capacidade de os motoristas resolver os problemas) exigidas durante o transporte de cargas. A tendência é a remuneração variável, cuja base é o desempenho individual.

Com as dificuldades de mobilidade urbana e transporte de mercadorias em grandes centros urbanos como cumprimento de horários, engarrafamentos, roubos de mercadorias, taxas impostas pelo governo, restrições e outras regras, entregar bem com o custo ideal, no nível de serviço idealizado e com qualidade requerida é um diferencial estratégico. A inserção de indicadores é fundamental para a tomada de decisão estratégica, afinal, só conseguimos controlar aquilo que medimos. Para Abbasi e Nilsson (2016), existe interdependência entre os atores da cadeia de suprimentos, fatores humanos além de serem consideradas a redução de recursos em operações logísticas e mudanças de legislação, que também precisam ser consideradas.

Dessa forma, as cooperativas podem adotar a estratégia da ferramenta *Drop Size*, que auxilia no tamanho da entrega e no tamanho do caminhão que o cliente deseja. Para isso basta calcular o volume da mercadoria pela quantidade de suas entregas e quanto maior o *Drop Size* maior será a otimização do caminhão, serão menores os custos de entregas e aumentará a eficiência operacional do transportador, obtendo um lucro maior para a sua receita.

A edificação de um bom relacionamento entre o cliente e a empresa é essencial. São eles que adquirem os produtos ou serviços das cooperativas garantindo o transporte das mercadorias para todo o Brasil e Mercosul. Os clientes devem ser reconhecidos, identificados e respondidos. Para isso acontecer, é preciso conhecer bem, saber manter a comunicação, escutar as necessidades e reconhecer a sua fidelidade.

Dessa forma é essencial adequar o transporte dessas mercadorias com o desejo dos clientes. É necessário customizar os serviços de transportes ao cliente final e atender de uma

forma eficaz as demandas solicitadas pelos clientes, conforme demonstra a pesquisa de Daugherty; Chen; Ferrin (2011), ao estudarem a fidelização de clientes, considerando as suas reais necessidades. No entanto, isso só resultará em vantagem competitiva se as margens e a lucratividade do transporte de cargas não forem sacrificadas.

## 5. CONCLUSÕES

A tecnologia aliada ao conhecimento do capital humano se transforma em vantagens competitivas e influencia todo o processo de tomada de decisões. O artigo se propôs inicialmente, verificar os fatores de competitividade das cooperativas de logística de transportes, a realizar um diagnóstico das cooperativas de transportes de cargas localizadas no Oeste Catarinense. Considerando a evolução no ambiente de estudo, elas precisam estar em constante desenvolvimento de soluções para atender a sua demanda e o seu cliente final de uma forma eficaz.

As cooperativas pesquisadas são prestadoras de serviço e transportam produtos perecíveis, sólidos e líquidos. A análise de indicadores de desempenho se reflete na performance dos seus objetivos e estratégias e as cooperativas estão inseridas conforme a demanda dos seus clientes. No desenvolvimento de melhoria contínua, as cooperativas buscam constantemente um diferencial competitivo, mas a adequação do transporte conforme a demanda do cliente é fator predominante para a manutenção e competitividade da cooperativa e o processo de risco e segurança está diretamente ligado ao planejamento e organização das cooperativas.

Sobre competitividade e fatores dificultadores no transporte de cargas, observou-se, conforme o relato das cooperativas, que as rodovias na região Oeste Catarinense estão em má conservação e que os serviços de manutenção são lentos, o que acaba aumentando o custo do frete para o cliente. Moreira, Freitas Júnior e Tolo (2014), indicam a necessidade de criação de uma malha rodoviária de alto nível como forma de redução dos custos totais de operação, para o aumento da competitividade das empresas logísticas.

A privatização das rodovias é essencial para a conservação e se verificou que as cooperativas são a favor da privatização devido aos benefícios de escoamento de mercadorias que a malha rodoviária proporcionará. A carga tributária tem fator impactante no transporte, pois afeta consideravelmente o custo do transporte e o lucro das cooperativas. A economia

regional se destaca no mercado nacional e internacional pela produção de carnes na região em estudo.

As inovações do setor de transportes, aliadas às mudanças ocasionadas pela Indústria 4.0, estão causando impacto semelhante aos que os sistemas de gestão integradas, os ERP, causaram no interior de ambientes empresarias. Elas integram setores, aumentam a precisão das informações disponíveis para os gestores e melhoram a segurança e a confiabilidade dos modelos operacionais adotados pelas cooperativas. Com o auxílio de conexões de alta velocidade, as cooperativas devem identificar remotamente o estado de cada unidade transportadora.

Diariamente essas tecnologias vão reduzir custos e acidentes, além de agregar mais valor aos serviços. Com a adoção pela indústria de conceitos e ferramentas da Indústria 4.0, os estudos de Hofmann e Rüsç (2017) apontam para uma abordagem logística baseada em duas dimensões, sendo elas: a) dimensão da cadeia de suprimentos física; b) dimensão da cadeia dos dados digitais. Esta última, com coleta simultânea de dados, processamento de pedidos interconectados, armazenagem em nuvem, excedendo os pontos de venda e entregas clássicos.

Não basta apenas saber onde está a carga transportada, as cooperativas também devem ter pleno conhecimento do estado em que os itens se encontram. Nesse sentido, os sistemas de monitoramento de carga estão tornando uma ferramenta cada vez mais comum. Por meio de sensores e códigos de barras, as cooperativas podem rastrear a localização dos produtos que estão sob sua guarda. Isso leva a um grande ganho em termos de logística, uma vez que os setores responsáveis pela manipulação dos conteúdos transportados conseguirão definir a sua distribuição com mais agilidade.

Nos fatores internos de competitividade, se observou nos planos de cargos e salários que as cooperativas utilizam suas próprias estratégias, avaliação por competências, da organização, da dedicação e do comprometimento do colaborador. As cooperativas renumeram os seus colaboradores através das análises já estabelecidas anteriormente mas fazem comparações com o mercado atual sobre os valores de remuneração. Os colaboradores gostam do ambiente de trabalho proporcionado pelas cooperativas e isso faz com que os eles permaneçam por anos dentro da cooperativa. Assim como as vantagens e benefícios salariais mantêm os colaboradores motivados para as suas funções e objetivos dentro da organização.



O planejamento em Recursos Humanos procura dar o suporte necessário para que os colaboradores possam desempenhar a sua função da melhor forma possível. A integração de novos colaboradores é essencial para a cooperativa, pois mostra o caminho que o novo colaborador percorrerá, e a cooperativa C4 é a única que tem um programa específico de integração. Durante e após o período de experiência, os novos colaboradores continuam recebendo e realizando *feedbacks* construtivos para um melhor andamento da cooperativa. Assim podem visualizar e oportunizar o crescimento interno oferecido pelas cooperativas e devem buscar esse melhor aproveitamento internamente.

O planejamento estratégico, segundo as cooperativas, está voltado para um melhor atendimento, fidelização e satisfação dos seus clientes, além dele ser bem difundida dentro das cooperativas. O posicionamento no mercado atual está em crescimento na região Oeste Catarinense, e o motivo dessa ascensão se deve principalmente pela região ser uma das maiores exportadoras de carnes suínas e aves da América Latina. Assim, se torna essencial que as metas de resultados sejam expostas para os colaboradores para que haja um engajamento cada vez maior.

Perante os fatores determinantes de competitividade, no que se relaciona com os fatores internos de recursos humanos, inovação e planejamento estratégico, as cooperativas se posicionam em uma busca constante na satisfação dos seus colaboradores, dos seus clientes e mantêm uma relação boa entre todos. Além disso, existem cooperativas que possuem convênios com postos de combustíveis, revenda de autopeças, cooperados e transportadoras relacionadas com o objetivo de diminuir as despesas de transporte de cargas e criar um ambiente de cooperação entre o cooperado com o cotidiano da cooperativa.

Quanto aos fatores dificultadores, fatores estruturais, nota-se que um dos grandes entraves está no sistema de regimento, em que as cooperativas têm que seguir as regras determinadas pela agência reguladora, a ANTT, o que eleva os custos propriamente ditos no transporte de cargas até o cliente final. A falta de conservação das rodovias, a cobrança abusiva de pedágios em alguns estados, a carga tributária como ICMS, COFINS, ISS e o IPVA são determinantes para as dificuldades das cooperativas e acabam encarecendo o custo final do transporte, o que acaba sendo repassado ao cliente final.

Em relação às estratégias de recursos humanos, as cooperativas procuram manter uma boa integração entre todas as funções, salientando que todos os colaboradores têm importância dentro das cooperativas.

Como contribuição da pesquisa para o âmbito econômico regional se destaca que a presença do sistema cooperativo na logística de cargas também representa uma integração dos setores econômicos da pecuária, indústria e serviços em nível regional. A condição periférica do Oeste catarinense em relação aos maiores mercados consumidores, que condiciona o deslocamento de cargas pelo modal rodoviário, acentua a importância da competitividade dos serviços logísticos nas condições de integração da região com o âmbito nacional e internacional. Corroborando com Silva *et al* (2013) destacam em seu trabalho de revisão sistemática que estudos referentes ao tema plataforma logística são relevantes em organizações privadas e públicas, e, que se faz necessário, o redesenho logístico, pensando nos centros urbanos e nas exigências dos stakeholders.

Outra importante contribuição é que geralmente as pesquisas que envolvem a logística de transportes são desenvolvidas com base em estudos que partem de grandes centros urbanos, realidade distinta da espacialidade desta pesquisa. Neste caso específico, julgam-se duas características relevantes: a condição periférica do Oeste catarinense que determina o maior impacto do segmento no conjunto total dos custos, uma vez que a distância geográfica nos deslocamentos de produtos interfere nas condições de competitividade regional e o estudo de unidades cooperativas, que já representam uma forma de suprimento das dificuldades individuais determinadas pela atuação individualizada no segmento logístico regional.

A importância da pesquisa para o ambiente das cooperativas de transportes de cargas se concretiza no momento em que apresentam as dificuldades concretas enfrentadas pelas empresas, bem como as práticas que as cooperativas adotam no intuito de serem competitivas.

Por fim, como oportunidade de novas pesquisas sugere-se a aferição dos níveis de abrangência dos laços de solidariedade econômica entre empreendimentos cooperativos regionais, a partir nos níveis de integração interinstitucional entre cooperativas que atuam em diferentes segmentos econômicos, reconhecendo a região Oeste catarinense como um dos berços do sistema cooperativo em nível nacional.

## Referências

ABBASI, M.; NILSSON, F. Developing environmentally sustainable logistics: Exploring themes and challenges from a logistics service providers' perspective. **Transportation Research Part D: Transport and Environment**, v. 46, p. 273-283, 2016.

ALBINO, A. A.; LIMA, A. A. T. F. C.; SOUZA, S. D. C.; BEHR, R. R.; PEREIRA, N. R. Competitividade e papel do poder público a partir da perspectiva evolucionária. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 9, n. 2, art. 22, p. 1-20, 2009.

AMADOR, J.; CABRAL, S. Global value chains: A survey of drivers and measures. **Journal of Economic Surveys**, v. 30, n. 2, p. 278-301, 2016.

ANDRADE, M. REIS, S. Logística, diferenciação competitiva. **Revista digital de Administração**, v.6, n.4, 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34641/33444>. Acesso em 10 jan. 2017.

BARROS, M. M. N. Logística – a busca de novas estratégias para as operações de distribuição física, apoio à fabricação e suprimento. **Revista Ciências Administrativas**, v. 7, n. 1, p. 55-61, 2010.

BARTSCH, A. S.; ANTUNES, A. M. S. A importância da ciência e tecnologia para a construção da competitividade no Brasil. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 8, n. 1, p. 68-88, 2007.

BATISTA, E.C. **A interface da cultura logística**: guia prático para planejamento, gestão de materiais e logística. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

BENEVIDES, G.; DOMINGOS, A. P.; KASSOUF, P.; ARGOU, A. R. T. T. A logística como fonte de vantagem competitiva: análise comparativa de estruturas tradicionais versus operador logístico. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 3, n. 1, p. 19-41, 2014.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2010.

CALDEIRA, A. Indicadores de competitividade empresarial para a formulação de estratégias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 3, n. 1, p. 87-100, 2004.

CENIA, N. J.; REIS, J. A. F. D.; ZANIN, A.; ROSA, S. S. Ensino, Produção Leiteira e Desenvolvimento Local: Um Estudo sobre a Região Oeste de Santa Catarina. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 8, n. 1, p. 1-16, 2017.

CHRISTOPHER, M. **Logistics, the strategic issues**. 1st ed. London: Chapman & Hall, 2011.

CNT - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTES. Disponível em: [http://pesquisarodoviascms.cnt.org.br//PDFs/Resumo\\_Principais\\_Dados\\_Pesquisa\\_CNT\\_2016\\_FINAL.pdf](http://pesquisarodoviascms.cnt.org.br//PDFs/Resumo_Principais_Dados_Pesquisa_CNT_2016_FINAL.pdf). Acesso em 26 dez. 2016.

COOPER, M; LAMBERT, D; PAGH, J. Supply chain management: more than a new name for logistics. **Internacional Journal of Logistics Management**, 1997, v.8 n.1 p.1-13.

COPPEAD, Centro de Estudos em Logísticas (UFRJ). **Transporte de Carga no Brasil – Ameaças e Oportunidades para o Desenvolvimento**. 2007. Disponível em:[http://www.sistamacnt.org.br/portal/arquivos/cnt/downloads/coppead\\_cargas.pdf](http://www.sistamacnt.org.br/portal/arquivos/cnt/downloads/coppead_cargas.pdf). Acesso em: 22 dez. 2016.

DAUGHERTY, P. J.; CHEN, H.; FERRIN, B. G. Organizational structure and logistics service innovation. In: **The International Journal of Logistics Management**, v. 22, n. 1, p. 26-51, 2011.

DI SÉRIO, L.C; SAMPAIO, M; PEREIRA, S. C. F. A evolução dos conceitos de logística: um estudo na cadeia automobilística no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, v.4, n.1, p.125-141, 2007.

DIAS, J. M. et al. Are Brazilian cities ready to develop an efficient urban freight mobility plan? **URBE, Revista Bras. Gestão Urbana**, Curitiba, v. 10, n. 3, p. 587-599, 2018. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2175-33692018000300587&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-33692018000300587&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 12 nov. 2018.

ESTERHUIZEN, D; ROOVEN, J.V; D’HAESE, L. An evaluation of the competitiveness of the agribusiness sector in South Africa. **Advances in Competitiveness Research**, v.16, 2008.

FRANÇA JR, R. T. de; SILVA, C. Política pública para implantação de estradas, perspectiva de sustentabilidade na gestão do turismo. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.7, n.1, 2012.

FRANCK, A. G. S.; SILVA, M. L.; SILVA, R. A.; CORONEL, D. A. Análise da Competitividade do Mercado Exportador Brasileiro de Café. **Desafio Online**, v. 4, n. 3, p. 1-21, 2016.

FRIAS, L. F de M; FARIAS, I de A; WANKE, P. F. Planejamento de redes logísticas: um estudo de caso na indústria petroquímica brasileira. **RAM, Revista Adm. Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 222-250, 2013.

GOMES, E. R. P. Competitividade estratégica no setor de meios de hospedagem catarinense: um estudo exploratório. **NAVUS, Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 5, p. 77-92, 2016.

GONÇALVES, L. C. A. **A logística de distribuição e o serviço ao cliente: o caso da empresa jornalista o globo**. Rio de Janeiro. 2007. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/15/LUIZ%20CLAUDIO%20ALVES%20GON%20C%27ALVES.pdf>. Acesso em 22 dez.2016.

GUAJARDO, M.; RÖNNQVIST, M. A review on cost allocation methods in collaborative transportation. **International transactions in operational research**, v. 23, n. 3, p. 371-392, 2016.

HOFMANN, E.; RÜSCH, M. Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. **Computers in Industry**, v. 89, p. 23-34, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estimativa populacional de 2016**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=410480&search=...|...> Acesso em 01 de set. de 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PESQUISA E ESTATÍSTICA. **IBGE Estados – Santa Catarina**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sc>. Acesso em: 24 jan. 2017.

KOHN, J. W.; MCGINNIS, M. A.; KARA, A. A structural equation model assessment of logistics strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v. 22, n. 3, p. 284-305, 2011.

MARIA, M. **O operador de transporte multimodal como fator de otimização da logística**. 2004. 86 p. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MATERA, R. R. T. O desafio logístico na implantação de um aeroporto indústria no Brasil. **Journal of Transport Literature**, v. 6, n. 4, p. 190-214, 2012.

MESQUITA, A. M.; MARTINS, R. Desafios logísticos às redes de negócios no Brasil: o que podem as parcerias público-privadas (PPPs)? **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 4, p. 735-763, 2008.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. **Ministério do desenvolvimento da indústria e comércio**. Disponível em: <http://www.transportes.gov.br>. Acesso em: 25 nov. 2016.

MOREIRA, M. A. L.; DE FREITAS JUNIOR, M.; TOLOI, R. C. O transporte rodoviário no Brasil e suas deficiências. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 4, n. 4, p. 1-13, 2018.

MOURA, C. **Gestão de estoque: ação e monitoramento na cadeia de logística integrada**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2014.

NOVAIS, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4º ed. Elsevier. São Paulo. 2015

O'CONNOR, T. **Managing for competitiveness: a proposed model for managerial focus**. Strategic Change, v.12, n.4, 2003.

OBERHOFER, P.; DIEPLINGER, M. Sustainability in the transport and logistics sector: lacking environmental measures. **Business Strategy and the Environment**, v. 23, n. 4, p. 236-253, 2014.

OLIVEIRA, H. C. AOUAR, W. A.; BARRETO, L. K. S.; SANTOS, O. S. D. Da Teoria Clássica à Contingencial: Contribuições à Competitividade das Organizações. **RAUnP -**

**Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 7, n. 2, p. 43-58, 2015.

OPRIȚESCU, E. M. Competitiveness in regional development. **Annals of the University of Petroșani, Economics**, v.12, n.4, p. 169-176, 2012.

PACE, R. W.; STEPHAN, E. G. Paradigms of competitiveness. **Competitiveness Review**, v.15, n.2, p.8-13, 2006.

PAWLAK, Z.; STANJNIAK, M. Optimisation of transport processes in city logistics. **Log Forum, Electronic Scientific Journal of Logistics**, v. 7, n. 2, p. 1-8, 2011.

RESENDE, P. T. V. Logística de Transportes e Custo Brasil: Aspectos Estruturais e Conjunturais. **Reuna**, v. 1, n. 7, p. 22-30, 2004

ROCHA, P. C. A. **Logística & Aduana**. 2 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

RODRIGUES, P. R. A. **Introdução aos sistemas de transportes no Brasil e a Logística Internacional**. 3 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2014.

SACCON, J. C. **Gestão de transportes rodoviários de cargas na indústria áurea alimentos**. Unesc. Pós-graduação em Gestão empresarial. Criciúma, 2006.

SALES, A. S. F. Logística Integrada. **Reuna**, v. 5, n. 3, p. 61-82, 2000.

SAVELSBERGH, M.; VAN WOENSEL, T. 50th anniversary invited article—city logistics: Challenges and opportunities. **Transportation Science**, v. 50, n. 2, p. 579-590, 2016.

SILVA, C. A. V. MUSETTI, M. A. Logísticas militar e empresarial: uma abordagem reflexiva. **Revista de administração**, v.38, n.4, p.343-354, 2003.

SILVA, C. L. da. Competitividade e estratégia empresarial: Um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Revista FAE**, v.4, n.1, p.35-48, 2001.

SILVA, P. E; PAREDES, A. C; BORGES, R, M. A Influência da Imitação no Processo de Inovação Agroindustrial. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 2, p. 61-73, 2015.

SILVA, R. M. D.; SENNA, E. T. P.; SENNA, L. A. D. S., JÚNIOR, L.; FONTES, O. Plataformas Logísticas: uma abordagem sobre as tipologias e características através de uma revisão sistemática. **Journal of Transport Literature**, v. 15, 2014.

SILVEIRA, M. R. Transport and logistics towards economic restructuring in brazil. **Mercator**, v. 17, n.17008, 2018.

SOARES, J. C; SIQUEIRA, L. B. **A logística na Elege alimentos S.A: unidade de Ijuí**. 2017. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000\\_E0112.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0112.PDF). Acesso em 06 abr. 2017.



TEDESCO, G. M. I; VILLELA, T. M. A; GRANEMANN, S. R; FORTES, J. A. A. S. Mercado de transportes rodoviários de cargas no Brasil. **Revista ANTT**, v.3, n.2, 2011.

VAZ, J. C.; LOTTA, G. S. A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 1, p. 107-139, 2011.

ZANELLA, C.; LEITE, A. L. S. A Inovação na Cadeia Produtiva de Aves: um Estudo de Caso em uma Agroindústria do Estado de Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 18, n. 2, p. 186-201, 2016.