

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS  
EDUARDO FESTA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA  
TERCEIRIZAÇÃO DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO  
DE CARGAS: A INFLUÊNCIA DO TRANSPORTADOR  
AUTÔNOMO NA ROTA SÃO PAULO - MANAUS**

SANTOS  
2011

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS  
EDUARDO FESTA

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA  
TERCEIRIZAÇÃO DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO  
DE CARGAS: A INFLUÊNCIA DO TRANSPORTADOR  
AUTÔNOMO NA ROTA SÃO PAULO - MANAUS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Universidade Católica de Santos - UNISANTOS, como exigência parcial para a obtenção do título de MESTRE em Administração, sob a orientação do Prof. Doutor Ícaro Aronovich da Cunha.

SANTOS  
2011

Dados Internacionais de Catalogação  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Católica de Santos  
*SibiU*

---

F418r Festa, Eduardo  
Responsabilidade social empresarial na terceirização do transporte rodoviário de cargas: a influência do transportador autônomo na rota São Paulo – Manaus / Eduardo Festa ; orientador Ícaro Aronovich da Cunha - Santos : [s.n.], 2011.  
129 f. ; (Dissertação de Mestrado) - Universidade Católica de Santos, Programa de Mestrado em Gestão de Negócios)

1. Administração. I. Cunha, Ícaro Aronovich da (Orientador).  
II. Universidade Católica de Santos. III. Título.

CDU 65.01(043.3)

---

À minha esposa, Elaine Rosa, pela compreensão  
e incentivos constantes.

Aos meus filhos, Larissa e Marcelo,  
razões do meu empenho.

E à memória do meu pai, Manoel Festa,  
eterna referência.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Dr. Icaro Aronovich da Cunha, pela paciência em suas orientações.

Aos Professores Dr. Luciano A. Prates Junqueira e Dr. Paulo Costacurta SÁ Porto, pelas análises e sugestões durante minha qualificação, que foram de grande ajuda para a conclusão da minha dissertação.

À Professora Dra. Maria Rita Pontes Assumpção, pela disponibilidade, acolhida e amizade.

À Sra. Mônica Meschini, Secretária do Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios, pois graças a sua presteza, pude participar do Programa.

Aos Professores, Colaboradores e Amigos pelo carinho e apoio, a mim dedicados, durante o tempo em que estivemos juntos.

“Não esqueça que a realidade é mutante, não esqueça que o novo pode surgir e, de todo modo, vai surgir”.  
(Edgar Morin)

## RESUMO

Este trabalho estuda as possibilidades de implementação de medidas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), por intermédio da Gestão com os Stakeholders, no processo de terceirização dos serviços de transporte rodoviário de cargas, pelas empresas do pólo industrial de Manaus e transportadoras que atuam neste segmento. Tem foco nas questões sociais que envolvem a prestação de serviço de transporte entre as empresas fabricantes de motos e eletroeletrônicos, sediadas em Manaus, e alguns dos seus *stakeholders* (transportadoras e, principalmente, os transportadores autônomos). Buscou-se estudar boas práticas de RSE, através do engajamento dos stakeholders, a fim de que os transportadores autônomos sejam beneficiados com melhores condições de trabalho; as empresas e as transportadoras obtenham legitimidade e boa reputação junto às partes interessadas, além de melhores relacionamentos com seus fornecedores; e a sociedade tenha os impactos negativos, ocasionados pela atividade de transporte rodoviário de cargas, diminuídos. Concluiu-se que, ao não promoverem o engajamento dos transportadores autônomos, essas empresas e transportadoras estão perdendo a oportunidade de adotarem medidas de responsabilidade social alinhadas com as suas estratégias e, com isso, deixando de obter os benefícios de ganho de legitimidade, melhora na reputação e melhora na relação de parceria com seu fornecedor, proporcionados pela adoção de medidas de RSE alinhadas com a estratégia empresarial. A sociedade deixa de ser beneficiada, já que não melhorando as condições dos transportadores autônomos, suas famílias deixam de ter melhores condições de vida; e os impactos negativos gerados pela atividade de transportes (acidentes, congestionamentos, poluição, consumo excessivo de combustível, etc.) também não diminuem.

**PALAVRAS-CHAVE:** Responsabilidade social empresarial. Transportador autônomo de carga. Terceirização do transporte rodoviário de cargas. Engajamento dos *Stakeholders*. Gestão com *Stakeholders*. Desenvolvimento sustentável.

## ABSTRACT

This paper studies the possibilities of implementing measures to Corporate Social Responsibility (CSR), through the management with stakeholders in the process of outsourcing services for road transport of cargo by companies of the industrial pole of Manaus and carriers that operate in this segment. Focuses on social issues that involve the provision of shuttle service between the manufacturers of motorcycles and electronics, based in Manaus, and some of its stakeholders (carriers and, especially, independent carriers). We sought to study best practices of CSR, through stakeholder engagement, so that the carriers are self-employed benefit from better working conditions, companies and carriers to obtain legitimacy and reputation with stakeholders, and better relationships with its suppliers, and society has negative impacts caused by the activity of road haulage, diminished. It was concluded that by failing to promote the engagement of independent carriers, these companies and carriers are losing the opportunity to take measures of social responsibility in line with their strategies and, thus, failing to get the benefits of gaining legitimacy, improved reputation and improve the partnership relationship with its supplier, provided by the adoption of CSR measures aligned with business strategy. The society no longer benefit, since it does not improve the conditions of autonomous transporters, their families no longer have better living conditions, and the negative impacts generated by the activity of transport (accidents, congestion, pollution, excessive consumption of fuel, etc.) did not subside.

**KEY WORDS:** Corporate Social Responsibility. Autonomous cargo carrier. Outsourcing of highway freight transportation. Stakeholder Engagement. Stakeholder Management. Sustainable development.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Condições das rodovias brasileiras pavimentadas.....   | 60 |
| Gráfico 2: Classificação geral das condições das rodovias por região e unidade da federação.....  | 61 |
| Gráfico 3: Participação dos subsetores de atividades no faturamento do Pólo Industrial de Manaus – janeiro a novembro de 2010.....                                | 72 |
| Gráfico 4: Comparativo da evolução da mão-de-obra do pólo industrial de Manaus – de janeiro a novembro de cada ano.....   | 76 |
| Gráfico 5: Percentual de Participação dos modais, em tonelagem transportada, no mercado de carga doméstica nos Estados Unidos- de 2003 e Projetada para 2015..... | 83 |
| Gráfico 6: Matriz brasileira de transporte, atual e futura – Baseada em consumo de energia.....   | 84 |
| Figura 1: Arquétipo com os Níveis de Hierarquia e Dimensões Sócio - Técnicas na Textura Causal de uma Rede Inter- Organizacional.....                             | 46 |
| Figura 2: Diferentes tipos de stakeholders.....   | 48 |
| Figura 3: Como o processo justo afeta as atitudes e os comportamentos.....  | 51 |
| Figura 4: Consequências sobre a execução da estratégia da presença e ausência de processo justo na elaboração da estratégia.....                                  | 51 |
| Figura 5: Modelo e especificações para a confecção do adesivo de identificação dos veículos.....  | 54 |
| Figura 6: Trajeto que define a Rota Rodo-Fluvial São Paulo – Manaus.....  | 70 |
| Figura 7: Relacionamento entre os participantes do setor de Transportes.....  | 82 |
| Figura 8: Representação do fluxo das operações de transportes na rota São Paulo – Manaus .....  | 93 |
| Figura 9: Terminal portuário para balsas em Belém – PA.....   | 94 |
| Figura 10: Balsa carregada com carretas, sendo conduzida por um empurrador, no Rio Negro.....   | 95 |
| Figura 11: Terminais portuários em Manaus.....  | 96 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 12: Diagrama representativo da Rota São Paulo – Manaus.....  | 97  |
| Figura 13: Distribuição por modal da matriz de transporte para escoamento da produção da Zona Franca de Manaus..... | 98  |
| Figura 14: Localização do Canal Norte e do Canal Sul.....   | 100 |
| Figura 15: Diagrama representativo da Rota São Paulo - Santos - Manaus.....   | 101 |
| Figura 16: Ilustrações de uma carreta, modelo <i>Sider</i> , e de um cavalo mecânico...                             | 102 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Transportadores e frota brasileira de veículos de cargas.....   | 56 |
| Tabela 2: Idade média dos veículos de carga que compõem a frota brasileira.....   | 57 |
| Tabela 3: Cruzamento das informações da idade da frota com as perspectivas de renovação.....                                      | 58 |
| Tabela 4: Faturamento do pólo industrial de Manaus – valores expressos em R\$ 1,00 .....  | 71 |
| Tabela 5: Faturamento dos 10 principais produtos do Pólo Industrial de Manaus em 2010 - Dados parciais, até novembro de 2010..... | 73 |
| Tabela 6: Salários x Mão-de-Obra Ocupada – 2010 (Apenas funcionários efetivos – dados parciais).....                              | 77 |
| Tabela 7: Presença dos produtos eletroeletrônicos e eletrodomésticos nos domicílios brasileiros.....                              | 78 |
| Tabela 8: Quantidade de motos vendidas no Brasil entre os anos de 2000 a 2010.....  | 79 |
| Tabela 9: Estrutura de Custos de Cada Modal.....  | 87 |
| Tabela 10: Características Operacionais Relativas por Modal de Transporte.....  | 88 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1: Mudanças no relacionamento com fornecedores.....  | 34  |
| Quadro 2: Níveis de processos hierarquizados e interdependentes descritos por Gonçalves (1990).....               | 43  |
| Quadro 3: Empresas do subsetor de eletroeletrônicos.....  | 74  |
| Quadro 4: Empresas do subsetor de duas rodas.....   | 75  |
| Quadro 5: Incentivos fiscais para a atividade industrial na Zona Franca de Manaus.....                            | 80  |
| Quadro 6: Problemas a serem superados por todos os modais de transportes no Brasil.....                           | 89  |
| Quadro 7: Comparativo entre o serviço de transporte prestado pelo TAC e por motorista empregado pela empresa..... | 104 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRACICLO - Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres

CNT - Confederação Nacional do Transporte

CONTRAN - Conselho Nacional de Trânsito

COP15 - Conferência de Copenhague

CRLV - Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo

DS - Desenvolvimento sustentável

EDI – Intercâmbio eletrônico de dados

ELETROS - Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos

FENATAC - Federação Interestadual das Empresas de Transporte de Cargas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados

LCD - *Liquid Crystal Display* (Tela de Cristal Líquido)

MIDC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

NTC&LOGÍSTICA - Associação Nacional de Transporte de Cargas e Logística

ONG - Organizações não Governamentais

ONU - Organização das Nações Unidas

PIM - Pólo industrial de Manaus

PNLT - Plano Nacional de Logística e Transportes

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RCTRC - Responsabilidade Civil do Transportador Rodoviário de Cargas

RNTRC - Registro Nacional de Transporte Rodoviário de Cargas

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

RSE - Responsabilidade Social Empresarial

SEFAZ - Secretaria da Fazenda

SENAT - Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

SEST - Serviço Social do Transporte

SUFRAMA - Superintendência da Zona Franca de Manaus

TAC - Transportador autônomo de carga

TMS – Transportation Management System (Sistema de Gerenciamento de Transportes)

ZFM - Zona Franca de Manaus

# SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>15</b> |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO 1: CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS PARA COMPREENSÃO DO CONCEITO DE ABORDAGEM ESTRATÉGICA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL MPRESARIAL.....</b> | <b>22</b> |
| 1.1 Sustentabilidade e responsabilidade social empresarial.....  | 22        |
| 1.2 Responsabilidade social empresarial e estratégia.....  | 25        |
| 1.3 Empresa sustentável e os argumentos para a prática de RSE.....   | 29        |
| 1.4 Terceirização e Responsabilidade Social Empresarial.....   | 33        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO 2: GESTÃO COM OS STAKEHOLDERS.....</b>   | <b>39</b> |
| 2.1 A interdependência das organizações com os stakeholders.....   | 42        |
| 2.2 A importância dos Stakeholders para a execução da estratégia.....  | 47        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO 3: AS PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA ATIVIDADE EXERCIDA PELO TRANSPORTADOR AUTÔNOMO DE CARGAS NO BRASIL.....</b>                   | <b>53</b> |
| 3.1 Regulamentações da atividade de transporte de cargas realizada por terceiros.....  | 53        |
| 3.2 As dificuldades enfrentadas pelo transportador autônomo de cargas no Brasil.....   | 56        |
| 3.3 Condições das estradas no território brasileiro.....   | 59        |
| 3.4 Os entraves legais e burocráticos para a melhoria das condições de trabalho dos Transportadores Autônomos de cargas.....               | 62        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO 4: O FLUXO LOGÍSTICO E A PARTICIPAÇÃO DO TAC NA ROTA SÃO PAULO – MANAUS.....</b>   | <b>69</b> |
| 4.1 O polo industrial de Manaus (PIM).....   | 70        |
| 4.2 A relevância do transporte rodoviário de cargas para movimentação de materiais.....  | 81        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.3 O Plano Nacional de Logística e Transportes do Brasil.....   | 88         |
| 4.4 Fluxo das operações de transportes na rota São Paulo – Manaus.....   | 92         |
| 4.5 A contribuição do Porto de Santos para o desenvolvimento da região<br>Amazônica.....   | 98         |
| <br>   |            |
| <b>CAPÍTULO 5 – O RELACIONAMENTO DO TAC COM AS EMPRESAS E<br/>TRANSPORTADORAS NA TERCEIRIZAÇÃO DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO<br/>DE CARGAS.....</b> | <b>102</b> |
| <br>   |            |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>108</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>114</b> |
| <br>   |            |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>120</b> |



## Introdução

As informações divulgadas pelo Ministério dos Transportes (2009) demonstram a importância do transporte rodoviário de cargas na logística das empresas brasileiras. Esta modalidade é responsável por 58% de toda a carga movimentada em território nacional, sendo a mais utilizada no transporte de mercadorias e insumos entre a Zona Franca de Manaus (ZFM) e a região sudeste do Brasil.

A Zona Franca de Manaus tem se mostrado importante região para abastecimento do mercado brasileiro dos bens de consumo duráveis: eletrodomésticos e motocicletas/bicicletas que, juntos, representam 55,3% do faturamento total do polo industrial de Manaus. O faturamento desta atividade cresceu 35% em valor, no período entre 2005 a 2010. Este crescimento refletiu um aumento de 15% no número de empregos gerados, o que, de acordo com a Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA, 2010), aumenta a importância da atividade industrial nesta região.

A intensificação destas atividades na região norte do Brasil, tem ocasionado uma maior dinâmica na distribuição física dos produtos a partir dessa região para os demais estados brasileiros e de abastecimento de componentes (insumos produtivos) e produtos manufaturados (alimentos, bebidas, vestuário, utensílios domésticos etc.) da Região Sudeste para a Região Norte, contribuindo para o aumento significativo da atividade de transporte no país. O itinerário utilizado para a movimentação de materiais entre o estado de São Paulo e a Zona Franca de Manaus é conhecido como Rota São Paulo - Manaus.

Na rota São Paulo – Manaus, por opção estratégica, as empresas terceirizam suas operações logísticas, através da contratação de operadores logísticos e/ou transportadoras que, por sua vez, subcontratam os serviços dos transportadores autônomos. Fato que o autor deste trabalho pode constatar durante a prestação de serviços para a implantação de Sistemas de Gerenciamento de Transporte (TMS – Transportation Management System) que realizou em transportadoras que atuam nesta rota.

Destaca-se a contribuição do transportador autônomo de carga (TAC) na realização do transporte rodoviário de cargas, tanto na rota São Paulo – Manaus quanto nas demais rotas brasileiras. Os dados publicados pela Agência Nacional de Transporte Terrestre (ANTT, 2010a), demonstram que os transportadores autônomos são os detentores de 55% do total de veículos da frota nacional, que atualmente está estimada em 1.969.264 veículos, e representam 84% do total de cadastros no Registro Nacional de Transporte Rodoviário de Cargas (RNTRC), o que corresponde a 1.008.758 motoristas autônomos.

Embora os números citados demonstrem a relevância do TAC para a logística das empresas e, conseqüentemente, para a economia nacional, uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2002) mostrou que os transportadores autônomos estão sujeitos a muitas dificuldades para continuarem atuando, das quais se destacam: Reduzida capacidade de renovação e manutenção dos veículos, o que culminou no envelhecimento da frota e aumento do risco de quebra de veículos e acidentes; Jornada de trabalho de 6 a 7 dias por semana com carga horária de 13 horas diárias; Falta de conhecimento sobre os programas de treinamento e aperfeiçoamento; Más condições das estradas; Estão sujeitos à corrupção e assaltos durante as viagens.

As empresas, sediadas na ZFM, têm demonstrado interesse nas questões relativas à Responsabilidade Social Empresarial (RSE). É prática dessas empresas a divulgação, em seus sítios e em outros meios de comunicação, de medidas adotadas visando à sustentabilidade. Estas empresas, também têm exigido, de seus fornecedores, inclusive as transportadoras, certificações que demonstrem comprometimento com as questões socioambientais.

Contudo, os transportadores autônomos ao serem subcontratados pelas transportadoras, tornam-se um elo importante entre a empresa e o consumidor, no processo de distribuição dos produtos, e “herdam” as exigências feitas pelas empresas às transportadoras. Também arcam, perante a sociedade, com o ônus dos impactos sociais e ambientais, negativos, da atividade de transporte rodoviário de cargas, ou seja, os TAC assumem parte da Responsabilidade Social Empresarial das empresas que fabricam os produtos que eles transportam.

Este trabalho é inovador por tentar analisar a transferência da Responsabilidade Social Empresarial no processo de terceirização do transporte rodoviário de cargas e investigar a possibilidade de implementação de medidas de RSE, alinhadas com a estratégia da empresa e com a participação dos Stakeholders. Apresenta relevância social, pois permitirá à sociedade identificar e atribuir a RSE aos verdadeiros responsáveis. Profissionalmente, a pesquisa mostra a sua relevância ao abordar a importância da atividade de transportador autônomo no país e elucidar as dificuldades atuais para exercer esta atividade. O que viabiliza esta pesquisa é o acesso às fontes já levantadas e a existência do intenso fluxo logístico entre a região norte e sudeste do Brasil.

As transportadoras que atuam na rota São Paulo – Manaus têm direcionado os seus esforços para a prestação de serviços em logística, assumindo cada vez mais o papel de operadores logísticos. Neste contexto, a utilização dos serviços dos transportadores autônomos passa ser estratégico para a execução do transporte, pois, permite a redução de custos com a aquisição e manutenção de equipamentos (os veículos de tração são de propriedade do TAC), redução de custos com seguros e taxas para licenciamentos dos veículos e também a redução de custos com mão de obra, já que os motoristas prestam serviços como autônomos ou por intermédio de pessoas jurídicas, isentando as transportadoras dos encargos trabalhistas e demais benefícios, que os motoristas teriam direito caso fossem funcionários.

Os transportadores autônomos são, na rota em questão, os verdadeiros executores do serviço de transporte, formando um importante elo entre o fabricante e o consumidor, ficando a cargo das transportadoras a gestão das operações, serviços de atendimento ao cliente e todo o trâmite necessário para que a mercadoria seja transportada. Contudo, pesquisas realizadas pela CNT e informações divulgadas pela ANTT, explicitam as dificuldades que o TAC tem enfrentado para continuar em atividade.

Estabelecendo-se relações destas dificuldades aos constantes acidentes, congestionamentos, uso excessivo de combustível, vazamentos de produtos nocivos ao ser humano e ao meio ambiente, atropelamentos, poluição do ar, enfim a todas as mazelas socioambientais ocasionadas pela atividade de transporte rodoviário de

cargas, obtêm-se argumentos que justificam a necessidade de ações, por parte das empresas e do governo, no sentido de reverter esta situação.

Com base na literatura disponível (Carroll 1979, Sachs 1993, Almeida 2002 e 2007, Porter e Kramer 2006, Puppim de Oliveira 2008, Barbieri e Cajazeira 2009, Carroll e Shabana 2010 e Rico 2010) sobre responsabilidade social empresarial, na qual se afirma que: as ações sociais devem ser alinhadas com a estratégia da empresa; a criação de atividades de RSE pode apresentar oportunidades para uma empresa, que lhe permita atender as necessidades de seus stakeholders e ao mesmo tempo perseguir seus objetivos de lucro; e nas relações entre Empresa, Transportadora e Transportador autônomo, pesquisadas, vivenciadas e registradas pelo autor deste trabalho, serão analisados os questionamentos referentes à possibilidade de implementação de medidas de RSE alinhadas com a estratégia organizacional. Assim, chega-se a questão central desta pesquisa: É possível implementar medidas de Responsabilidade Social Empresarial, em empresas que terceirizam suas operações logísticas, promovendo a Gestão com os Stakeholders?

Portanto, os objetivos desta pesquisa são:

### **Geral**

Estudar as possibilidades de implementação de medidas de RSE, por intermédio da Gestão com os Stakeholders, em empresas que terceirizam suas atividades de transportes de cargas.

### **Específicos**

- Analisar as condições de trabalho do transportador autônomo, na rota São Paulo – Manaus.
- Investigar a transferência da Responsabilidade Social Empresarial na operação de transporte rodoviário de cargas, quando há a contratação do TAC.
- Estudar a possibilidade de adoção de medidas de RSE que promovam o engajamento do Transportador Autônomo de Cargas.

## Procedimentos metodológicos

Este trabalho estudou as possibilidades de implementação de medidas de RSE, com a utilização da gestão com os stakeholders. Trata-se de uma pesquisa exploratória e qualitativa que buscou a geração de conhecimentos dirigidos à solução de problemas e aproveitamento das oportunidades referentes à RSE.

Cooper e Schindler (2003) explicam que os objetivos da exploração podem ser atingidos com diferentes técnicas, sendo as qualitativas as mais utilizadas.

Foram analisadas as condições de trabalho dos transportadores autônomos que atuam na rota São Paulo – Manaus, a relação comercial destes com as empresas “fabricantes” e com as transportadoras que os contratam.

Para as análises, utilizou-se uma comparação entre os dados apresentados na pesquisa realizada pela CNT (2002)<sup>1</sup> e os dados atuais disponíveis nos sítios da ANTT, do Ministério dos Transportes, dos sindicatos dos transportadores autônomos, de órgãos governamentais e também no sítio da CNT.

Sobre a relevância dos dados secundários, Cooper e Schindler (2003) argumentam que:

O primeiro passo em um estudo exploratório é a busca de literatura secundária. Estudos feitos por terceiros, com seus próprios objetivos, representam dados secundários. É ineficiente descobrir novamente através da coleta de dados primários ou de pesquisa original o que já foi feito e registrado em um nível suficiente para que a diretoria tome uma decisão (COOPER E SCHINDLER, 2003, p. 132).

Também foram utilizadas as informações obtidas por meio de observação participante. O autor realizou registro sistemático das informações a que teve acesso como prestador de serviços, para implantação de sistemas de gerenciamento de transporte, nas transportadoras que operam na rota São Paulo – Manaus. Durante a prestação de serviços, o autor presenciou as rotinas operacionais que envolvem os relacionamentos entre as empresas, as transportadoras e os transportadores autônomos.

---

<sup>1</sup> Esta pesquisa, de abrangência nacional, traçou um panorama das condições socioeconômicas e de trabalho dos transportadores autônomos.

Conforme elucidado por Cooper e Schindler (2003), no escopo da pesquisa qualitativa diversas abordagens são adaptáveis das questões de administração para a pesquisa exploratória. Entre os exemplos citados por esses autores está a abordagem de observação participante como componente das técnicas exploratórias que podem ser utilizadas pelos pesquisadores administrativos.

Além das fontes já mencionadas, outras foram consultadas, como: sítios de pesquisas científicas, sítios das empresas fabricantes de eletroeletrônicos e motos, *Journal*, revistas especializadas, teses, dissertações e livros. “Dados de fontes secundárias nos ajudam a decidir o que precisa ser feito e podem ser uma rica fonte de hipóteses” (COOPER E SCHINDLER, 2003).

## **Estruturação do trabalho**

A dissertação foi estruturada em cinco capítulos, sendo que alguns capítulos foram subdivididos em seções.

O primeiro capítulo consiste na definição dos conceitos, utilizados no decorrer desta dissertação, que sustentam a importância estratégica, para as empresas que utilizam serviços terceirizados, da adoção de medidas voltadas à responsabilidade social empresarial, a fim de que consigam atender as exigências dos diversos stakeholders em relação aos riscos ético, social e ambiental de suas atividades.

No segundo capítulo faz-se a contextualização da importância do engajamento dos Stakeholders para a execução da estratégia das empresas, não apenas como uma alternativa para a busca por legitimidade junto aos seus grupos de interesses, mas também como uma medida necessária para o bom funcionamento do processo de terceirização dos serviços.

No terceiro capítulo são expostas as dificuldades enfrentadas pelo transportador autônomo, um dos principais stakeholder do processo logístico na rota São Paulo – Manaus, para continuar em atividade. Faz-se uma comparação entre os dados apresentados na pesquisa realizada pela CNT (2002) e os dados atuais

disponíveis nos sítios da ANTT, do Ministério dos Transportes, dos sindicatos dos transportadores autônomos, de órgãos governamentais e também no sítio da CNT.

No quarto capítulo aborda-se o fluxo logístico formado entre as regiões norte e sudeste e o papel que o TAC desempenha neste processo. Aborda-se também neste capítulo, a relevância do transporte rodoviário de cargas para a cadeia de abastecimento das empresas sediadas na Zona Franca de Manaus.

No quinto capítulo são estudados os relacionamentos do TAC com as empresas da ZFM e com as transportadoras, na rota São Paulo – Manaus, quando ocorre a terceirização do transporte rodoviário de cargas.

Por fim, nas Considerações Finais, são apresentadas as contribuições ao tema estudado. Nas Referências são relacionadas todas as consultas realizadas para a elaboração da dissertação.

# Capítulo 1 - Contribuições teóricas para compreensão do conceito de abordagem estratégica da Responsabilidade Social Empresarial

Antes de se discutir a abordagem estratégica da gestão com *stakeholders* na atividade de transporte rodoviário de cargas, é importante conceituar a relação entre responsabilidade social empresarial e estratégia.

## 1.1 Sustentabilidade e responsabilidade social empresarial

As discussões sobre o tema sustentabilidade estão cada vez mais presentes nos ambientes acadêmico, social e empresarial, embora já se discutisse o assunto na década de 70, conforme relatado por Sachs:

Um longo caminho foi percorrido desde o memorável Encontro de Founex em junho de 1971. Parte do processo de preparação da Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, realizada em Estocolmo em 1972, o encontro analisou a relação intensa e circular entre meio ambiente e desenvolvimento (SACHS, 1993, p. 11).

Segundo Sachs (1993), nesses encontros foram abordadas as posições extremadas dos que acreditavam que o mundo já estava condenado ao desastre, devido ao superpovoamento e exaustão dos recursos naturais esgotáveis, em contraste com os que confiavam na capacidade de superação dos problemas através da ação humana, auxiliada pela tecnologia. Desses encontros, entre outras contribuições, surgiu a definição conceitual de desenvolvimento sustentável (DS):

Embora reconhecendo a complexidade e a gravidade dos desafios sociais e ambientais enfrentados pela humanidade, o Relatório de Founex, a Declaração de Estocolmo e a Declaração de Cocoyoc (resultante do Simpósio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA – e da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, realizado no México em 1974) continham uma mensagem de esperança com respeito ao planejamento e à implementação de estratégias ambientalmente viáveis para promover um desenvolvimento socioeconômico equitativo, ou para o “ecodesenvolvimento”, para usar um termo sintético, que posteriormente os pesquisadores anglo-saxões denominariam “desenvolvimento sustentável” (SACHS, 1993, p. 12).



Os avanços e esforços, nesta linha de pensamento, contribuíram para a elaboração do Relatório Brundtland (1987), realizado pela Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, conhecida por Comissão Brundtland. Esta comissão foi criada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1983, da qual participaram representantes de vários países (21 membros de países distintos), incluindo Brasil, e que foi presidida pela ex-primeira-ministra da Noruega Gro Harlem Brundtland. É fruto deste relatório a definição de sustentabilidade mais difundida “O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1987).

Identifica-se no Relatório, a proposta de abrangência global para o tema desenvolvimento sustentável, salientando que isso só será possível se todos os povos tiverem atendidas as suas necessidades básicas e lhes forem proporcionados oportunidades de concretizar suas aspirações a uma vida melhor.

É preciso que o mundo crie logo estratégias que permitam às nações substituir seus atuais processos de crescimento, freqüentemente destrutivos, pelo desenvolvimento sustentável. Para tanto é necessário que todos os países modifiquem suas políticas, tanto em relação a seu próprio desenvolvimento quanto em relação aos impactos que poderão exercer sobre as possibilidades de desenvolvimento de outras nações (BRUNDTLAND, 1987, p. 52).

O problema da desigualdade na distribuição de renda, ainda presente, foi considerado como um dos aspectos da qualidade do crescimento, para a Comissão Brundtland o crescimento rápido aliado a má distribuição de renda pode ser pior que um crescimento mais vagaroso, porém com uma redistribuição de renda mais justa. Assim, explicaram que:

O desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social podem e devem apoiar-se mutuamente. O dinheiro empregado em educação e saúde pode aumentar a produtividade dos indivíduos. O desenvolvimento econômico pode acelerar o desenvolvimento social fornecendo oportunidades a grupos menos favorecidos ou disseminando a educação com mais rapidez (BRUNDTLAND, 1987, p. 58).

As questões ambientais relativas à prevenção e a redução da poluição do ar e da água, necessárias para o bem estar do ser humano, também foram abordadas no

Relatório de Brundtland. Entre os principais agentes poluidores são citados: à queima de combustíveis fósseis e as atividades industriais. Apontam como solução a busca, global, de padrões de emissão que levem em conta os efeitos em longo prazo, estímulos a tecnologias que deixem poucos rejeitos e prevenção dos impactos de novos produtos, tecnologias e rejeitos. Segundo Almeida (2002), os esforços e trabalhos da Comissão Brundtland convergiram para a convocação, pela Assembléia Geral da ONU, da II Conferência Internacional de Meio Ambiente e Desenvolvimento a Rio-92, realizada na cidade do Rio de Janeiro em 1992, com a missão de estabelecer uma agenda de cooperação internacional, a Agenda 21 que, conforme explica Puppim de Oliveira (2008), teve papel importante na divulgação e popularização do conceito de desenvolvimento sustentável.

Ao planejar o desenvolvimento, devem-se considerar, simultaneamente, cinco dimensões de sustentabilidade: Sustentabilidade Social; Sustentabilidade econômica; Sustentabilidade ecológica; Sustentabilidade espacial; e Sustentabilidade cultural. (SACHS, 1993). A respeito da sustentabilidade social Sachs destaca:

O objetivo é construir uma civilização do “ser”, em que exista maior equidade na distribuição do “ter” e da renda, de modo a melhorar substancialmente os direitos e as condições de amplas massas de população e a reduzir a distância entre os padrões de vida de abastados e não-abastados (SACHS, 1993, p. 25).

É comum se pensar que medidas visando o bem estar social ou preocupadas com os impactos ambientais sejam mais custosas que benéficas. Para Sachs (1993) a avaliação do custo-benefício das medidas que conduzem à melhoria simultânea das condições sociais e ambientais é questão controvertida. Evidencia, em seu discurso, a possibilidade para as empresas serem sustentáveis e, ao mesmo tempo, lucrativas. Sachs assim comentou:

A tendência natural dos governos e das empresas é insistir nas vultosas despesas financeiras diretas a serem realizadas e subestimar os lucros decorrentes, direta ou indiretamente, da reciclagem da conservação de energia e de outros recursos. Contudo, dentro de certos limites, é possível simultaneamente reduzir o perfil energético da economia mundial, melhorar a condição ambiental, gerar empregos e ganhar dinheiro (SACHS, 1993, p. 36).

Recentemente foi realizada na Dinamarca, dezembro de 2009, a Conferência de Copenhague (COP15), composta por representantes de 192 países com o objetivo de chegar a um acordo mundial para conter os avanços do aquecimento global, que Segundo Rico (2010) fracassou por não formular o acordo. Rico explica que:

Copenhague significava o encontro, a discussão, a negociação de medidas que pudessem colocar à humanidade a concepção e a construção de um novo tipo de sociedade baseada no respeito dos direitos humanos da grande maioria, fazer com que acreditássemos que outra lógica nas relações entre os países e suas comunidades, seria possível. Mesmo que pequeno, mas um passo significativo em direção a outro modo de ser nas relações entre os povos. Um passo em direção à sustentabilidade (RICO, 2010).

No Brasil, embora tenha melhorado, ainda há muito que fazer com relação à desigualdade social. Em novembro de 2010, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) publicou, em documento intitulado “A Verdadeira Riqueza das Nações: caminhos para o desenvolvimento humano”, que o Brasil ocupa a 73ª posição num ranking de 169 países, levando-se em consideração o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Sobre o progresso através da equidade o PNUD (2010) sugere que a redução da desigualdade pode melhorar significativamente o desenvolvimento humano.

## **1.2 Responsabilidade social empresarial e estratégia**

É no contexto da sustentabilidade social que este trabalho encontra o seu alicerce para abordar a RSE das transportadoras de cargas na sociedade. Para Rico (2010), qualquer discussão de responsabilidade social empresarial passa necessariamente pela discussão de sustentabilidade.

Ao longo de décadas, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem crescido em importância e significado. Tem sido o tema de quantidades consideráveis de debates para a construção da teoria e pesquisas (CARROLL E SHABANA, 2010).

São muitas as definições de RSE existentes na literatura, mas Barbieri e Cajazeira (2009) explicam que uma das fontes mais citadas é o artigo de 1979 escrito por Carroll. Atribuem ao modelo desenvolvido por este autor a importância de ser a base de muitos programas e modelos de gestão de responsabilidade social. Carroll assim definiu RSE:

A responsabilidade social das empresas compreende as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações em dado período (CARROLL, 1979 apud BARBIERI E CAJAZEIRA, 2009, p. 53).

Barbieri e Cajazeira salientam que posteriormente Carroll substituiu a palavra discricionária por filantrópica, por considerar como uma restituição da empresa para a sociedade de parte do que recebeu.

Portanto, a RSE se refere às obrigações da corporação para sociedade, que vão além das obrigações econômicas e jurídicas. Estas obrigações são identificadas como sendo as responsabilidades éticas e discricionárias / filantrópicas (CARROLL E SHABANA, 2010).

No Brasil, a definição de RSE feita pelo Instituto Ethos<sup>2</sup> também versa sobre os conceitos estabelecidos por Carroll, ao dizer que:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2010).

---

<sup>2</sup>“O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização sem fins lucrativos, caracterizada como Oscip (organização da sociedade civil de interesse público). Sua missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos oriundos da iniciativa privada, o Instituto Ethos é um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. É também uma referência internacional nesses assuntos, desenvolvendo projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo” (INSTITUTO ETHOS, 2010).

Sobre as características do estudo da responsabilidade social de empresas, Puppim de Oliveira elucida:

O estudo da responsabilidade social de empresas engloba o entendimento da relação que existe entre empresas, sociedade, comunidades, empregados, governos e outras empresas. Isso envolve refletir sobre a função da empresa na sociedade, como a sociedade deve se portar em relação às empresas e como estas devem responder às demandas da sociedade (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008. p. 2).

Segundo Puppim de Oliveira (2008), dentro das abordagens conceituais para tratar o tema, responsabilidade social de empresas, há quatro correntes principais de análises: Ética empresarial; Gestão social; Recursos ambientais e empresas; Empresas e Sociedade. Esta pesquisa, embora se utilize das demais, seguirá com mais ênfase a abordagem gestão social e empresas e sociedade. Puppim de Oliveira definiu gestão social desta forma:

Gestão Social: examina os aspectos sociais das atividades empresariais, incluindo investimentos sociais. Este campo desenvolve maneiras de avaliar o desempenho social das empresas e técnicas de modo a avaliar investimentos sociais sob a ótica privada. Busca estudar estratégias de ação social das empresas (filantropia estratégica) e maneiras de introduzir as questões sociais na estratégia das empresas. Não vê incompatibilidade entre investimentos sociais e lucratividade das empresas (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008. P. 11).

Com relação à abordagem empresa e sociedade, Puppim de Oliveira esclarece:

Empresas e sociedade: compreende a empresa como parte da sociedade. As empresas devem agir para buscar a legitimidade na sociedade. Estuda como as empresas respondem às demandas da sociedade e como esta reage às ações das empresas. Vê a gestão com *stakeholders* (partes interessadas) como uma forma eficaz de tomar decisões na empresa (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008. P. 11).

A competição acirrada por maior participação, e/ou permanência, no mercado, fez com que as empresas se aproximassem dos consumidores de seus produtos, a fim de obter não apenas um bom relacionamento, mas informações que lhes tragam vantagens em relação aos concorrentes, proporcionando a manutenção da boa imagem de suas marcas. Outro fator a se considerar é a crescente expansão da

participação econômica das empresas no mundo e, conseqüentemente, nas sociedades onde atuam: geração de empregos; desenvolvimento local através da possibilidade de geração de novos negócios; acessibilidade dos produtos aos consumidores; e investimento em projetos sociais. Sobre isso Rico destacou:

[...] as empresas observam que para serem competitivas, para buscarem o alcance de seu objetivo final, o lucro, não poderiam mais contar apenas com a qualidade do seu produto ou do serviço que prestavam. Era preciso mais do que isso. Além de seduzir o consumidor para que consumisse este e não aquele produto, a empresa precisou demonstrar que estava se importando com as vantagens que o consumo poderia acarretar ao indivíduo procurando eliminar gradativamente as desvantagens daquele produto ou serviço. Ou seja, esse algo mais, teve o nome de vantagem competitiva (RICO, 2010).

Por outro lado, a proximidade com as empresas atraiu a atenção da sociedade para os impactos sociais e ambientais das atividades empresariais. A opinião do consumidor passa a ser relevante para o posicionamento da empresa no mercado. No Brasil, “O consumidor brasileiro tem grande interesse em saber sobre a RSE das empresas”. (INSTITUTO AKATU<sup>3</sup> e INSTITUTO ETHOS, 2008). Aumentam as cobranças por “boas” práticas sociais e ambientais, seja por intervenção do Governo, por intermédio da fiscalização das Organizações não Governamentais (ONG) ou da própria população. As empresas têm respondido com adequações as legislações vigentes, mas isso já não basta. Espera-se pró-atividade e algumas empresas estão obtendo vantagem competitiva, justamente por não aguardar regulamentações para por em prática ações sociais e ambientais.

Para Almeida (2002), a responsabilidade social empresarial deve contribuir para o desenvolvimento econômico das pessoas envolvidas: dos empregados e suas famílias; da comunidade local e da sociedade como um todo. Ainda segundo este autor, “RSC não é filantropia, porque esta é meritória, mas não é sustentável. O gerenciamento das ações de RSC tem que visar a obtenção de resultados visíveis para as empresas” (ALMEIDA, 2002, p. 138). Em outras palavras, a RSE deve ser vista como fator de competitividade.

---

<sup>3</sup> O Instituto Akatu visa “mobilizar as pessoas para o uso do poder transformador dos seus atos de consumo consciente como instrumento de construção da sustentabilidade da vida no planeta” (INSTITUTO AKATU, 2010).

Nesta linha de pensamento, Porter e Kramer explicam que muitas empresas agem de maneira equivocada ao abordar as questões sociais e ambientais de suas atividades. “Primeiro, por contrapor a empresa à sociedade, quando ambas são claramente interdependentes. Segundo, por levar a empresa a encarar a responsabilidade social empresarial de modo genérico, e não do jeito mais adequado à sua estratégia” (PORTER E KRAMER, 2006). Para reforçar o conceito dos benefícios da abordagem estratégica da responsabilidade social de empresas, argumentam:

O fato é que as abordagens dominantes à RSE são tão fragmentadas e desvinculadas da empresa e da estratégia que ocultam muitas grandes oportunidades para que a empresa beneficie a sociedade. Já se analisasse suas perspectivas no campo da responsabilidade social usando os mesmos arcabouços que norteiam suas principais decisões empresariais, a empresa descobriria que a RSE pode ser muito mais do que um custo, um entrave ou uma ação filantrópica – pode ser uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva (PORTER E KRAMER, 2006, p. 2).

Dessa forma, no contexto atual, as empresas não podem ignorar o papel que exercem na sociedade e devem buscar alternativas estratégicas que promovam benefícios sociais e lhes proporcionem retornos financeiros. Uma das possibilidades apontadas é a da gestão com *stakeholders*.

### **1.3 Empresa sustentável e os argumentos para a prática de RSE**

Cada vez mais a mídia, a sociedade e o governo têm exigido das empresas que administrem os riscos ético, social e ambiental de suas atividades. Em alguns casos, estas exigências são impostas por intermédio das regulamentações. Por este motivo, as empresas estão dedicando maior atenção aos assuntos relativos à RSE. Conforme explicam Pagès et al. (1987) “a empresa moderna não se limita a tratar os conflitos, ela os prevê e se previne”.

Barbieri e Cajazeira (2009) argumentam que uma empresa sustentável é aquela que busca incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de modo consistente. Seguir a legislação e honrar contratos é o patamar mínimo que se espera de qualquer empresa (BARBIERI E CAJAZEIRA, 2009, p. 71).

Na visão de Porter e Kramer (2006) muitas empresas só resolveram agir depois de surpreendidas pela reação pública a questões que até então não julgavam de sua responsabilidade. Ainda segundo esses autores, os defensores da RSE usam quatro argumentos para defender a prática: dever moral (“a tese de que a empresa tem o dever de ser boa cidadã e agir de modo correto”); sustentabilidade (“salienta o manejo ambiental e comunitário”); licença para operar (“a noção de licença para operar deriva do fato de que, para atuar, toda empresa precisa de autorização tácita ou explícita de governos, comunidades e outras partes interessadas”); e reputação (“muita empresa usa a reputação para justificar iniciativas de RSE sob a tese de que irão melhorar a imagem da empresa, fortalecer sua marca, reforçar o moral e até elevar a cotação das ações”).

Por estar mais engajada na proposta deste trabalho, cita-se a definição de Porter e Kramer sobre licença para operar:

[...] Já a abordagem da licença para operar é muito mais pragmática. Dá à empresa um modo concreto de identificar questões sociais de relevo para as partes interessadas e de tomar decisões sobre elas. Essa abordagem promove, ainda, um diálogo construtivo com autoridades, com a sociedade, com ativistas (PORTER E KRAMER, 2006, p. 4).

Contudo, embora Porter e Kramer (2006) reconheçam a importância desses argumentos para os avanços da RSE, contestam a sua eficácia quando afirmam:

Embora essas justificativas tenham feito avançar o pensamento na área, nenhuma delas dá orientação suficiente para as difíceis decisões a serem tomadas por um dirigente empresarial (PORTER E KRAMER, 2006, p. 3).

Os quatro argumentos são criticados por Porter e Kramer (2006), por focarem a tensão entre empresa e sociedade e não em sua interdependência. Consideram que todas se valem de uma lógica genérica desvinculada da estratégia e das operações da empresa, resultando em atividades filantrópicas e de RSE descoordenadas, que não exercem um impacto social relevante e não fortalecem a competitividade da empresa em longo prazo.



Com isto, concluem:

A conseqüência dessa fragmentação é uma tremenda oportunidade perdida. O poder da empresa de criar um benefício social é dissipado, bem como seu potencial de empreender ações que promovam tanto a sociedade quanto as metas empresariais. (PORTER E KRAMER, 2006, p. 4).

Portanto, para que as práticas de RSE sejam “boas” para a sociedade e para a empresa, deve-se considerar a inter-relação da empresa e sociedade, a fim de encontrar abordagens da RSE que estejam vinculadas com a estratégia e atividade da empresa.

Neste contexto, da integração da empresa e sociedade, Rico (2010) ressalta a importância de uma nova postura empresarial, conforme destacou:

[...] Responsabilidade Social Empresarial (RSE) representa um estágio de gestão empresarial, um novo paradigma de pensar estratégias, processos, políticas, o que envolve uma relação socialmente responsável das empresas em todas as suas ações o que implica criar condições para que potencializem seus impactos positivos e tornem-se agentes inovadoras e parceiras na construção de uma sociedade mais justa e sustentável. Supõe uma atitude de ouvir os interesses dos diversos públicos com os quais se relaciona os “stakeholders” - funcionários, acionistas, consumidores, prestadores de serviços, fornecedores, comunidade, governo e meio ambiente - (RICO, 2010).

Corroborando com as idéias aqui expostas, Carroll e Shabana (2010) discorrem sobre as duas visões das empresas em relação aos negócios voltados para RSE. Destacam que a visão estreita do processo de negócios justifica as iniciativas de RSE quando produzem ligações diretas e claras para desempenho financeiro da empresa, centra-se em custos imediatos. Explicam que em contrapartida, a visão ampla do negócio justifica as iniciativas de RSE quando produzem ligações diretas e indiretas para o desempenho da empresa. Argumentam que a vantagem da visão ampla sobre a visão estreita é que permite à empresa se beneficiar de oportunidades de RSE. A visão ampla do processo de negócio para a RSE permite à empresa aumentar a sua vantagem competitiva e criar relacionamentos ganha-ganha com seus stakeholders, além da obtenção de ganhos em custo, redução de risco e benefícios de legitimidade e reputação, que são realizados através da visão estreita (CARROLL E SHABANA, 2010).

Para complementar, Carroll e Shabana (2010) salientam que a visão abrangente aumenta a aceitação dos negócios voltados para a RSE, porque reconhece a natureza complexa e inter-relacionada da relação entre a RSE e o desempenho financeiro da empresa. Reconhecendo isso, se traduz em uma visão mais clara da complexidade do impacto das iniciativas de RSE no desempenho financeiro da empresa, levando em consideração os efeitos das variáveis mediadoras e de contingências situacionais.

Para formular uma estratégia bem sucedida de RSE, as empresas devem compreender que os benefícios da RSE são dependentes das variáveis mediadoras e contingências situacionais (CARROLL E SHABANA, 2010). Os autores exemplificam estas colocações, usando como exemplo de variáveis mediadoras, o papel da confiança que molda o relacionamento entre as atividades de RSE. Para exemplificar contingências situacionais, recorrem ao argumento que, as partes interessadas com capacidade de influenciar podem afetar o impacto das atividades de RSE sobre o desempenho financeiro da empresa.

Destaca-se a importância dada às contingências situacionais. Uma perspectiva de contingência permitiria o desenvolvimento de justificativas para a falta de uma relação positiva entre a RSE e o desempenho financeiro da empresa em determinadas circunstâncias (CARROLL E SHABANA, 2010).

As justificativas para negócios voltados para a RSE, segundo Carroll e Shabana (2010), são fundamentadas por quatro argumentos, cuja autoria atribuem a Kurucz et al. em publicação datada de 2008. Carroll e Shabana (2010) explicam cada um dos argumentos: 1- redução de custo e risco (a RSE pode permitir a uma empresa a obtenção de benefícios fiscais ou evitar uma regulamentação mais efetiva, o que reduziria o seu custo. A empresa também pode reduzir o risco de oposição às atividades de RSE dos diversos intervenientes.); 2- o reforço da legitimidade e reputação (considera que as atividades de RSE podem ajudar uma empresa a reforçar sua legitimidade e reputação, demonstrando que pode satisfazer as necessidades das partes interessadas e ao mesmo tempo ser uma atividade rentável. Uma empresa, portanto, seria percebida como um membro de sua comunidade, e as suas operações seriam sancionadas.); 3- construção de vantagem competitiva (adotando as atividades de RSE certas, uma empresa pode ser capaz

de construir um forte relacionamento com seus stakeholders e angariar seu apoio na realização de negócios, ter acesso a um conjunto maior de talentos, e conseguir a lealdade do cliente. Assim, a empresa será capaz de se diferenciar de seus concorrentes.); e 4- criação de situações vantajosas pela sinérgica criação de valor (sustenta que a criação de atividades de RSE podem apresentar oportunidades para uma empresa, que lhe permita atender as necessidades de seus stakeholders e ao mesmo tempo perseguir seus objetivos de lucro. A percepção destas oportunidades só é possível através de atividades de RSE.)

Logo, conclui-se que os stakeholders desempenham papel relevante nas abordagens de responsabilidade social empresarial. Só quando as empresas forem capazes de exercer atividades de responsabilidade social com o apoio dos seus stakeholders poderá haver um mercado para a virtude e negócios voltados para a RSE (CARROLL E SHABANA, 2010).

#### **1.4 Terceirização e Responsabilidade Social Empresarial**

O tema Terceirização há tempos vem sendo abordado na administração. Atualmente está muito presente nas empresas que buscam nesta prática as possibilidades de obtenção de diferenciais competitivos.

Segundo Giosa (1995) a Terceirização se baseia em um processo de gestão, que promove mudanças estruturais, culturais e de procedimentos na empresa e que tem como objetivo atingir melhores resultados, uma vez que permite à empresa concentrar os esforços e energia na realização da sua atividade principal.

Entre as definições a respeito do que é terceirização, Giosa (1995) ressalta a importância dos termos *Processo de Gestão e Parceria*. Afirma que uma vez entendido esses termos, surgirão perspectivas certas para o sucesso da aplicação da terceirização. Assim, para este autor, terceirização é:

Um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua (GIOSA, 1995, p.14).

Giosa (1995) esclarece que o conceito de processo de gestão deve ser entendido como uma ação sistêmica com critérios de aplicação, uma visão temporal e uma ótica estratégica, direcionada para alcançar os objetivos definidos pela empresa. Sobre o conceito de parceria, salienta que deve ser entendido como uma nova visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor passa a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança mútua junto ao cliente.

O quadro a seguir ilustra as mudanças nos relacionamentos quando se estabelece uma relação de parceria com o fornecedor. “A reflexão no entendimento deste quadro está na aceitação do fornecedor de serviços de que, com a Terceirização, as regras do jogo mudaram” (GIOSA, 1995).

| FORNECEDOR                     | PARCEIRO                                       |
|--------------------------------|--|
| Desconfiança / Medo dos riscos | Confiança                                      |
| Levar vantagem em tudo         | Política do “Ganhar aos poucos”                |
| Ganhos de curto prazo          | Economia de escala                             |
| Pluralidade de fornecedores    | Fornecedor único para a atividade terceirizada |
| O preço decide                 | Enfoque na qualidade                           |
| Antagonismo                    | Cooperação                                     |
| Postura reativa                | Postura criativa                               |
| Fornecedor como adversário     | Fornecedor como sócio                          |

**Quadro 1: Mudanças no relacionamento com fornecedores**

Fonte: GIOSA, Lívio A. Terceirização: Uma Abordagem Estratégica. 1995.

Giosa (1995) considera que a confiança é uma condição indispensável para o bom relacionamento, visto que recursos são dispendidos e informações confidenciais são compartilhadas entre os parceiros.

Trazendo as considerações de Giosa (1995) para o contexto social desta pesquisa, pode-se considerar a confiança como uma condição indispensável para o bom relacionamento da empresa com seus Stakeholders, no caso específico, os fornecedores.

Borger (2001) argumenta que fornecedores e outros parceiros estratégicos têm demonstrado preocupação com a reputação geral da corporação quando selecionam empresas para criar alianças.

Sobre a relação entre Terceirização e Responsabilidade Social Empresarial, Borger (2001) ressalta que:

[...] A terceirização de serviços não exime a empresa contratante de sua responsabilidade social em relação aos padrões de conduta dos contratados. A imagem de muitas empresas foi afetada porque seus fornecedores ou contratados sediados em outros países exploravam o trabalho infantil nas suas unidades de fabricação (BORGGER, 2001, p.27).

Ainda no contexto da importância do bom relacionamento da empresa com os stakeholders (fornecedores) para práticas de RSE na terceirização de serviços, o Instituto Ethos disponibiliza em seu sítio uma ferramenta, Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, para auxiliar as empresas a incorporarem os conceitos referentes ao desenvolvimento sustentável em suas gestões.

Segundo informações divulgadas pelo Instituto Ethos (2011), esta ferramenta vem sendo ajustada para potencializar os efeitos e resultados da abordagem de stakeholders para a gestão empresarial, devido a crescente importância da Gestão com Stakeholders nas atividades empresariais.

A seguir serão descritos os indicadores, de uma série de indicadores propostos pelo Instituto Ethos, que mais evidenciam a importância do engajamento dos stakeholders no processo de terceirização. De acordo com a proposta desta

ferramenta, quanto mais avançado for estágio em que a empresa se encontra, maior será o seu enquadramento nas práticas de responsabilidade social.

### **Indicador 5 – Diálogo e Engajamento das Partes Interessadas (Stakeholders)**

**Considerando seus impactos sobre distintos grupos da sociedade, a empresa:**

Estágio 1 – Está consciente da importância do diálogo e do engajamento das partes interessadas para o sucesso do negócio, conhece os dilemas específicos e atributos de algumas delas (empregados, clientes e consumidores, acionistas ou investidores) e estabeleceu canal de diálogo para a manutenção dessas relações.

Estágio 2 – Conhece os dilemas específicos e atributos da maioria de suas partes interessadas por meio de um mapeamento periódico e tem estabelecido mecanismo de diálogo e envolvimento das partes interessadas para remediar impactos socioambientais ocasionados por suas atividades, por meio de equipes preparadas para os planos de contingência necessários.

Estágio 3 – Além de priorizar o constante envolvimento e diálogo com suas partes interessadas possui estratégia de gestão da informação e conhecimento para “internalizar as externalidades socioambientais” negativas ocasionadas por suas atividades como base para a redefinição de políticas e processos de gestão ou produção.

Estágio 4 – Por meio de ferramentas e políticas específicas dialoga e envolve as partes interessadas de forma estruturada em reflexões prévias sobre suas atividades, processos e ações de forma a prever, minimizar ou eliminar as externalidades socioambientais negativas ocasionadas pela organização. Além disso, o processo de diálogo e engajamento é auditado por terceiros.

## **Indicador 14 – Relações com Trabalhadores Terceirizados**

**Em suas relações com trabalhadores terceirizados e/ou com fornecedores desses serviços, a empresa:**

Estágio 1 – Mantém relação contratual dentro dos parâmetros legais de corresponsabilidade pelo cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias.

Estágio 2 – Monitora periodicamente o cumprimento dos requisitos estabelecidos na contratação, exigindo que sejam feitos ajustes que garantam o correto cumprimento da legislação.

Estágio 3 – Além de monitorar o cumprimento da legislação, negocia com seus fornecedores para que proporcionem a seus empregados níveis salariais compatíveis com as médias de mercado.

Estágio 4 – Oferece ao trabalhador terceirizado as mesmas condições de saúde e segurança e o acesso a benefícios básicos gozados pelos empregados regulares, como transporte, alimentação, creche, ambulatório etc.

## **Indicador 25 – Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores**

**Para regular suas relações com fornecedores e parceiros, a empresa:**

Estágio 1 – Possui política de seleção e avaliação de fornecedores parceiros conhecidas pelas partes envolvidas e baseadas apenas em fatores como qualidade, preço e prazo.

Estágio 2 – Possui normas conhecidas de seleção e avaliação de fornecedores que contemplam critérios e exigências relativas ao cumprimento da legislação trabalhista, previdenciária e fiscal.

Estágio 3 – Além de critérios básicos de respeito à legislação, suas normas de seleção e avaliação de fornecedores incluem critérios específicos de responsabilidade social, como proibição do trabalho infantil, relações de trabalho adequadas e adoção de padrões ambientais.

Estágio 4 – Além de adotar os critérios descritos anteriormente, estimula e coleta evidências de que seus fornecedores reproduzem suas exigências quanto à responsabilidade social para seus respectivos fornecedores e monitoram esses critérios periodicamente.

### **Indicador 28 – Apoio ao Desenvolvimento de Fornecedores**

#### **Com relação a fornecedores de igual ou menor porte, a empresa:**

Estágio 1 – Negocia com transparência e estabelece relações contratuais apenas com base em critérios comerciais.

Estágio 2 – Contribui para a melhoria do padrão gerencial dos fornecedores, disponibilizando, disponibilizando informações e promovendo atividades conjuntas de treinamento.

Estágio 3 – Além de contribuir para a melhoria gerencial dos fornecedores, mantém com eles relações comerciais duradouras e utiliza critérios de negociação que consideram seu crescimento futuro.

Estágio 4 – Além de contribuir para o crescimento de seus fornecedores, de igual ou menor porte, estimula e facilita seu envolvimento em projetos sociais e ambientais.

Diante das considerações dos autores (Giosa, 1995 e Borger, 2001) e das premissas dos indicadores de RSE, estabelecidos pelo Instituto Ethos (2011), percebe-se a relevância, num processo de Terceirização, do Engajamento dos Stakeholders. De acordo com esses autores, as empresas devem buscar formas de dialogar com seus fornecedores, a fim de estabelecer um bom relacionamento que evolua para uma parceria bem sucedida.



## Capítulo 2 – Gestão com os Stakeholders

Entende-se por Stakeholders como sendo as partes interessadas que, de alguma forma, interagem e exercem influências, de maior ou menor escala, nas atividades de determinada empresa. Atualmente as empresas estão sendo avaliadas não somente pelos resultados financeiros apresentados, mas também pelo seu desempenho social. A busca por legitimidade junto aos grupos de interesses tem direcionado os esforços das empresas para a gestão com os Stakeholders.

Conforme argumenta Puppim de Oliveira (2008) “a visão de stakeholder, amplia as responsabilidades da empresa incluindo grupos sobre os quais o empreendimento interfere, tornando a empresa responsável por estes. Não no sentido paternalista, mas do ponto de vista de que à empresa cabem responsabilidades que irão afetar o cotidiano dessas pessoas”.

O envolvimento dos stakeholders ajuda a renovar a visão que os próprios gestores têm da empresa e de si próprios (ALMEIDA, 2007).

Alguns termos são empregados pelos pesquisadores para definir a participação mais ativa dos stakeholders nas atividades das empresas, entre os quais, destacam-se pelo uso mais freqüente: engajamento dos stakeholders e gestão com os stakeholders.

Noland e Phillips (2010) através da revisão da literatura acerca do tema engajamento dos stakeholders, explicam que o ímpeto por trás do uso do termo "engajamento", na teoria das partes interessadas, surgiu da necessidade de enfatizar que apenas interagir com as partes interessadas já não é suficiente. Esclarecem que o termo "engajamento" é usado para recomendar um tipo de interação que envolva reconhecimento e respeito pelas pessoas e a conscientização de como as ações de cada um pode afetar o outro. Noland e Philips argumentam que:

Devido à efeitos financeiros, físicos e ambientais que as empresas podem ter sobre os indivíduos e comunidades, é importante que as empresas realmente identifiquem e se comuniquem com aquelas pessoas que têm algum interesse legítimo nelas. Além disso, porque o público pode ver muitas vezes as empresas como entidades monolíticas, é importante que

eles reconheçam que são indivíduos que compõem essas empresas, e que estes indivíduos são igualmente importantes partes interessadas (NOLAND E PHILIPS, 2010, p. 40).

Noland e Philips (2010) identificaram duas tendências nos estudos realizados, recentemente, sobre o tema engajamento dos stakeholders. Os estudiosos deste assunto foram divididos em dois grupos, com linhas de pensamentos distintas. Pesquisadores pertencentes ao primeiro grupo são referidos como Habermasianos, por seguirem os discursos sobre moral do filósofo alemão Jürgen Habermas. Nesta linha de pesquisa, o engajamento das partes interessadas deve ser em grande parte ou totalmente livre de qualquer motivação estratégica, a fim de garantir a sua legitimidade moral. “Comum entre estes pensadores é a contenção que qualquer engajamento que a empresa se compromete como parte de sua estratégia global é, por definição, amoral” (NOLAND E PHILIPS, 2010).

Sobre os fundamentos teóricos da posição dos Habermasianos, Noland e Philips elucidam:

O pressuposto habermasiano é que qualquer discussão entre a empresa e seus stakeholders sobre a empresa, obrigações, deveres ou direitos nunca poderia racionalmente ser adjudicadas, por duas razões. Primeiro, não há nenhuma verdade objetiva sobre o acesso de tais obrigações, deveres ou direitos que se possa discernir, por meio de raciocínio lúcido e estabelecer por meio de argumento. Em vez disso, tais argumentos e apelos à razão seria realmente expressões de diversas partes e interesses. Em segundo lugar, segue-se a partir desta primeira razão que o poder relativo das partes em promover os seus interesses, juntamente com sua habilidade retórica, seria determinante do resultado. Isso significa que qualquer engajamento dos stakeholders por uma empresa, embora possa fingir ser um bom exercício de fé em decisão moral, só poderia ser um exercício de força ou de coerção (NOLAND E PHILIPS, 2010, p.42).

O outro grupo é denominado de Estrategistas de Ética e argumentam que o engajamento dos interessados deve ser parte integrante da estratégia de uma empresa que objetiva alcançar o sucesso. Esses estudiosos alegam que o compromisso ético dos interessados, não só pode ser parte da estratégia maior da empresa, mas que deve fazer parte desta estratégia maior. Eles sustentam que uma boa estratégia bem compreendida deve abranger o que são normalmente reconhecidas como preocupações morais, porque a própria finalidade da empresa e

do sistema capitalista no qual ela opera é a criação de valor para todos os interessados.

Noland e Philips (2010) discorrem sobre uma característica dos estudos dos estrategistas de ética que propõem que as partes interessadas sejam vistas como indivíduos com nomes e rostos, de acordo com estes estudiosos, ao agir desta forma pode-se ter uma melhor chance de colocar negócios e ética juntos. Ainda segundo os estrategistas de ética, isto ajudará a organizar a ética empresarial porque fará lembrar que cada membro da diretoria, gerentes, funcionários, e até mesmo o cliente tem a vida dele e que o negócio que não é instrumental na prossecução dos objetivos das partes interessadas não é um negócio bem sucedido. Noland e Philips (2010) ratificam as proposições dos estrategistas de ética, com as seguintes colocações:

Na verdade, vendo as partes interessadas, como indivíduos com nomes e rostos poderia estar entre as melhores e mais concisas maneiras de caracterizar a essência da participação dos interessados. Uma vez que compreendemos isso, nós também entendemos que envolver as partes interessadas é uma condição necessária como parte da estratégia, porque para uma empresa determinar sua estratégia sem ter envolvido os seus stakeholders seria, literalmente, para retirar a missão e visão da sua identidade (NOLAND E PHILLIPS, 2010, p. 47).

Em suas considerações, Noland e Phillips (2010) justificam a importância do engajamento dos stakeholders nas atividades das empresas. Os autores salientam que:

Faz sentido dizer que as empresas devem iniciar e facilitar de forma respeitosa, honesta e produtiva a comunicação multilateral com seus stakeholders. Este faz sentido, porque as partes interessadas que compõem essas empresas e redes de relacionamento a que estes stakeholders pertencem compõem as comunidades e mercados em que estas empresas fazem negócios (NOLAND E PHILLIPS, 2010, p. 48).

Por fim, Noland e Phillips (2010) concluem que os teóricos Habermasianos trouxeram grandes contribuições para a compreensão da necessidade de engajamento dos stakeholders, mas alegam que a insistência em uma estrita separação entre tomada de decisões estratégicas e moral tem o efeito de minar a justificação para os seus padrões de exigência para engajamento moral. Para

Noland e Philips (2010) a proposta dos estrategistas de ética é a mais adequada à realidade das empresas e dos negócios, pois oferecem uma base teórica para a tão necessária inclusão honesta, comprometida e respeitosa dos stakeholders, como uma parte vital da estratégia de uma empresa.

## **2.1 A interdependência das organizações com os stakeholders**

Uma das dificuldades da abordagem da RSE, pelas empresas, apontada por Porter e Kramer (2006) é não observar a interdependência entre empresa e sociedade. Outras contribuições importantes para o entendimento da interdependência das organizações são as pesquisas publicadas por Gonçalves (1990 e 2009), nas quais esclarece que:

Uma vez que nenhuma organização detém todos os recursos e competências exigidas por processos de prestação de serviços em que está envolvida, até porque não possui uma clara visão do valor final agregado por suas operações, toda e qualquer organização opera apoiada por processos de interdependências com outras organizações. Isto implica que a busca da eficiência econômica de uma dada organização tem que ser expandida para fora de suas fronteiras (GONÇALVES, 2009).

Portanto, considerando-se esta definição de interdependência entre as organizações, pode-se afirmar que toda e qualquer organização depende do apoio, em maior ou menor intensidade, de seus stakeholders.

Gonçalves (1990) propõem a visualização de uma organização como um sistema de processos, hierarquizados e interdependentes, composto pelos quatro níveis: operacional, processual, relacional e institucional. Segundo este autor, a perda de sintonia entre os níveis, a qual chamou de desacoplamento, é compensada pelas organizações através de vinculações de um ou mais níveis com um ou mais níveis de outras organizações. As descrições de Gonçalves (1990) sobre cada um dos níveis foram dispostas no quadro abaixo, com o propósito de embasar o arquétipo, também proposto por Gonçalves, que virá na sequência e que será utilizado como um dos elementos estruturais deste trabalho.

|                    |                |  |
|--------------------|----------------|--|
| <b>Operacional</b> | Compreende     | O processo de adição de valor econômico, gerando utilidades de forma, posição e de estado.   |
|                    | Envolve        | Recursos materiais, financeiros, humanos e informacionais que são "ordenados" pelo nível processual para a produção de bens e serviços.  |
|                    | Está Sujeito   | Às necessidades qualitativas e quantitativas da demanda, às exigências dos coeficientes tecnológicos derivados da concepção dos produtos, serviços e da base tecnológica instalada e às limitações físicas do espaço e do tempo dos recursos envolvidos.   |
|                    | Caracteriza-se | Por fluxos e estoques de materiais, energia, equipamentos, dados e pessoas.  |
|                    | É Avaliado     | Pela produtividade dos fatores de produção empregados e pela qualidade dos bens e serviços produzidos.   |
| <b>Processual</b>  | Compreende     | O processo de gestão operacional, gerando ordens de produção e suprimento e alocações de recursos do nível operacional ao longo da árvore de vinculação tecnológica.   |
|                    | Envolve        | Procedimentos, regras de operação, normas operacionais e base de dados de alocação de recursos e de desempenho do nível operacional.   |
|                    | Está Sujeito   | Às limitações dos chamados sistemas administrativos, à capacidade da base informacional instalada, ao grau de centralização/descentralização da estrutura organizacional, ao grau de concentração/desconcentração dos recursos operacionais e à estrutura espacial, econômica e temporal do mercado fornecedor e consumidor. |
|                    | Caracteriza-se | Por fluxos de informação, sistemas de trabalho, acordos e contratos.   |

|                   |                      |  |
|-------------------|----------------------|--|
|                   | É Avaliado           | Pela capacidade de resposta operacional a variações na natureza e no volume dos bens e serviços gerados pelo nível operacional.  |
| <b>Relacional</b> | Compreende           | Tanto os processos de relações interpessoais quanto os processos de desenvolvimento de capacitação tecnológica e de aprendizagem organizacional.   |
|                   | Envolve              | Percepções e expectativas determinantes na formação e coesão de grupos informais e no estabelecimento das regras de decisão e avaliação da performance da gestão e das ações operacionais. |
|                   | Está Sujeito         | Às necessidades dos indivíduos, aos grupos de pressão e de poder, aos estilos pessoais de resolução de problemas, à "proximidade" física, psicológica, social e econômica dos indivíduos.  |
|                   | Caracteriza-se       | Por atitudes de maior ou menor agressividade, afetividade, bom humor, indiferença, participação, cooperação, comunicação, apoio, tolerância, recompensa e negociação.                      |
|                   | É Avaliado           | Pelo clima organizacional objetivo e subjetivo e pelo grau de motivação e comprometimento das pessoas com as causas do nível institucional.  |
|                   | <b>Institucional</b> | Compreende   |
| Envolve           |                      | Valores culturais determinantes na formação e na manutenção da identidade institucional e da coerência estratégica da organização.   |
| Está Sujeito      |                      | As condições ambientais, a "quadros culturais" a paradigmas e a conceitos.   |
| Caracteriza-se    |                      | Por missões, objetivos, planos, programas e projetos - formais e informais.  |

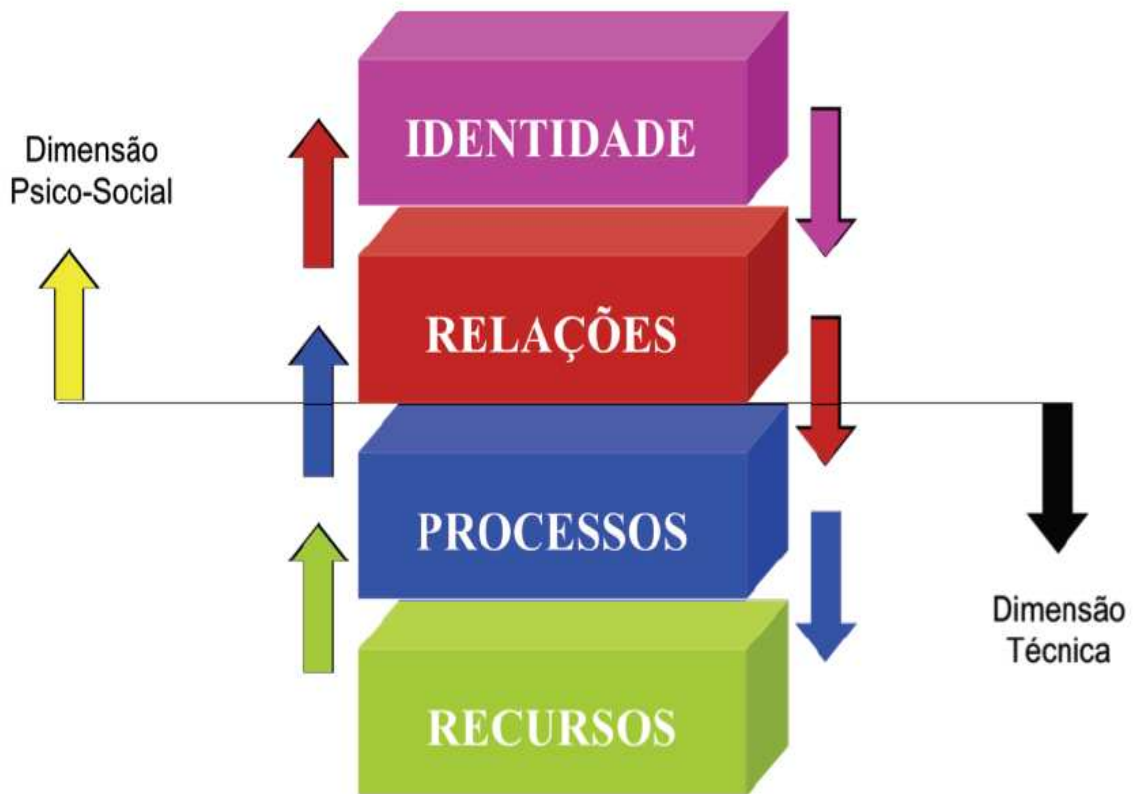
|  |            |  |
|--|------------|--|
|  | É Avaliado | Pelas vantagens competitivas que consegue obter com os recursos organizacionais disponíveis. |
|--|------------|--|

**Quadro 2: Níveis de processos hierarquizados e interdependentes descritos por Gonçalves (1990).**

A interação entre as partes envolvidas e/ou interessadas em determinado negócio, em uma visão mais ampliada dos processos, acaba por compor uma rede de relacionamentos com características distintas das partes que a compõem. Sobre este aspecto, Gonçalves explica que:

Por representar uma entidade diferente das organizações que a compõem, uma rede de organizações não pode ser explicada por teorias organizacionais convencionais, embora constitua um aparente paradoxo o fato destas teorias fornecerem elementos *qualificadores* da sustentabilidade e da competitividade de uma dada rede. O que se está querendo dizer é que a sustentabilidade e a competitividade de uma rede dependem da sustentabilidade e da competitividade das organizações que a compõem, mas o fato de uma rede ser composta por organizações sustentáveis e competitivas não é garantia da sustentabilidade ou da competitividade da rede. Como qualquer sistema, está nas interações dos processos de interdependência organizacional a identidade, a sustentabilidade e a competitividade de uma rede de organizações (GONÇALVES, 2009).

Ainda segundo este autor, o sucesso ou fracasso de uma rede está relacionado à ação conjunta dos quatro níveis de processos hierarquizados e interdependentes, sendo que o desacoplamento em qualquer um deles gera o que chamou de “ondas de choque”, para cima e para baixo desequilibrando toda a rede e que este desequilíbrio é resolvido através de compensações.



**Figura 1: Arquétipo com os Níveis de Hierarquia e Dimensões Sócio - Técnicas na Textura Causal de uma Rede Inter- Organizacional.**

Fonte: Gonçalves, Marilson A. A racionalidade dos processos de interdependência organizacional em rede, (2009).

Uma rede é composta por organizações e pessoas que desempenham papéis, em um ou mais, nos níveis propostos. Gonçalves (1990) esclarece que o papel relativo ao nível institucional dá identidade e legitimidade à existência da rede, o referente ao nível relacional procura garantir a articulação e a solução de conflitos entre os interesses das diversas organizações componentes, o referente ao nível processual persegue a compatibilização dos procedimentos e normas operacionais e o papel relativo ao nível operacional oferece a infra-estrutura necessária à produção de utilidades.

Para concluir, Gonçalves (2009) “arremata” o seu conceito sobre a legitimidade das redes ao argumentar que:

Uma rede exige o exercício de um papel legitimador através do qual é construída uma identidade e valores são compartilhados, enfim onde a legitimidade da rede é construída perante todos os stakeholders. As redes que têm sucesso articulam políticas e compartilham valores através de uma organização focal ou de referência que garante a sua identidade e



legitimidade institucional, fortalecendo o tipo de ação estratégica a ser executada (GONÇALVES, 2009).

Portanto, para obter sucesso na busca de legitimidade, as organizações devem integrar seus stakeholders com as suas medidas estratégicas.

## **2.2 A importância dos Stakeholders para a execução da estratégia**

Seguindo na linha de pensamento proposta pelos estrategistas de ética, ou seja, considerando-se as partes interessadas como indivíduos, com nomes e rostos, pode-se observar a importância dos Stakeholders (pessoas) na execução da estratégia. Contudo, Noland e Philips (2010) esclarecem que nem todo mundo é um dos interessados em cada empresa e que também não é o caso de cada uma das partes interessadas de uma empresa possuir uma participação igual na empresa ou ter o direito de igual influência. Justificam seus argumentos da seguinte forma:

Nosso argumento é simplesmente que, porque as empresas são constituídas por seus stakeholders, cada um dos quais prossegue fins para os quais a sua participação no negócio é um meio, e porque as próprias empresas optam por prosseguir os seus projetos específicos no âmbito das limitações do mercado, segue-se que o envolvimento (Por exemplo, com a consultoria, ouvindo, mostrando respeito, etc), das partes interessadas é essencial para a formação e execução da estratégia (NOLAND E PHILIPS, 2010, p. 48).

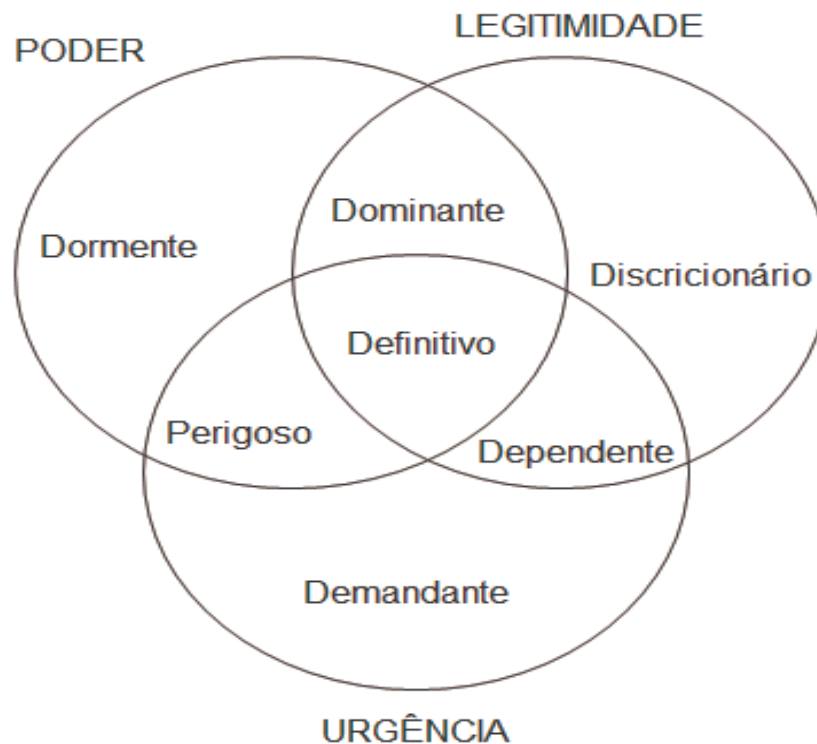
Para elucidar as questões sobre quem são exatamente os stakeholders e se eles devem ter igualdade de tratamento, Puppim de Oliveira (2008) explica que existem diversos grupos que têm algum interesse na empresa com diversos graus de importância e legitimidade.

Puppim de Oliveira (2008) argumenta que por serem diferentes entre si, os stakeholders devem ser tratados diferentemente, porém todos devem ser escutados e levados em consideração em suas demandas e nas ações da empresa. Sobre a importância dos stakeholders, esclarece:

Cada stakeholder tem também diferentes níveis de poder para influenciar a empresa e seu interesse nela, assim como situações de urgência nas suas demandas. O stakeholder definitivo e mais importante pode ser classificado

como aquele que tem legitimidade, poder e urgência (PUPPIM DE OLIVEIRA, 2008, p.99).

A figura a seguir ilustra os diferentes tipos de stakeholders sob as perspectivas de poder, legitimidade e urgência.



**Figura 2: Diferentes tipos de stakeholders**

Fonte: MITCHELL ET AL, 1997 apud PUPPIM DE OLIVEIRA, José Antônio. Empresas na Sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social, (2008).

No âmbito da estratégia, as empresas geralmente se deparam com alguns desafios, dentre os quais se destacam os processos necessários para a elaboração de uma estratégia condizente com a realidade da empresa e, ainda mais relevante, a complexidade que envolve a implementação da estratégia elaborada.

Estratégia requer iniciativa e iniciativa requer flexibilidade, e o grande desafio das organizações é fazer com que as pessoas captem a estratégia e a convertam em resultados (GONÇALVES, 2010).

Noland e Philips (2010) abordam a posição dos estrategistas de ética sobre o fato de que deve haver, para uma estratégia eficaz, um canal de informações, não filtradas. Conforme argumentam:

Facilitar este fluxo, honesto, de informações não filtradas, entre as partes interessadas (em suma, participação das partes interessadas) é a chave para a estratégia eficaz, é também fundamental para a tomada de decisão e comportamento ético da empresa (NOLAND E PHILIPS, 2010, p. 48).

Os responsáveis pela elaboração da estratégia devem estar atentos ao fato de que para implementá-la terão que contar com a colaboração das pessoas da organização, não importando o nível hierárquico. Kim e Mauborgne (2005) argumentam que “a empresa não é só alta administração e gerência intermediária. Seus resultados dependem do desempenho de todos, do topo às linhas de frente”.

Referente ao alinhamento da organização com a estratégia, Kaplan e Norton (2008) propõem as seguintes atitudes aos executivos das empresas:

Para captar todos os benefícios decorrentes da gestão como um todo de uma organização multifuncional e com vários negócios, os executivos precisam integrar a estratégia da empresa, ou estratégia corporativa, com as estratégias de cada unidade de negócio e de cada unidade funcional. Todos os empregados devem compreender a estratégia e ser motivados para ajudar a empresa a ser bem-sucedida na execução da estratégia (KAPLAN E NORTON, 2008, p. 12).

Estabelecer a cultura da confiança e do comprometimento é fundamental para a organização, pois através dessas atitudes despertará nas pessoas a vontade espontânea de fazer com que a nova estratégia seja posta em prática, não medindo esforços para que a estratégia seja implementada. O coração e a mente das pessoas precisam alinhar-se com a nova estratégia, de modo que, como indivíduos, a abracem de maneira espontânea, dispostos a ir além da execução compulsória e cooperando voluntariamente para a sua realização (KIM e MAUBORGNE, 2005).

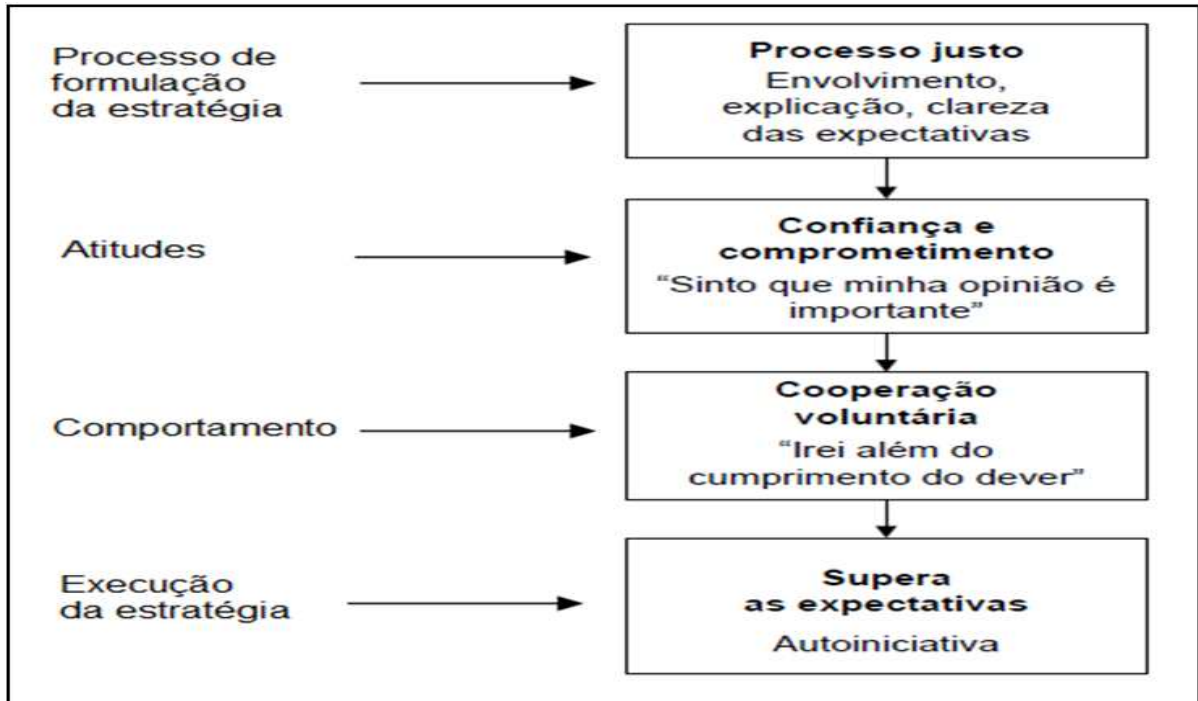
As organizações devem minimizar os riscos da desconfiança, da falta de cooperação e até mesmo da sabotagem, através de atitudes que valorizem as pessoas e as façam sentir-se importantes para a execução da estratégia.

A adoção do processo justo, fundamentado nos princípios do envolvimento, da explicação e da clareza de expectativas, conforme explicado por Kim e Mauborgne, incute nas pessoas a disposição para “comprar” a mudança. Os autores assim definiram a cooperação voluntária:

Cooperação voluntária é mais do que execução mecânica, quando se faz apenas o mínimo imprescindível para salvar as aparências. Significa ir além do cumprimento do dever, criando-se uma situação em que os indivíduos despendem energia e tomam iniciativas, dando o melhor de si – até sacrificando seus interesses pessoais – para garantir a execução da estratégia (KIM E MAUBORGNE, 2005, p. 173).

Portanto a organização deve estar atenta para as abordagens dos três princípios, a fim de conseguir a cooperação voluntária das pessoas. Kim e Mauborgne (2005) explicam cada um dos princípios: envolvimento – significa engajar os indivíduos nas decisões estratégicas que os afetam, pedindo sua contribuição e permitindo questionamento das ideias expostas (transmite o respeito, estimula a contestação e aguça o raciocínio); explicação – significa que todos os participantes e interessados nas decisões estratégicas devem compreender suas razões e critérios (justifica as decisões e aumenta a confiança das pessoas); clareza das expectativas - é importante comunicar aos empregados, desde o início, quais serão os padrões de avaliação e quais serão as conseqüências do fracasso (minimiza a politicagem e o favoritismo).

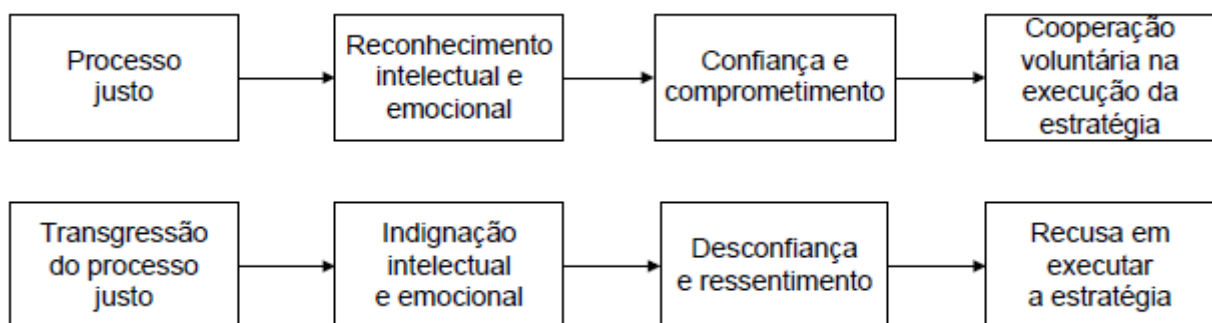
A figura a seguir ilustra como a adoção do processo justo está relacionada com as atitudes e comportamentos das pessoas.



**Figura 3: Como o processo justo afeta as atitudes e os comportamentos**

Fonte: KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante, (2005).

Kim e Mauborgne (2005) argumentam que reconhecimento intelectual e emocional conduz as pessoas à colaboração e envolvimento com os objetivos da organização. Na visão desses autores, quando se consideram reconhecidas por seu valor intelectual, as pessoas se dispõem a compartilhar seus conhecimentos, ficam mais motivadas e determinadas a confirmar as expectativas em relação à sua capacidade mental. Quando não têm seus conhecimentos valorizados, as pessoas não compartilharão as suas ideias e ainda rejeitarão as ideias dos outros. A figura a seguir ilustra as consequências da presença ou ausência do processo justo na elaboração da estratégia.



**Figura 4: Consequências sobre a execução da estratégia da presença e ausência de processo justo na elaboração da estratégia**

Fonte: KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante, (2005).

Sobre os valores emocionais, Kim e Mauborgne (2005) explicam que quando se levam em conta as suas emoções, as pessoas desenvolvem ligações sentimentais com a estratégia e se dispõem a dar o máximo de si mesmas, em contra partida, quando não se reconhece seu valor emocional, as pessoas não investem energias em suas ações. Conforme alertam:

Não reconhecer o valor intelectual e emocional das pessoas geralmente leva os empregados a forçar a retirada de estratégias que lhes foram impostas de maneira injusta, ainda que em si sejam boas – fundamentais para o sucesso da empresa e benéficas para os empregados e gerentes. (KIM E MAUBORGNE, 2005).

Portanto, conclui-se que a organização não terá sucesso se as pessoas (Stakeholders) não compreenderem a estratégia ou não estiverem motivadas para a sua implementação, ou seja, é fundamental o envolvimento de todas as áreas da organização e das partes interessadas para a execução da estratégia de uma organização.

## **Capítulo 3 – As perspectivas e desafios da atividade exercida pelo transportador autônomo de cargas no Brasil**

Este capítulo expõe a atividade do transportador autônomo de cargas ao comparar os dados apresentados na pesquisa realizada pela CNT (2002) com os dados publicados, recentemente, pela ANTT e sítios governamentais. Também descreve como se dá a relação de prestação de serviços entre o TAC e as transportadoras.

### **3.1 Regulamentações da atividade de transporte de cargas realizada por terceiros**

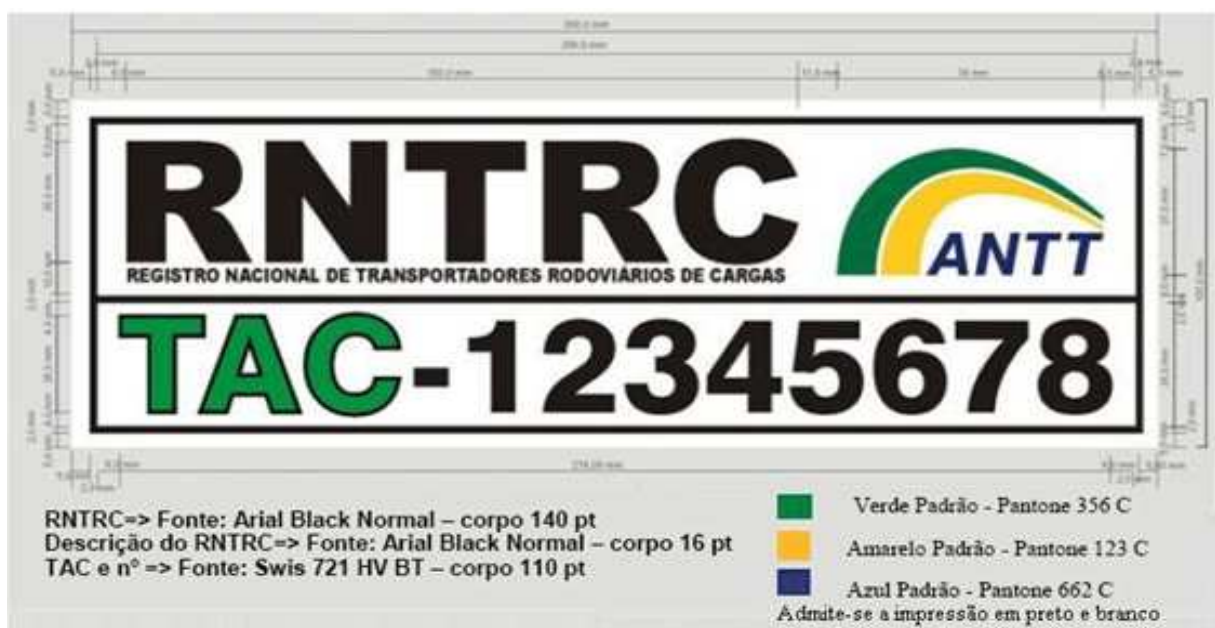
A resolução número 3056, publicada pela ANTT em 13/03/2009, dispõe sobre o exercício da atividade de transporte rodoviário de cargas por conta de terceiros e mediante remuneração, estabelece procedimentos para inscrição e manutenção no Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas – RNTRC. Neste capítulo, abordam-se alguns itens desta resolução com o objetivo de elucidar as exigências a que estão sujeitos os transportadores autônomos de cargas.

O TAC, para exercer a atividade remunerada de prestação de serviços de transporte, deverá ser inscrito no RNTRC. Para tanto, deve atender aos seguintes requisitos estabelecidos pela resolução:

- Possuir cadastro de Pessoa Física (CPF) – Ativo;
- Ter sido aprovado em curso específico, determinado pela ANTT, ou ter ao menos três anos de experiência na atividade;
- Estar em dia com sua contribuição sindical;
- Ser proprietário, coproprietário ou arrendatário de um veículo ou uma combinação de veículos de tração e de cargas com capacidade de carga útil (CCU), igual ou superior a quinhentos quilos, registrados em seu nome no órgão de trânsito como categoria aluguel.

Os veículos também devem ser identificados, devendo possuir o seu código de identificação no RNTRC marcado, através de adesivo ou pintura, nas laterais externas da cabine de cada veículo automotor e de cada reboque, em locais visíveis. O código de identificação do transportador é único e será composto pela sigla TAC seguido do número de registro. A identificação do veículo deverá seguir os padrões de cores, dimensões e formatos determinados pela ANTT.

A figura a seguir representa o modelo determinado para a identificação dos veículos dos TAC.



**Figura 5: Modelo e especificações para a confecção do adesivo de identificação dos veículos dos TAC**

Fonte: ANTT. RESOLUÇÃO Nº 3056, (2009).

Os transportadores autônomos de cargas são denominados TAC-agregado ou TAC-independente, conforme a relação de prestação de serviços que mantém com o contratante. O TAC-Agregado é aquele que coloca o veículo de sua propriedade ou de sua posse, a ser dirigido por ele próprio ou por preposto seu, a serviço do contratante, com frequência e mediante remuneração combinada. TAC-independente é aquele que presta os serviços de transporte de cargas em caráter eventual, mediante frete ajustado a cada viagem.

Quanto à exigência de ter sido aprovado em curso específico ou ter ao menos três anos de experiência na atividade, constata-se que a maioria dos motoristas não



participou do curso, por ter mais de três anos de experiência. Em pesquisa realizada pela Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2002) foi identificada a faixa etária dos motoristas em atividade, conforme relatado a seguir:

Percebe-se que a grande maioria dos caminhoneiros (71,3%) trabalha no setor de transporte há mais de 11 anos, sendo que 61,6% se situam na faixa de 11 a 30 anos. Estes dados, além de demonstrar a longa permanência do trabalhador no segmento de transporte, e a experiência adquirida por estes profissionais, são reforçados pelo fato de que a maior concentração de caminhoneiros autônomos está situada na faixa etária de 32 a 50 anos (CNT, 2002).

Considerando-se as informações referentes ao envelhecimento da frota, que serão apresentadas mais adiante, e o fato de ter passado oito anos da data da publicação da pesquisa realizada pela CNT, pode-se concluir que é pouco provável que o tempo de experiência da maioria dos motoristas autônomos esteja abaixo dos três anos exigidos pela resolução da ANTT.

Para reforçar a relevância, para o aprimoramento das habilidades do TAC, dos assuntos abordados no curso, a estrutura curricular do curso específico para exercer a atividade de transportador autônomo de cargas, proposto pela ANTT, compõe o Anexo A desta pesquisa.

Observa-se nas competências propostas nesse curso o quão será benéfico para o aprimoramento profissional do motorista autônomo, independente do tempo em que atua nesta atividade.

Portanto, constata-se uma oportunidade perdida para o aprimoramento e qualificação do TAC, uma vez que os benefícios para a melhor qualificação dos transportadores autônomos de cargas, proporcionado pelo curso específico, exigido para a inscrição e manutenção do cadastro no RNTRC, não estão sendo aproveitados.

### 3.2 As dificuldades enfrentadas pelo transportador autônomo de cargas no Brasil

O transportador autônomo de carga (TAC) ocupa papel relevante na realização do transporte rodoviário. Como demonstram os dados publicados, pela Agência Nacional de Transporte Terrestre (ANTT, 2010a). Estes dados estão expostos na tabela a seguir.

**Tabela 1: Transportadores e Frota brasileira de veículos de cargas**

| TRANSPORTADORES E FROTA BRASILEIRA DE VEÍCULOS DE CARGAS |                    |                        |                            |                        |
|--|--------------------|------------------------|----------------------------|------------------------|
| TIPO DO TRANSPORTADOR                                    | REGISTROS EMITIDOS | QUANTIDADE DE VEÍCULOS | VEÍCULOS POR TRANSPORTADOR | PERCENTUAL DE VEÍCULOS |
| Autônomo   | 1.008.758          | 1.083.670              | 1,1                        | 55,03                  |
| Empresa  | 188.613            | 876.150                | 4,6                        | 44,49                  |
| Cooperativa  | 877                | 9.444                  | 10,8                       | 0,48                   |
| <b>TOTAIS</b>  | <b>1.198.248</b>   | <b>1.969.264</b>       | <b>1,6</b>                 | <b>100</b>             |

Fonte: ANTT. Registro Nacional de Transporte Rodoviário de Cargas. (2010a). Adaptado pelo autor desta pesquisa.

Contudo, a comparação entre os dados publicados pela pesquisa realizada pela Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2002) e os dados disponíveis no sítio da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT, 2010a) revela que não houve avanço para a contenção do envelhecimento da frota. “Um dado considerado alarmante é a idade da frota. A grande maioria (68,5%) dos caminhões utilizados apresenta idades superiores a 11 anos de uso, sendo a média de idade dos veículos

de 15 anos, ou seja, foram fabricados em 1987. Esta frota antiga acarreta um nível maior de insegurança nas estradas - tanto para o motorista como para os demais usuários das vias -, além de representar gastos adicionais, como maior consumo de combustível, quebras mais freqüentes, etc.” (CNT, 2002).

Nota-se, com as informações disponibilizadas na tabela a seguir, que a frota utilizada pelos transportadores autônomos ainda é, em sua maioria, a fabricada em 1987, o que eleva a média de idade dos veículos dos transportadores autônomos de 15 para 22 anos.

**Tabela 2: Idade média dos veículos de carga que compõem a frota brasileira**

| IDADE MÉDIA DOS VEÍCULOS (ANOS) |         |             |       |
|---------------------------------|---------|-------------|-------|
| AUTÔNOMOS                       | EMPRESA | COOPERATIVA | TOTAL |
| 22,2                            | 10,5    | 14,6        | 16,9  |

Fonte: ANTT. Registro Nacional de Transporte Rodoviário de Cargas - RNTRC. (2010). Adaptado pelo autor desta pesquisa.

Outro dado que se pode observar é que a frota dos terceiros é aproximadamente 12 anos mais velha que a frota das empresas e aproximadamente 8 anos mais velha que a frota das cooperativas, o que demonstra a maior dificuldade de renovar a frota enfrentada pelos autônomos.

Analisando-se a tabela a seguir, que exibe o cruzamento das informações da idade média da frota com as perspectivas de renovação, pode-se observar que os proprietários dos veículos mais velhos são os que têm menos perspectiva de adquirir um veículo novo.

**Tabela 3: Cruzamento das informações da idade da frota com as perspectivas de renovação**

| Perspectivas de renovação           | Idade da frota (anos) |       |        |         |         |            |
|-------------------------------------|-----------------------|-------|--------|---------|---------|------------|
|                                     | Até 1                 | 2 a 5 | 6 a 10 | 11 a 20 | 21 a 30 | Mais de 30 |
| <b>Até 2 anos</b>                   | 10,6                  | 12,0  | 12,5   | 12,8    | 11,1    | 8,3        |
| <b>De 3 a 5 anos</b>                | 18,4                  | 16,2  | 20,6   | 14,2    | 12,1    | 8,3        |
| <b>De 6 a 10 anos</b>               | 7,9                   | 9,4   | 6,9    | 6,1     | 4,1     |            |
| <b>Mais de 10 anos</b>              | 2,6                   | 2,6   | 0,6    | 0,9     | 1,0     | 8,3        |
| <b>Não Sabem ou Não responderam</b> | 60,5                  | 59,8  | 59,4   | 66,0    | 71,7    | 75,1       |
| <b>TOTAL</b>                        | 100,0                 | 100,0 | 100,0  | 100,0   | 100,0   | 100,0      |

Fonte: CNT. Pesquisa de Autônomos. Relatório de 2002. Adaptado pelo autor desta pesquisa

Outra informação importante obtida na pesquisa CNT (2002) e que persiste até os dias atuais, refere-se ao número de horas trabalhadas por dia. A pesquisa mostra que a maioria (90,9%) dos transportadores autônomos trabalha mais de oito horas diárias. A jornada de trabalho média do TAC é de aproximadamente 15 horas diárias. Os dados revelam ainda que 51,5% dos motoristas autônomos trabalham de 13 a 19 horas por dia, 29,0% trabalham de 9 a 12 horas e 10,4% trabalham mais de 20 horas diárias. Somam-se a isto as informações sobre jornada de trabalho semanal. 56,8% dos transportadores autônomos trabalham em média sete dias por semana, e 20,5% ao longo de seis dias semanais.

Embora esses dados sejam do conhecimento das empresas, do governo e do sindicato da categoria e demonstrem forte relação entre a jornada de trabalho excessiva e os acidentes envolvendo veículos de cargas, ainda não se conseguiu regulamentar a jornada de trabalho dos caminhoneiros. Este fato pode ser constatado pela notícia veiculada pela TV Câmara em 01/08/2009 “A Comissão de Trabalho da Câmara analisa um projeto de lei que regulamenta a jornada de trabalho dos caminhoneiros. O excesso de trabalho desses profissionais está

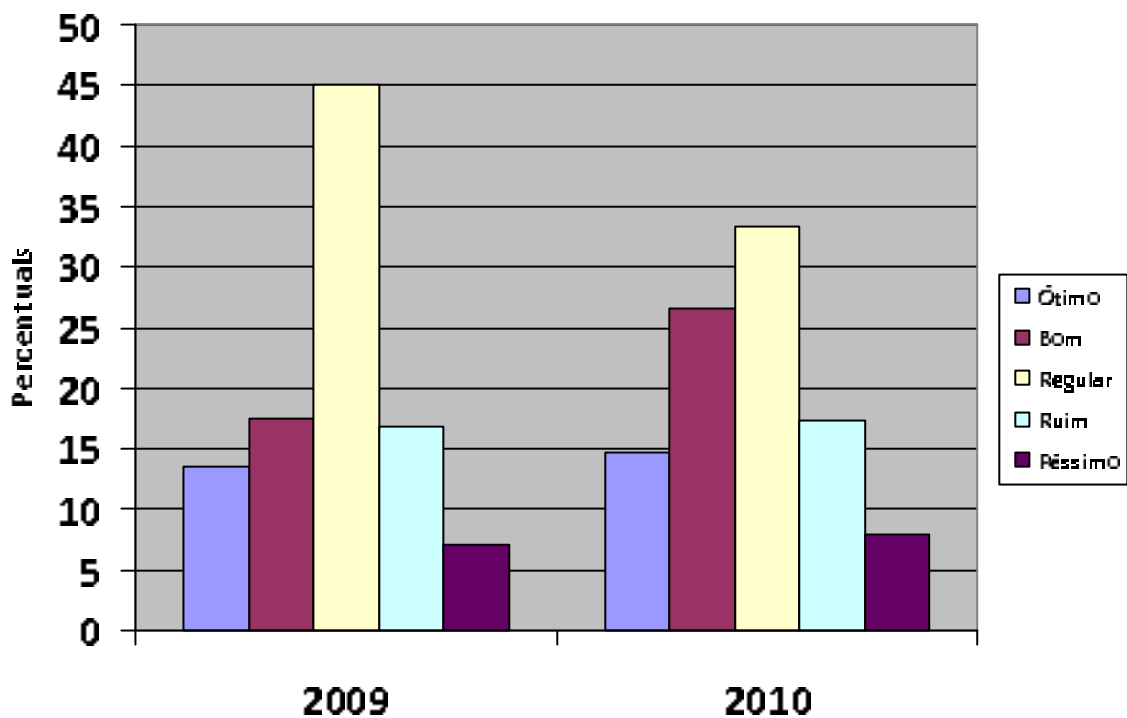
diretamente ligado às estatísticas de acidentes nas estradas. O projeto tramita há 12 anos no Congresso Nacional". (TV CÂMARA, 2009). O projeto de lei, proposto, autoriza o caminhoneiro a dirigir no máximo 13 horas por dia e exige um descanso mínimo de meia hora a cada 4 horas de direção.

### **3.3 Condições das estradas no território brasileiro**

Fator preponderante para a qualidade e segurança do transporte rodoviário de cargas é a condição em que se apresentam as estradas. Em sua 14ª edição, a Pesquisa CNT de Rodovias (2010), realizada pela CNT em conjunto com Serviço Social do Transporte (SEST) e Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT), avaliou as rodovias brasileiras pavimentadas, identificando as condições em relação ao pavimento, sinalização e geometria viária. As características consideradas para a avaliação das rodovias foram:

- Pavimento
  - Condição de superfície (perfeito, ondulado, buracos, etc.)
  - Pavimento do acostamento
- Sinalização
  - Faixas centrais e laterais
  - Placas de limite de velocidade
  - Visibilidade e legibilidade das placas
- Geometria
  - Tipo de rodovia (pista simples, pista dupla)
  - Faixa adicional de subida (3ª faixa) e sua condição
  - Condição de pontes e viadutos
  - Acostamento

Esta pesquisa fez um comparativo das condições das rodovias entre os anos de 2009 e 2010. No gráfico<sup>4</sup> abaixo, observa-se que no ano de 2010, as rodovias apresentaram melhores condições quando comparadas com as condições apresentadas no ano de 2009. O gráfico a seguir ilustra a comparação entre as condições das rodovias, pavimentadas, brasileiras entre os anos de 2009 e 2010.



**Gráfico 1: Condições das rodovias brasileiras pavimentadas**

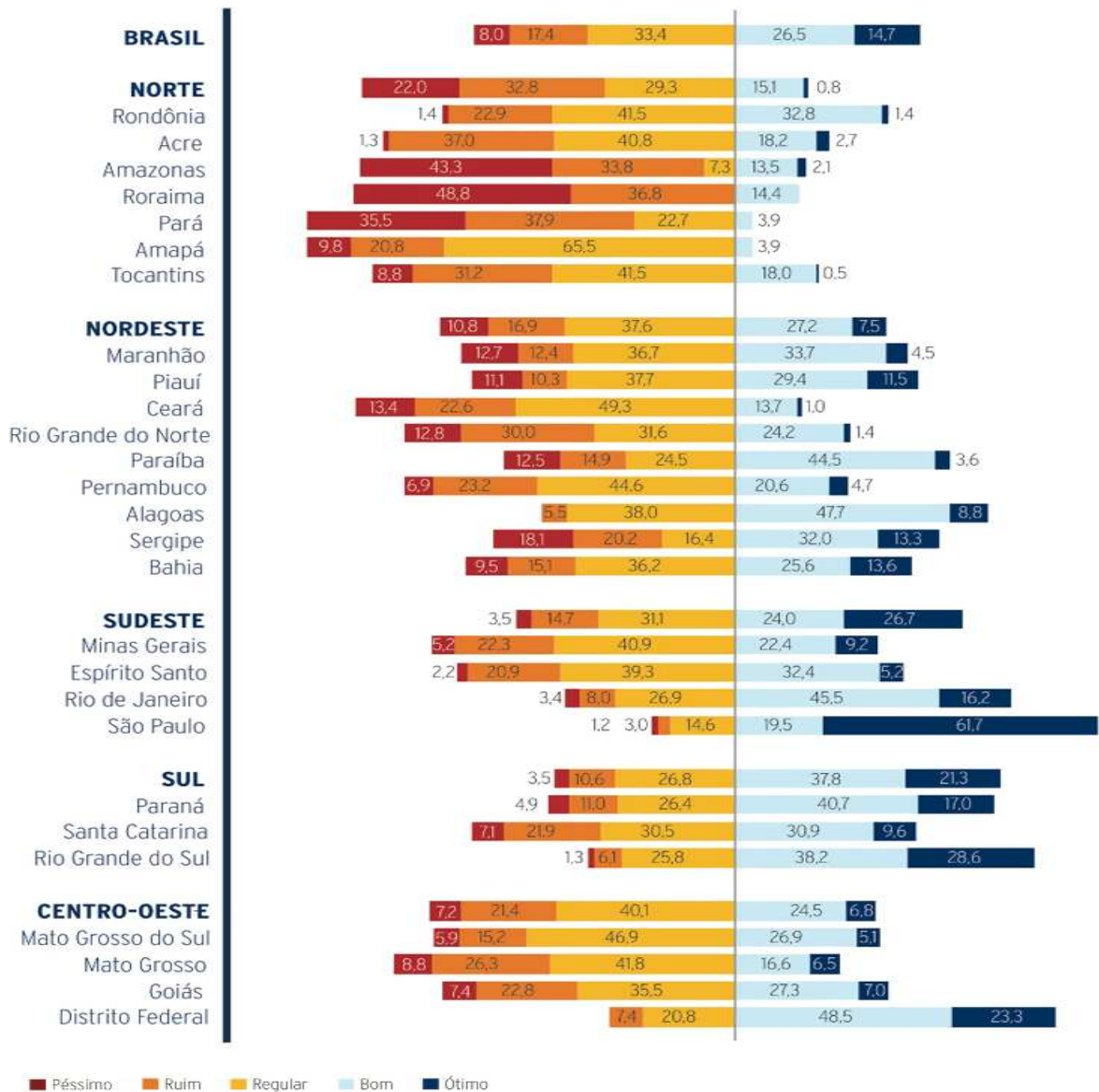
Estas informações evidenciam que, embora as condições das estradas tenham apresentado melhoras, ainda há a necessidade de mais investimentos em infraestrutura no território brasileiro, pois, 69% em 2009 e 58,8% em 2010, das rodovias pavimentadas no Brasil, foram classificadas como regular, ruim ou péssima.

A Pesquisa CNT de Rodovias (2010) aponta as regiões Norte e Nordeste como as detentoras das rodovias em piores condições no Brasil. Este fato influencia diretamente o transporte de cargas na rota São Paulo – Manaus, visto que, é por

<sup>4</sup> Os dados utilizados para a geração do gráfico foram extraídos da Pesquisa CNT de Rodovias 2010 realizada por CNT e SEST SENAT.

intermédio desta rota que ocorre a movimentação de materiais entre estas regiões e a região sudeste.

O gráfico a seguir demonstra as condições das rodovias, por região e por estado, em todo o território nacional, de acordo com os parâmetros estabelecidos pela Pesquisa CNT de Rodovias (2010).



**Gráfico 2: Classificação geral das condições das rodovias por região e unidade da federação**  
Fonte: CNT E SEST SENAT. Pesquisa CNT de Rodovias 2010

A pesquisa CNT de Rodovias 2010, também apresenta as rodovias classificadas em Corredores Rodoviários. Estes corredores são constituídos por

rodovias com denso fluxo de tráfego que têm como origem/destino as principais capitais brasileiras.

Nota-se que o corredor rodoviário Belém (PA) – Brasília (DF), o maior trecho rodoviário (1.951 km) da rota São Paulo – Manaus está classificado, no estado geral de condições (pavimentação, sinalização e geometria) das rodovias pavimentadas, como regular, o que dificulta a atividade dos transportadores autônomos que atuam nesta rota, tornando-os mais suscetíveis aos acidentes e danos dos veículos, bem como, ao desgaste excessivo dos pneus e consumo de combustível acima do necessário para percorrer o mesmo trajeto, com condições melhores das estradas.

Estradas em más condições exigem maior atenção por parte dos motoristas, que devem estar descansados e isentos da influência de remédios contra o sono. Também exigem que os veículos passem por manutenções, preventivas e corretivas, com maior frequência, a fim de estejam em condições de suportar as dificuldades impostas pelas estradas.

### **3.4 Os entraves legais e burocráticos para a melhoria das condições de trabalho dos Transportadores Autônomos de Cargas**

Os dados, disponibilizados neste trabalho, comprovam a importância do TAC para a realização dos transportes rodoviários de cargas. Esta importância também foi relatada pela Confederação Nacional do Transporte. “Ao caminhoneiro cabe um importante papel na economia brasileira. Graças aos seus esforços, a maior parte dos bens é movimentada dentro do território nacional” (CNT, 2002).

Todavia, medidas que visam melhores condições de trabalho para os transportadores autônomos, têm encontrado muitas dificuldades para serem implementadas. Pode-se citar, para exemplificar, o caso descrito no capítulo 3.2 desta pesquisa referente ao projeto de lei que regulamenta a jornada de trabalho dos caminhoneiros. Faz 12 anos que este projeto de lei tramita no Congresso Nacional.



Outra medida, relevante para o TAC, diz respeito ao pagamento do frete através de depósito em conta ou outros meios definidos pela ANTT. O objetivo central desta medida é pôr fim ao pagamento por intermédio da “Carta-Frete”.

Com o fim do pagamento por carta-frete e a determinação do pagamento através de depósito em conta bancária, o TAC poderá recorrer aos bancos quando necessitar de crédito para aquisição e/ou manutenção de seus veículos, pois poderá comprovar sua renda através de extrato da movimentação de sua conta corrente. Também terá liberdade de escolha em relação ao posto de combustível, ou seja, não será obrigado a utilizar o posto determinado pela transportadora. Sendo assim, poderá buscar opções de postos que ofereçam melhores preços, boa infraestrutura para a manutenção de seu veículo, bem como um local apropriado para refeição, higiene e descanso.

A Lei 12.249 de 11/06/2010 regulamenta o pagamento do frete rodoviário de cargas ao TAC. As justificativas para esta regulamentação constam da minuta do anteprojeto de lei publicada pela ANTT (2010). A primeira justificativa aborda o montante financeiro e a quantidade de contratos firmados anualmente, conforme relatado:

O mercado de fretes do transporte rodoviário de cargas movimenta mais de R\$ 60 bilhões por ano. Segundo dados das secretarias estaduais de fazenda, cerca de 30 milhões de contratos de transporte rodoviário de cargas são firmados por ano (ANTT, 2010b).

Discorrem sobre o relacionamento comercial entre as transportadoras e os autônomos, elucidando o processo e a forma de pagamento dos serviços prestados, através da emissão da carta frete. Embora existam outras formas de pagamento (dinheiro, cheque, depósito bancário, cartão pré-pago e Carta-Frete) a mais utilizada é a carta-frete, conforme relatam as associações e os sindicatos da categoria:

O pagamento dos fretes relativo a essas operações é feito dentro de uma sistemática conhecida como “Carta-Frete”, e inicia-se com a emissão de uma ordem de pagamento – a Carta-Frete – pelo contratante do transporte. Esta é entregue ao transportador autônomo como forma de pagamento pelos serviços prestados (ANTT, 2010b).

Sobre o tipo de título e a legalidade da carta frete, argumentam que:

A Carta-Frete é um título “apócrifo” e fiduciário. Assim, se o emissor da Carta-Frete for devedor no “mercado de Cartas-Frete”, sua ordem de pagamento não será aceita para troca. Além disso, existem problemas de

falsificação, em que o possuído da ordem legítima pode ser prejudicado (ANTT, 2010b).

A utilização da carta-frete, normalmente segue um ciclo onde o TAC, de posse da Carta-Frete e com a mercadoria carregada, dirige-se a um posto credenciado pela transportadora contratante, troca a Carta-Frete por mercadorias como combustível e lubrificante e recebe uma quantia em dinheiro ou cheque, como adiantamento do pagamento do frete. Após a entrega da mercadoria, o canhoto de recebimento é assinado pelo destinatário e, só após receber essa assinatura o TAC pode receber o saldo restante do valor do frete, mas para isso o TAC deve retornar a um dos postos credenciados e entregar o canhoto assinado para receber seu dinheiro. O posto de combustível, por sua vez, emite uma fatura de cobrança para a transportadora com as cartas-frete que acumulou em período pré-estabelecido entre as partes. De acordo com a ANTT (2010b), as associações e sindicatos que representam os transportadores autônomos de cargas argumentam que o TAC é prejudicado ao ter que abastecer em postos pré-determinados pelas transportadoras, pois pagam pelo combustível preço maior que os praticados pelos demais postos. Conforme descrito no manifesto, enviado pelas associações e sindicatos para ANTT, que serviu de base para a redação da minuta do anteprojeto de lei que posteriormente foi regulamentada na Lei 12.249 de 11/06/2010. O manifesto traz a seguinte observação:

Para a troca da Carta-Frete o posto exige que um percentual de seu valor nominal seja gasto em mercadorias no próprio posto, esse percentual pode variar de 30 a 50% do valor nominal da Carta-Frete. Também é comum que os postos pratiquem um preço diferenciado do diesel quando esse é pago via Carta-Frete, equiparando-se ao pagamento à prazo. Para cadastramento dos postos de combustível, o contratante de frete estipula regras como localização geográfica, distância entre um posto e outro, prazo de recebimento, entre outros. Assim sendo, torna-se um mercado fechado em que o caminhoneiro não tem o direito de escolher onde parar para descanso e abastecimento, bem como, fere os princípios de livre concorrência entre os demais postos de combustível (ANTT, 2010b).

A ANTT (2010b) reconheceu os problemas relacionados ao pagamento com a utilização da carta-frete, e também a relação entre esses problemas com a falta de manutenção dos veículos, com o envelhecimento da frota, e com as más condições de trabalho a que estão sujeitos os transportadores autônomos que, por sua vez,

estão relacionados aos acidentes envolvendo veículos de cargas. A ANTT assim declarou:

[...] Além desses fatores, existem conseqüências indiretas advindas do uso da Carta-Frete, que elevam o custo do transporte no País. Com a redução da renda o transportador autônomo negligencia a manutenção dos veículos, aumentando os riscos inerentes à atividade; trafega com excesso de peso, acarretando o desgaste prematuro do veículo e do pavimento das rodovias; e se submete a uma longa jornada, deteriorando a sua saúde e prejudicando a segurança do trânsito; etc. (ANTT, 2010b).

Embora somente tenha ocorrido em 2010, a regulamentação do pagamento pelos serviços de transporte rodoviário de cargas e a extinção da forma de pagamento através da carta-frete, representa um grande avanço para melhorar as condições de trabalho dos transportadores autônomos, como se observa nas considerações da ANTT (2010b):

De fato, a extinção da Carta-Frete permitirá a formalização do trabalho do transportador autônomo, sua profissionalização, inclusão bancária, social e previdenciária, além de prover os meios necessários à renovação da frota de transportes. Da mesma forma, transferirá o financiamento da cadeia de transporte, que hoje ocorre por mecanismos não reconhecidos, para as instituições criadas e regulamentadas para este fim (ANTT, 2010b).

Portanto, com a entrada em vigor da Lei 12.249, os transportadores autônomos passaram a ter condições de comprovação de renda, o que lhes permite o acesso aos programas de financiamento bancário que, de certa forma, ajudará na manutenção e renovação da frota.

Ainda sobre os incentivos, que contribuam para melhorar as condições de trabalho do TAC, depara-se com a alta tributação que incide sobre os serviços de transporte de cargas, prestados por pessoas físicas, ou seja, pelos transportadores autônomos.

Atualmente o imposto de renda pessoa física é calculado, para serviços de transporte de cargas, tendo como base 40% do rendimento bruto do TAC. Ocorre que a legislação previdenciária define como salário base para contribuição o valor correspondente a 20% do rendimento bruto auferido pelo transportador autônomo. Esta diferença, entre as alíquotas, estimulou a elaboração do projeto de lei 7.474, de

2010, que propõe a equiparação do percentual incidente sobre o rendimento bruto do transportador autônomo de cargas, para apuração da base de cálculo do imposto de renda pessoa física ao aplicado na legislação previdenciária. Com esta medida, o novo percentual para apuração da base de cálculo para o imposto de renda dos transportadores autônomos será de 20% do rendimento bruto.

A proposta do projeto de lei é embasada nas seguintes justificativas:

[...] Assim, mais lógico seria que a base de incidência do imposto fosse menor do que a da contribuição. Na verdade, estudos demonstraram que os valores médios do mercado de frete, deduzidos das despesas operacionais e da depreciação dos investimentos, ficam abaixo, até mesmo, dos montantes apurados para a incidência da contribuição previdenciária. De forma que pretendemos com a proposta apenas minorar a tributação excessiva aplicada pela Administração Tributária a esses trabalhadores. Por essas razões, sugerimos a diminuição da base de cálculo do imposto de renda para 20% da receita bruta do serviço de transporte, que, como visto, é o parâmetro utilizado pela legislação correlata (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2010).

Este projeto de lei é mais uma medida que beneficiará os transportadores autônomos, portanto é necessário dedicar esforços para que seja regulamentado. Contudo, uma leitura mais atenta das justificativas utilizadas para a elaboração da proposta, evidencia que é do conhecimento dos deputados o problema referente aos baixos rendimentos auferidos pelos transportadores autônomos. Conforme declararam, existem estudos que demonstram que os valores médios do mercado de frete após a dedução das despesas operacionais e da depreciação dos veículos, ficam abaixo dos montantes apurados para a incidência da contribuição previdenciária.

Medidas como as de redução da alíquota do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), que em 2008 chegou à zero, para compra de caminhões, seriam mais bem sucedidas se os transportadores autônomos estivessem em melhores condições financeiras. Logo, este é mais um tema que precisa ser abordado e dadas providências para que as negociações entre transportadora e TAC sejam imbuídas de ética e os valores praticados sejam justos para todos.

Outro problema, a que estão sujeitos os motoristas autônomos, refere-se ao roubo de cargas e veículos. São freqüentes as notícias sobre roubo de carga e prisão de quadrilhas especializadas neste tipo de abordagem, mas normalmente o

foco da notícia está voltado para os prejuízos em valores roubados e/ou quantidade e espécie da mercadoria subtraída. Depois de apurados os prejuízos, traçado o perfil da carga e, em alguns casos, o perfil dos possíveis receptadores é que tecem pequenos comentários sobre a violência a que foi submetido o motorista do veículo, que por vezes, chega ao extremo, ou seja, o motorista é morto durante o roubo da mercadoria.

Como já explicitado nesta pesquisa, os transportadores autônomos são os proprietários de 1.083.670 veículos que representam 55% do total de veículos da frota nacional. Portanto é grande a probabilidade, na ocorrência de uma abordagem por ladrões, de que a carga esteja sendo transportada por um TAC.

Devido à gravidade deste problema e da urgência de medidas para contê-lo, a Comissão de Viação e Transportes da Câmara dos Deputados como o apoio da Associação Nacional de Transporte de Cargas e Logística (NTC&Logística), da Federação Interestadual das Empresas de Transporte de Cargas (FENATAC) e da Confederação Nacional do Transporte (CNT) realizaram, no dia 09/06/2010, um encontro para debaterem o que definiram como “Medidas Eficazes para o Combate ao Roubo de Cargas”. (COMISSÃO DE VIAÇÃO E TRANSPORTES, 2010). Relataram, em documento encaminhado para o Presidente da República, que no ano de 2009 houve treze mil e quinhentos roubos de cargas, que resultaram em prejuízos de aproximadamente novecentos milhões de Reais e causaram a morte, por assassinato, de trezentos e dezenove motoristas.

Neste encontro, concluíram que a melhor maneira de combater as ações de roubo de cargas seria a criação do Sistema Nacional de Prevenção, Fiscalização e Repressão ao Furto e Roubo de Veículos e Cargas. Pelo fato da criação, do referido sistema, já estar prevista na Lei Complementar N°121 de 9/02/2006, é que a Comissão de Viação e Transportes solicitou ao Presidente a regulamentação desta lei, conforme esclareceram:

[...] Como se vê, Senhor Presidente, o pleito que ora encaminhamos, na forma de Indicação ao Poder Executivo, representa o anseio de todo o segmento do transporte rodoviário de cargas, objetivando criar um ambiente mais seguro e estável, mitigando os riscos e a nossa fragilidade perante os criminosos (COMISSÃO DE VIAÇÃO E TRANSPORTES, 2010).

Como argumentos, para que tenham atendidas as suas solicitações, a Comissão salientou:

[...] Esta seria, a nosso ver, a melhor forma de obter, no menor prazo possível, a regulamentação da Lei Complementar nº 121 de 2006, objetivando a drástica redução dos índices brasileiros de roubos de cargas e veículos. A partir desta regulamentação, passaremos a contar com uma política específica para esta finalidade, que certamente contribuirá para uma grande economia de recursos para o setor e para o Brasil (COMISSÃO DE VIAÇÃO E TRANSPORTES, 2010).

A lei complementar 121 de 9/02/2006, cria o Sistema Nacional de Prevenção, Fiscalização e Repressão ao Furto e Roubo de Veículos e Cargas e dá outras providências.

Portanto, nota-se que as medidas necessárias para o combate ao roubo de cargas e veículos são conhecidas, mas faltam atitudes mais efetivas e direcionadas para que sejam postas em prática. Também pode-se observar que as empresas (fabricantes), que se valem da contratação dos serviços de transporte rodoviário de cargas, têm pouca participação nas implementações de medidas que visem melhores condições para os transportadores autônomos.

## **Capítulo 4 – O fluxo logístico e a participação do TAC na rota São Paulo – Manaus<sup>5</sup>**

O transporte de cargas na rota São Paulo - Manaus atende as seguintes necessidades de movimentação de materiais: o recebimento de componentes (insumos produtivos) para abastecer as linhas de produção das empresas sediadas no polo industrial de Manaus (PIM); abastecimento da região norte de produtos manufaturados (alimentos, medicamentos, bebidas, vestuário, utensílios domésticos etc.) provenientes da região sudeste; e a distribuição física dos produtos acabados a partir da região norte para os demais estados brasileiros.

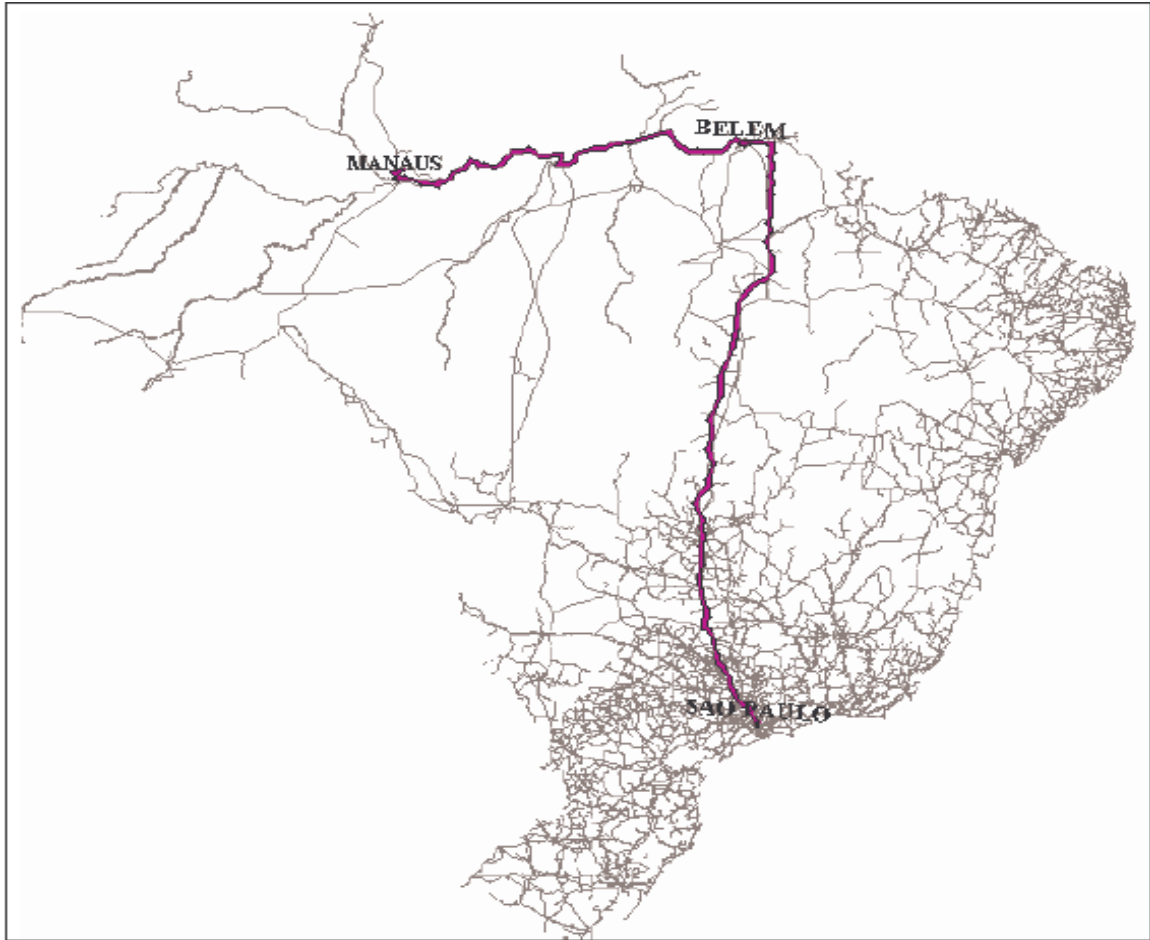
Nos casos específicos dos eletroeletrônicos e motos, grande parte da produção é destinada à região sudeste, devido ao potencial de consumo desta região. Também é desta região, a maior parte do suprimento de insumos produtivos que abastecem as empresas da ZFM.

As transportadoras que atuam nesta rota, normalmente, são estruturadas da seguinte forma: possuem uma unidade no estado de São Paulo (capital e cidades da grande São Paulo, sendo o local de maior concentração a cidade de Guarulhos); uma unidade em Belém - PA, ou em cidades vizinhas, e uma unidade na cidade de Manaus, este é o núcleo básico da estrutura para atuar nesta rota, sendo opcional a abertura de novas unidades e condicionadas ao volume de mercadorias transportadas para determinados estados.

O mapa a seguir ilustra o trajeto que define a rota São Paulo – Manaus.

---

<sup>5</sup> Parte do conteúdo deste capítulo, com algumas adaptações, foi publicada por Festa e Assumpção (2010), na forma de artigo, nos anais da Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO) no XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP 2010), realizado na Universidade Federal de São Carlos.



**Figura 6: Trajeto que define a Rota Rodo-Fluvial São Paulo – Manaus**

Fonte: Teixeira, Karênina M. Investigação de opções de transportes de carga geral em contêineres nas conexões com a região Amazônica, (2007).

#### **4.1 O Polo Industrial de Manaus (PIM)**

A Zona Franca de Manaus foi criada em 1967 com o objetivo de promover a ocupação e desenvolvimento da região Amazônica. É um modelo de desenvolvimento econômico implantado pelo governo brasileiro objetivando viabilizar uma base econômica na Amazônia Ocidental, promover a melhor integração produtiva e social dessa região ao país, garantindo a soberania nacional sobre suas fronteiras (SUFRAMA, 2010).

A ZFM é formada pelos polos comercial, industrial (foco desta pesquisa) e agropecuário. É administrada pela Superintendência da Zona Franca de Manaus, uma autarquia vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.



De acordo com as informações disponíveis no sítio da SUFRAMA, o polo industrial é considerado a base de sustentação da ZFM. Reúne empresas de diversas áreas, sendo que nesta pesquisa serão abordados os subsetores: eletroeletrônico e duas rodas, que juntos representam 55,3% do faturamento total do PIM (SUFRAMA, 2010).

A tabela a seguir apresenta os valores faturados pelas empresas do polo industrial de Manaus, no período de 2005 a 2010, e destaca um crescimento, do faturamento, de aproximadamente 35% neste período. Este crescimento contribuiu para o aumento das atividades de transporte de cargas no país.

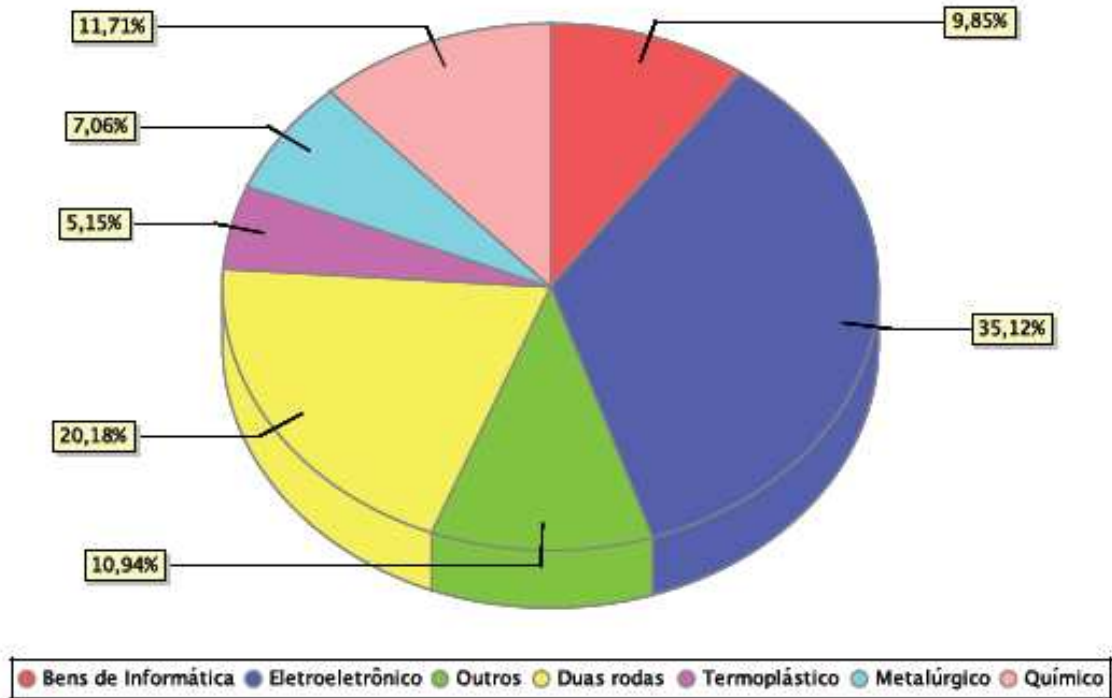
**Tabela 4: Faturamento do polo industrial de Manaus – valores expressos em R\$ 1,00**

| MESES          | ANOS           |                |                |                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                | 2005           | 2006           | 2007           | 2008           | 2009           | 2010           |
| JANEIRO        | 2.902.151.311  | 3.360.751.224  | 3.635.188.066  | 3.942.782.97   | 3.223.342.997  | 4.138.662.239  |
| FEVEREIRO      | 3.010.678.069  | 3.607.798.959  | 3.365.949.606  | 3.893.417.552  | 3.260.000.934  | 4.096.460.862  |
| MARÇO          | 4.034.701.159  | 4.628.293.707  | 4.352.233.745  | 4.279.485.590  | 4.046.719.792  | 5.184.542.004  |
| ABRIL          | 3.989.286.131  | 4.072.171.433  | 3.952.404.066  | 4.478.314.467  | 3.889.705.255  | 5.070.865.705  |
| MAIO           | 3.983.430.305  | 4.701.343.295  | 4.231.164.021  | 4.390.865.389  | 4.130.352.728  | 5.316.688.597  |
| JUNHO          | 3.974.724.913  | 3.974.003.860  | 3.855.170.471  | 4.574.063.511  | 3.945.114.874  | 4.815.480.200  |
| JULHO          | 3.619.207.555  | 3.562.972.650  | 3.705.352.836  | 4.474.741.217  | 4.176.768.455  | 4.740.365.048  |
| AGOSTO         | 3.938.920.281  | 4.142.475.854  | 4.627.400.249  | 4.904.306.063  | 4.531.684.694  | 5.276.806.687  |
| SETEMBRO       | 3.851.203.633  | 4.159.676.286  | 4.397.273.586  | 5.328.786.820  | 4.795.699.929  | 5.607.531.991  |
| OUTUBRO        | 4.206.910.924  | 4.726.007.782  | 5.044.397.908  | 5.515.043.427  | 5.266.120.515  | 5.952.383.154  |
| NOVEMBRO       | 4.572.848.049  | 5.046.900.817  | 5.062.220.826  | 4.767.593.890  | 5.082.972.633  | 6.610.998.103  |
| SUBTOTAL       | 42.084.062.330 | 45.982.395.867 | 46.228.755.380 | 50.549.400.899 | 46.348.482.806 | 56.810.784.590 |
| CRESC. PERÍODO | <b>0,00</b>    | <b>9,26 %</b>  | <b>0,54 %</b>  | <b>9,35 %</b>  | <b>-8,31 %</b> | <b>22,57 %</b> |
| DEZEMBRO       | 3.549.770.535  | 3.457.266.425  | 3.409.159.831  | 3.694.030.997  | 4.197.502.701  | -              |
| TOTAIS         | 45.633.832.865 | 49.439.662.292 | 49.637.915.211 | 54.243.431.896 | 50.545.985.507 | 56.810.784.590 |

Fonte: SUFRAMA. Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus: 2005-2010. (2010). Dados parciais, até novembro de 2010.

Distribuindo-se os valores faturados entre os respectivos subsetores, das atividades exercidas pelas empresas da ZFM, pode-se perceber a importância dos subsetores de eletroeletrônicos e de duas rodas para as atividades industriais do

PIM. O gráfico a seguir possibilita um melhor entendimento da relevância destes dois subsetores nas atividades da Zona Franca de Manaus.



**Gráfico 3: Participação dos subsetores de atividades no faturamento do Polo Industrial de Manaus – janeiro a novembro de 2010 (calculado sobre valores em Reais).**

Fonte: SUFRAMA. Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus: 2005-2010. (2010).

É ampla a lista de produtos fabricados na Zona Franca de Manaus, no entanto, os produtos motocicletas e os televisores com tela LCD são os mais significativos em termos de faturamento.

A tabela a seguir apresenta os 10 produtos, que tiveram a maior participação no faturamento do PIM, no ano de 2010.

**Tabela 5: Faturamento dos 10 principais produtos do Polo Industrial de Manaus em 2010 - Dados parciais, até novembro de 2010.**

| <b>Produto</b>                          | <b>Quantidade Vendida</b> | <b>Faturamento (R\$)</b> |
|---|---------------------------|--------------------------|
| Televisor com Tela LCD                  | 7.479.542                 | 9.309.256.264            |
| Motocicletas, Motonetas e Ciclomoto     | 1.533.840                 | 9.193.447.696            |
| Telefone Celular                        | 19.009.716                | 2.668.755.200            |
| Compact Disc (Inclusive Cd-Rom)         | 524.564.063               | 1.207.283.669            |
| Televisor em Cores                      | 3.395.811                 | 1.086.998.426            |
| Receptor de sinal de televisão          | 6.645.162                 | 829.443.555              |
| Relógio de pulso e bolso                | 8.104.827                 | 800.030.449              |
| Câmera fotográfica (digital)            | 2.800.953                 | 710.343.126              |
| Condicionador de ar <i>split system</i> | 1.046.766                 | 673.651.495              |
| Microcomputadores (inclusive portátil)  | 588.033                   | 663.780.467              |

Fonte: SUFRAMA. Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus: 2005-2010. (2010). Adaptado pelo autor desta pesquisa.

As empresas que atuam na ZFM, nos subsetores de eletroeletrônicos e duas rodas, são, em sua maioria, de grande porte, sendo que muitas delas são multinacionais. É comum encontrar nos sítios destas empresas, divulgações de suas práticas relativas à responsabilidade social empresarial, o que demonstra familiaridade e preocupação com o tema. Todavia, em nenhuma das práticas publicadas foram abordadas as questões referentes aos serviços prestados pelos transportadores autônomos de cargas.

Nos quadros a seguir, estão relacionadas algumas das empresas que exercem atividades na região da Zona Franca de Manaus, nos subsetores de eletroeletrônicos e duas rodas.

### Empresas do subsetor de eletroeletrônicos

BRASITECH IND. E COM. DE APARELHOS PARA BELEZA LTDA  
 CEMAZ INDÚSTRIA ELETRÔNICA DA AMAZÔNIA S.A  
 COMPONEL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA  
 DIGIBRAS INDÚSTRIA BRASIL LTDA  
 ELECTROLUX DA AMAZÔNIA LTDA – FILIAL  
 ELSYS EQUIPAMENTOS ELETRÔNICOS LTDA  
 ENVISION IND. DE PRODUTOS ELETRÔNICOS LTDA  
 EVADIN INDÚSTRIAS AMAZÔNIA S.A  
 FOXCONN MOEBG IND. DE ELETRÔNICOS LTDA  
 GTK INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS ELETRÔNICOS LTDA  
 HDL DA AMAZÔNIA INDÚSTRIA ELETRÔNICA LTDA  
 IBT – INDÚSTRIA BRASILEIRA DE TELEVISORES S.A  
 INFOCOM AMAZONAS LTDA  
 INTELBRAS S/A INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÃO ELETRÔNICA BRASILEIRA  
 INVENSYS APPLIANCE CONTROLS DA AMAZÔNIA LTDA  
 JABIL DO BRASIL IND. ELETROELETRÔNICA LTDA  
 LG ELECTRONICS DA AMAZÔNIA LTDA  
 MESON DA AMAZÔNIA IND. E COM. PRODS. DE TELECOMUNICAÇÃO LTDA  
 NOKIA DO BRASIL TECNOLOGIA LTDA  
 NORITSU DO BRASIL LTDA  
 NOVODISC MIDIA DIGITAL DA AMAZÔNIA LTDA  
 ORBISAT DA AMAZÔNIA S/A  
 PALLADIUM ENERGY ELETRÔNICA DA AMAZÔNIA LTDA  
 PANASONIC DO BRASIL LTDA  
 PHILIPS DO BRASIL LTDA - PHILIPS  
 PIONEER DO BRASIL LTDA  
 POSITIVO INFORMÁTICA DA AMAZÔNIA LTDA  
 PROCOMP AMAZÔNIA INDÚSTRIA ELETRÔNICA S.A  
 BC INDÚSTRIA DE COMPUTADORES DA AMAZÔNIA LTDA  
 SAMSUNG ELETRÔNICA DA AMAZÔNIA LTDA  
 SAT BRAS INDÚSTRIA ELETRÔNICA DA AMAZÔNIA LTDA  
 SEMP TOSHIBA AMAZONAS S.A  
 SIEMENS ELETROELETRÔNICA S/A – FILIAL  
 SONOPRESS RIMO IND. COM. FONOGRÁFICA S/A  
 SONY BRASIL LTDA  
 TECPLAM INDÚSTRIA ELETRÔNICA LTDA  
 TECTOY S.A  
 THOMSON MULTIMÍDIA LTDA  
 VIDEOLAR S.A

#### Quadro 3: Empresas do subsetor de eletroeletrônicos

Fonte: SUFRAMA. Perfil das empresas, do subsetor de eletroeletrônicos, com projetos aprovados pela Suframa até 06/2010. (2010).

### Empresas do subsetor de duas rodas

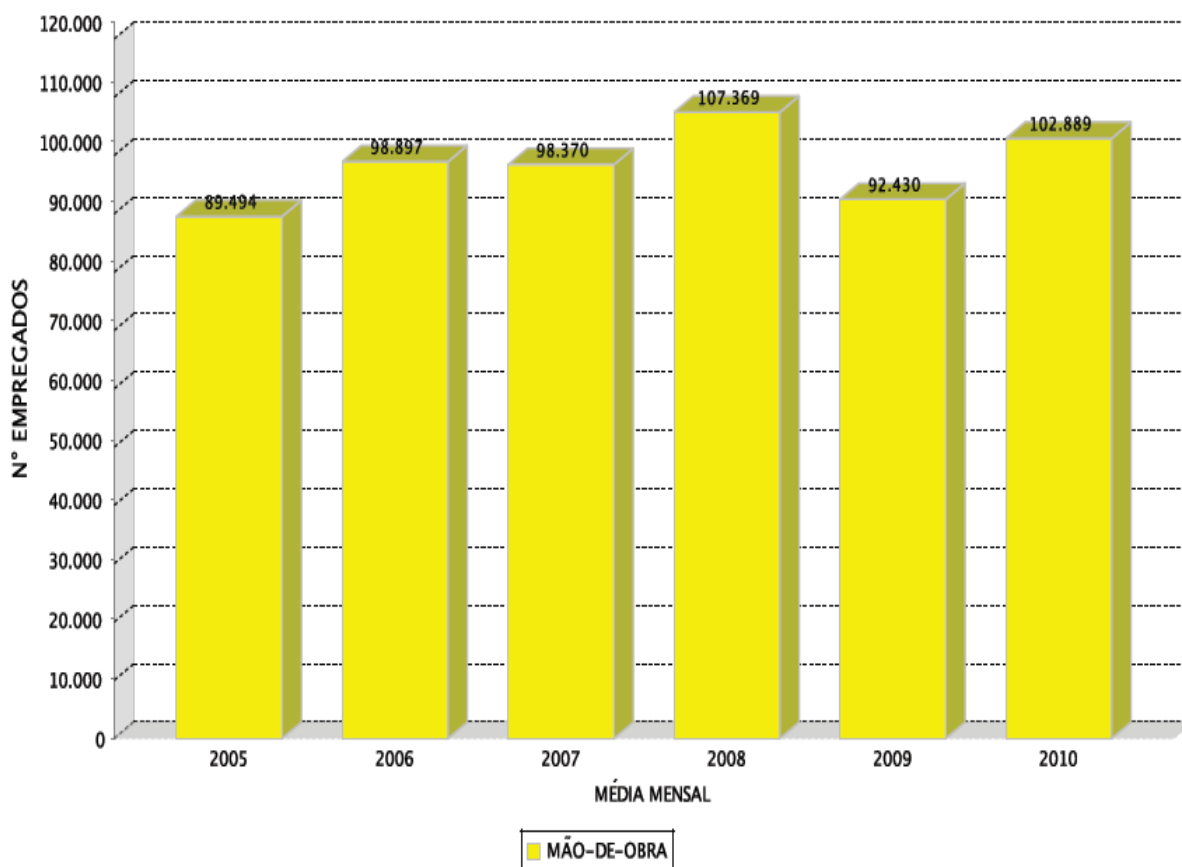
ASAP CICLO COMPONENTES LTDA  
 BENDSTEEL DA AMAZÔNIA IND. E COM. DE ESTAMPARIA DE METAIS LTDA.  
 BRAMONT MONTADORA INDUSTRIAL E COMERCIAL DE VEÍCULOS LTDA  
 BRASIL & MOVIMENTO S.A  
 CALOI NORTE S.A  
 DAFRA DA AMAZÔNIA IND. E COM. DE MOTOCICLETAS LTDA  
 DAIDO INDÚSTRIA DE CORRENTES DA AMAZÔNIA LTDA  
 FACOMSA DA AMAZÔNIA LTDA  
 FEDERAL MOGUL INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS LTDA  
 GARINNI MOTORS INDÚSTRIA DE VEÍCULOS LTDA.  
 HAobao MOTOR DO BRASIL LTDA  
 HARLEY-DAVIDSON DO BRASIL LTDA  
 HONDA COMPONENTES DA AMAZÔNIA LTDA  
 HONDA LOCK DO BRASIL LTDA  
 HTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA  
 J. TOLEDO DA AMAZ. IND. COM. DE VEÍCULOS LTDA  
 KASINSKI FABRICADORA DE VEÍCULOS LTDA  
 KAWASAKI MOTORES DO BRASIL LTDA  
 MANN + HUMMEL BRASIL LTDA  
 MOTO TRAXX DA AMAZÔNIA LTDA  
 MOTO HONDA DA AMAZÔNIA LTDA  
 NIPPON SEIKI DO BRASIL LTDA.  
 NISSIN BRAKE DO BRASIL LTDA  
 PRINCE BIKE NORTE LTDA  
 SAKURA EXHAUST DO BRASIL LTDA  
 SHOWA DO BRASIL LTDA  
 SUMIDENSO DA AMAZÔNIAINDÚSTRIAS ELÉTRICAS LTDA  
 YAMAHA COMPONENTES DA AMAZÔNIA LTDA  
 YAMAHA MOTOR DA AMAZÔNIA LTDA  
 YAMAHA MOTOR ELECTRONICS DO BRASIL LTDA

#### Quadro 4: Empresas do subsetor de duas rodas

Fonte: SUFRAMA. . Perfil das empresas, do subsetor de duas rodas, com projetos aprovados pela Suframa até 06/2010. (2010).

No contexto social, um fator importante está relacionado aos empregos gerados pelas empresas da ZFM, pois contribui para o desenvolvimento regional. Observa-se um crescimento, no número de pessoas empregadas, de aproximadamente 15% no período de 2005 a novembro de 2010. Embora os dados de 2010 sejam parciais, percebe-se a recuperação dos empregos que foram perdidos por consequência da crise financeira mundial de 2009. O aumento da quantidade de pessoas empregadas, na região norte, também reflete no aumento da movimentação de mercadorias na rota São Paulo – Manaus. Com o aumento da renda familiar, cresce a demanda pelos produtos manufaturados como: alimentos, bebidas, vestuário, utensílios domésticos etc., provenientes da região sudeste.

O gráfico a seguir representa a evolução da mão de obra do polo industrial de Manaus. São considerados os funcionários efetivos, temporários e terceirizados. Os dados são parciais, pelo fato de terem sido contabilizados antes do encerramento do mês de dezembro de 2010.



**Gráfico 4: Comparativo da evolução da mão-de-obra do polo industrial de Manaus – de janeiro a novembro de cada ano.**

Fonte: SUFRAMA. Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus: 2005-2010. (2010).

Quanto à distribuição da mão-de-obra, percebe-se uma maior concentração nos subsetores de eletroeletrônicos e de duas rodas, o que os tornam ainda mais relevantes no que se refere à importância social da atividade exercida na ZFM. Os dois subsetores, incluindo-se bens de informática no subsetor de eletroeletrônicos, respondem por aproximadamente 60% da mão de obra do PIM. A tabela a seguir exibe a distribuição da mão-de-obra por subsetor de atividade.

**Tabela 6: Salários x Mão-de-Obra Ocupada – 2010 (Apenas funcionários efetivos – dados parciais)**

| Subsetores                                    | Média Mensal           |                | Relação<br>(C=A/B) |
|---|------------------------|----------------|--------------------|
|   | Salários Valores       | Mão de Obra    |                    |
|   | em R\$ 1.000,00<br>(A) | Ocupada<br>(B) |                    |
| Eletroeletrônicos (com informática)           | 47.857,0               | 37.025         | 1.292,56           |
| Relojoeiro                                    | 1.514,3                | 1.567          | 966,37             |
| Duas rodas                                    | 35.774,0               | 17.573         | 2.035,74           |
| Termoplástico                                 | 10.851,4               | 9.180          | 1.182,07           |
| Bebidas                                       | 2.037,2                | 1.694          | 1.202,60           |
| Metalúrgico                                   | 7.671,3                | 6.168          | 1.243,73           |
| Mecânico                                      | 8.325,6                | 6.872          | 1.211,53           |
| Madeireiro                                    | 657,8                  | 754            | 872,41             |
| Papel e papelão                               | 2.394,6                | 1.795          | 1.334,04           |
| Químico                                       | 4.375,2                | 1.740          | 2.514,48           |
| Material de limpeza e velas                   | 31,4                   | 36             | 872,22             |
| Vestuário e calçados                          | 348,8                  | 582            | 599,31             |
| Produtos Alimentícios                         | 769,0                  | 680            | 1.130,88           |
| Editorial e gráfico                           | 786,3                  | 644            | 1.220,96           |
| Têxtil  | 319,9                  | 448            | 714,06             |
| Mineral não metálico                          | 1.443,8                | 752            | 1.919,95           |
| Mobiliário                                    | 339,0                  | 364            | 931,32             |
| Beneficiamento de borracha                    | 6,0                    | 8              | 750,00             |
| Ótico   | 630,2                  | 521            | 1.209,60           |
| Isqueiros, canetas e barbeadores descartáveis | 5.265,4                | 2.206          | 2.386,85           |
| Naval   | 1.101,0                | 1.021          | 1.078,35           |
| Diversos                                      | 590,2                  | 464            | 1.271,98           |
| <b>Totais</b>                                 | <b>133.089,4</b>       | <b>92.094</b>  | <b>1.445,15</b>    |

Fonte: SUFRAMA. Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus: 2005-2010. (2010).

Com relação à penetração dos produtos, fabricados na Zona Franca de Manaus, no mercado nacional, considerando-se apenas os principais produtos (televisor e motocicletas) de cada um dos principais subsetores (eletroeletrônico e duas rodas) nota-se que são produtos com expressiva comercialização.

A Associação Nacional de Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos (ELETROS), que reúne alguns dos grandes fabricantes de eletroeletrônicos, divulgou em seu sítio dados da pesquisa nacional por amostra de domicílios de 2010, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), que demonstra o número de residências que contam com alguns dos produtos fabricados pelo setor. De acordo com a ELETROS (2010), foram considerados na pesquisa 58.577 milhões de lares, que possuem rede elétrica, do país. A tabela a seguir

demonstra a “popularidade” dos televisores nos lares brasileiros, foram superados apenas pelos fogões.

**Tabela 7: Presença dos produtos eletroeletrônicos e eletrodomésticos nos domicílios brasileiros**

| Produto                  | 2006              |       | 2007              |       | 2008              |       | 2009              |        |
|--------------------------|-------------------|-------|-------------------|-------|-------------------|-------|-------------------|--------|
| <b>Fogões</b>            | 53.348<br>milhões | 99,9% | 55.282<br>milhões | 99,9% | 56.541<br>milhões | 98,2% | 57.638<br>milhões | 98,40% |
| <b>Televisores</b>       | 50.800<br>milhões | 95,2% | 53.218<br>milhões | 96,2% | 54.753<br>milhões | 95,1% | 56.043<br>milhões | 95,70% |
| <b>Refrigeradores</b>    | 48.711<br>milhões | 91,0% | 51.158<br>milhões | 92,4% | 52.989<br>milhões | 92,1% | 54.716<br>milhões | 93,40% |
| <b>Rádio</b>             | 47.987<br>milhões | 89,9% | 49.641<br>milhões | 89,7% | 51.173<br>milhões | 88,9% | 51.466<br>milhões | 87,90% |
| <b>Máquinas de lavar</b> | 20.942<br>milhões | 39,3% | 22.259<br>milhões | 40,2% | 23.899<br>milhões | 41,5% | 25.968<br>milhões | 44,30% |
| <b>Freezer</b>           | 8.980<br>milhões  | 16,0% | 9.188<br>milhões  | 16,6% | 9.236<br>milhões  | 16,0% | 8.919<br>milhões  | 15,20% |

Fonte: IBGE PNAD

Fonte: ELETROS. Estatísticas 2010. (2010)

Referente ao setor de duas rodas, a frota nacional de motos está estimada, de acordo com a Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares (ABRACICLO, 2010), em aproximadamente 63 milhões de unidades. Tendo, em 2010, ultrapassado a quantidade de 1.800.000 motos vendidas. A tabela a seguir exibe a quantidade de motos vendidas, no Brasil, no período de 2000 a 2010 e a participação nas vendas, em percentuais, de cada região.



**Tabela 8: Quantidade de motos vendidas no Brasil entre os anos de 2000 a 2010.**

|              | 2.000   | 2.001   | 2.002   | 2.003   | 2.004   | 2.005     | 2.006     | 2.007     | 2.008     | 2.009     | Até Dezembro 2010 |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
| ESTADOS      | %       | %       | %       | %       | %       | %         | %         | %         | %         | %         | %                 |
| NORTE        | 10,0    | 8,6     | 8,2     | 8,2     | 9,3     | 8,2       | 7,1       | 7,4       | 8,7       | 10,6      | 10,4%             |
| NORDESTE     | 27,9    | 24,7    | 25,3    | 22,4    | 21,5    | 21,6      | 22,1      | 22,8      | 26,5      | 34,1      | 35,7%             |
| SUDESTE      | 37,1    | 39,0    | 37,8    | 37,5    | 37,8    | 39,2      | 42,3      | 42,6      | 38,6      | 32,5      | 32,8%             |
| SUL          | 12,5    | 16,0    | 17,1    | 20,8    | 20,5    | 20,5      | 19,0      | 16,5      | 14,9      | 12,5      | 11,1%             |
| C.OESTE      | 12,5    | 11,7    | 11,6    | 11,1    | 10,9    | 10,5      | 9,6       | 10,6      | 11,3      | 10,3      | 10,0%             |
| T.BRASIL     | 100,0   | 100,0   | 100,0   | 100,0   | 100,0   | 100,0     | 100,0     | 100,0     | 100,0     | 100,0     | 100%              |
| TOTAL VENDAS | 574.149 | 692.096 | 792.424 | 848.377 | 911.717 | 1.024.203 | 1.268.041 | 1.600.157 | 1.879.695 | 1.579.197 | 1.818.049         |

Fonte: ABRACICLO. Dados do setor - Motocicletas - Distribuição Percentual Geográfica de Vendas. (2010).

As empresas são beneficiadas pelos incentivos concedidos pelo governo para se instalarem na Zona Franca de Manaus. Além dos benefícios fiscais, as empresas contam também com as facilidades para a aquisição de grandes áreas apropriadas a empreendimentos industriais a preços simbólicos e com um prazo de 12 meses para pagamento. A área dispõe de infraestrutura de captação e tratamento de água, sistema viário urbanizado, rede de abastecimento de água, rede de telecomunicações, rede de esgoto sanitário e drenagem pluvial.

No setor fiscal, a Zona Franca de Manaus possui política tributária diferenciada do restante do país. Além dos incentivos oferecidos pelo Governo Federal, as empresas também são beneficiadas por políticas tributárias estaduais e municipais, que tem como finalidade a redução dos custos para atividade industrial na região.

O quadro a seguir descreve os benefícios federais, estaduais e municipais que são concedidos às empresas sediadas na ZFM. Com a concessão de incentivos, o Governo pretende atrair as empresas e, assim, promover o desenvolvimento Social e Econômico da região Amazônica.

### **Tributos Federais**

- Redução de até 88% do Imposto de Importação (I.I.) sobre os insumos destinados à industrialização;
- Isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Redução de 75% do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, inclusive adicionais de empreendimentos classificados como prioritários para o desenvolvimento regional,  
  
calculados com base no Lucro da Exploração até 2013; e
- Isenção da contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS nas operações internas na Zona Franca de Manaus.

### **Tributos Estaduais**

- Restituição parcial ou total, variando de 55% a 100% – dependendo do projeto – do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS).

### **Tributos Municipais**

- Isenção do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial urbana, Taxas de Serviços de Coleta de Lixo, de Limpeza Pública, de Conservação de Vias e Logradouros Públicos e Taxas de Licença para empresas que gerarem um mínimo de quinhentos empregos, de forma direta, no início de sua atividade, mantendo este número durante o gozo do benefício. (Lei Municipal nº 427/1998).

---

**Quadro 5: Incentivos fiscais para a atividade industrial na Zona Franca de Manaus**  
Fonte: SUFRAMA. Incentivos. (2011). Adaptado pelo autor desta pesquisa.

## 4.2 A relevância do transporte rodoviário de cargas para movimentação de materiais

A medida estratégica de manter baixos níveis de estoques, adotada por muitas empresas, atribuiu maior importância ao transporte de materiais. Bowersox et al. (2007) argumentam que:

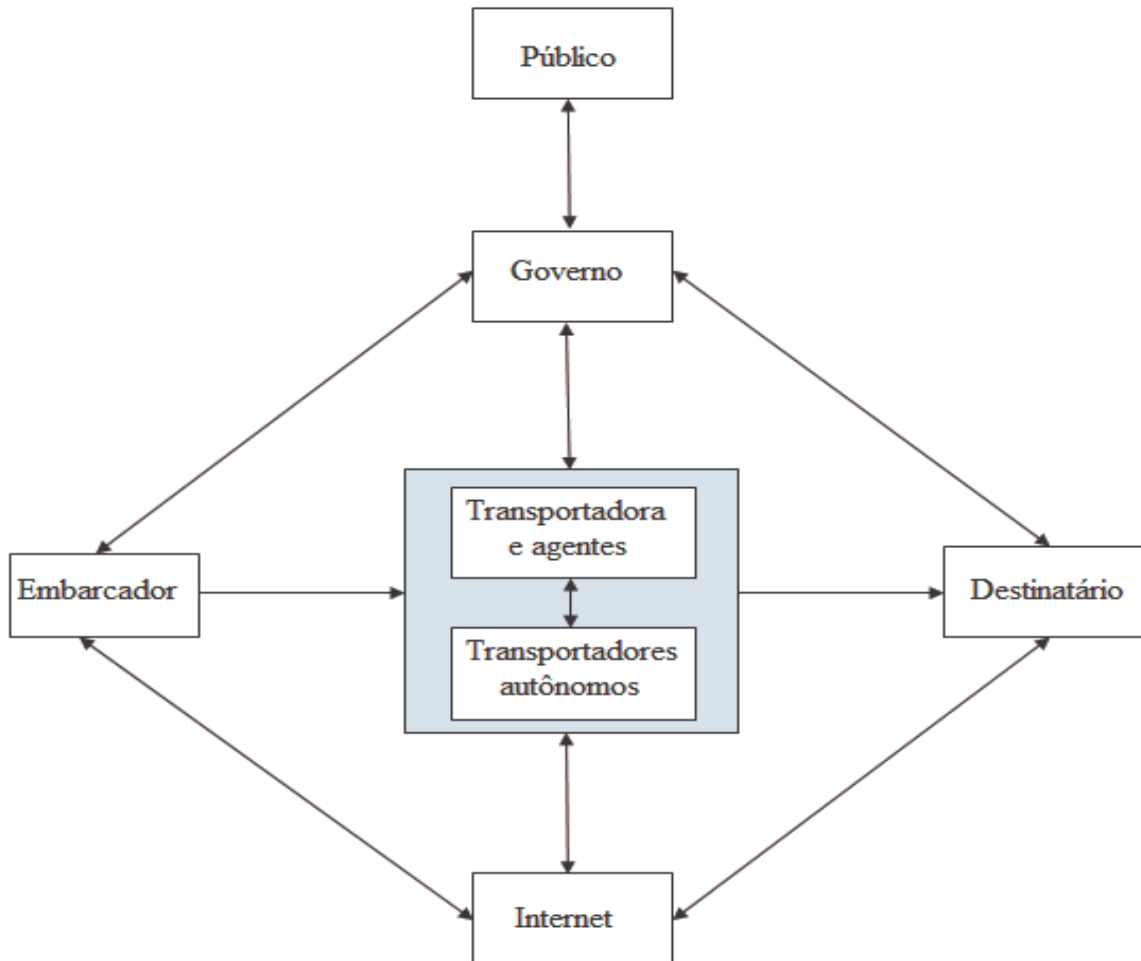
A entrega correta de produtos reduz o estoque, o armazenamento e o manuseio de materiais. Como consequência, o valor dos transportes tornou-se maior do que simplesmente movimentar produtos de um local para outro (BOWERSOX ET AL., 2007, p. 181).

Ainda de acordo com esses autores, o desempenho dos transportes é bastante importante para os processos de compras, manufatura e atendimento ao cliente, uma vez que, sem um transporte confiável as transações envolvendo movimentação de materiais serão comprometidas.

Com relação à participação dos transportes nos custos logísticos, Bowersox et al. (2007) esclarecem que o custo de transportes, resultante da mão-de-obra do motorista, operação do veículo, capital investido em equipamentos e administração, representa, nos Estados Unidos, mais de 60% do custo logístico total.

Quanto aos participantes do setor de transportes, Bowersox et al. (2007) destacam que: “O **Embarcador** e o **Destinatário** têm um interesse comum na movimentação de produtos da origem até o destino dentro de um tempo determinado e pelo menor custo”; As **Transportadoras** são as responsáveis pela realização do serviço de transporte que desejam “maximizar sua renda pela movimentação ao mesmo tempo em que reduz os custos associados”; Os **Agentes** de transporte são corretores e embarcadores que “facilitam a coordenação entre transportadoras e clientes; “O **Governo** tem interesse velado nos transportes por causa da importância crítica de serviços confiáveis para o bem-estar econômico e social”; A **Internet** cuja principal vantagem que oferece é “ a capacidade de as transportadoras compartilharem informações em tempo real com clientes e fornecedores; Por fim, o **Público** que “preocupa-se com a acessibilidade, as despesas e eficácia dos transportes, com padrões ambientais e de segurança. O público indiretamente cria a demanda de transportes ao comprar produtos”.

A figura a seguir ilustra o relacionamento entre os participantes do setor de transportes, considerando a participação dos transportadores autônomos de cargas.



**Figura 7: Relacionamento entre os participantes do setor de Transportes**

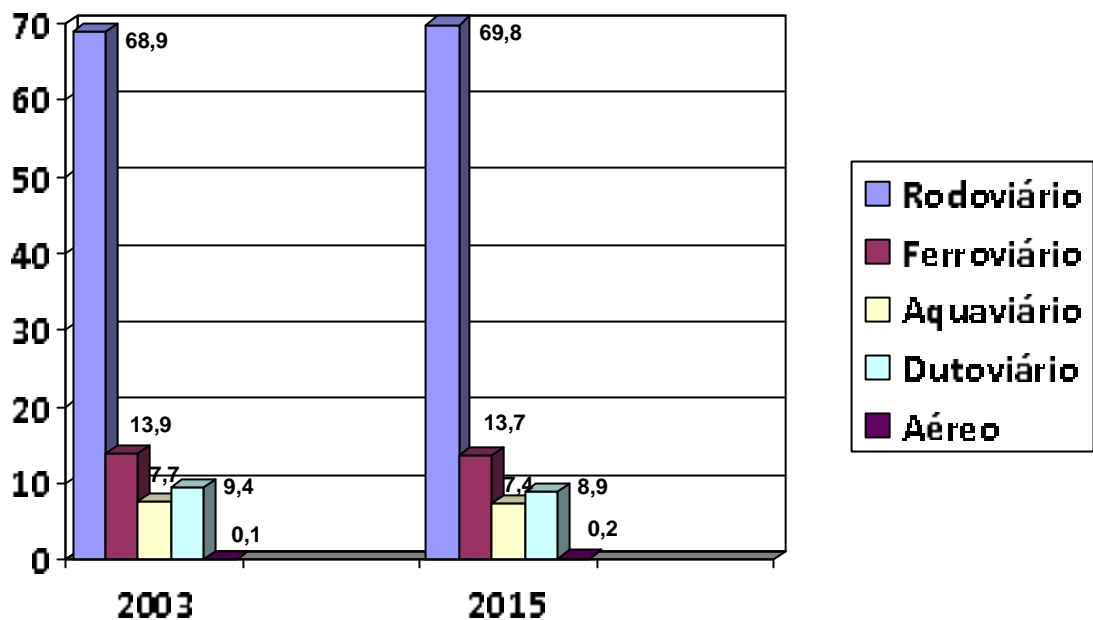
Fonte: BOWERSOX ET AL. Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística, 2007. Adaptado pelo autor desta pesquisa.

Nota-se que os autores não consideraram a participação dos transportadores autônomos de cargas. Entretanto, quando a transportadora opta em utilizar os serviços de terceiros para a realização do transporte, o TAC é inserido na cadeia de relacionamentos do segmento e interage com todos os participantes que se relacionam com a transportadora. Desta forma, a figura 7, referente ao relacionamento entre os participantes do setor de transportes, proposta por Bowersox et al., foi adaptada para ilustrar a participação do TAC.

O transporte de cargas está estruturado em cinco modais: rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e aéreo. Cada modal corresponde a uma forma ou

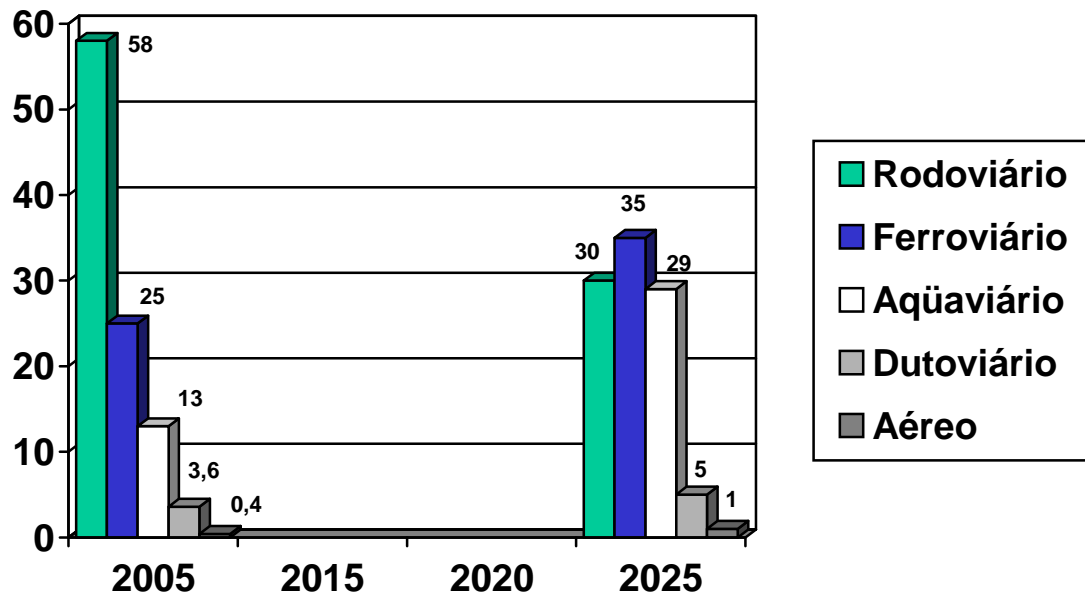
meio específico de transporte. A divisão dos percentuais de utilização, de cada um dos modais, recebe a denominação de Matriz de Transportes.

Comparando-se os estudos de Bowersox et al. (2007), sobre a matriz de transportes dos Estados Unidos, com as informações disponíveis no Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT), elaborado pelo governo brasileiro em 2007, encontram-se muitas semelhanças entre as matrizes de transportes desses dois países, conforme demonstradas nos gráficos a seguir.



**Gráfico 5: Percentual de Participação dos modais, em tonelagem transportada, no mercado de carga doméstica nos Estados Unidos – de 2003 e Projetada para 2015.**

Fonte: BOWERSOX ET AL. Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística. 2007. Adaptado pelo autor desta pesquisa.



**Gráfico 6: Matriz brasileira de transporte, atual e futura – Baseada em consumo de energia**

Fonte: MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. Reunião de Avaliação do Plano Nacional de Logística e Transportes - Estágio atual e continuidade. (2009).

Tanto na matriz norte-americana quanto na brasileira é nítido o predomínio do transporte rodoviário. No caso norte-americano, a matriz projetada para 2015 indica que haverá aumento da participação deste modal. Desta forma, Bowersox et al. (2007) afirmam que:

Embora todos os modais de transporte sejam vitais para uma sólida estrutura nacional de transportes, fica claro que a economia norte-americana, atual e projetada, depende de caminhões (BOWERSOX ET AL., 2007, p.192).

No Brasil, a proposta do Plano Nacional de Logística e Transportes é que haja uma melhor distribuição entre os modais, para tanto, pretende-se intensificar os investimentos em infraestruturas dos modais ferroviários, aquaviário, dutoviário e aéreo, a fim de aumentar a competitividade destes frente ao modal rodoviário.

Vianna (2007) argumenta que é equivocada a visão de que o transporte rodoviário de cargas é um modal que deve ser “combatido” e esclarece que esta apatia pelo modal rodoviário teve início na década de 70, e deve-se ao aumento abrupto do preço do petróleo. Conforme salienta:

O transporte rodoviário transformou-se na maior preocupação daqueles tempos de incerteza, diante das ameaças vindas do Oriente Médio e do susto provocado pela abrupta e fortíssima elevação do preço dos derivados de petróleo. Vale lembrar que, naquela época, importávamos grande parte do petróleo que consumíamos (VIANNA, 2007, p. 3).

Para Vianna (2007), após a diminuição da dependência brasileira do petróleo internacional, não mais se justificam as alegações negativas acerca da modalidade de transporte rodoviário. Aponta a falta de investimentos em todas as modalidades de transportes, incluindo-se o transporte rodoviário de cargas, que culminou numa infra-estrutura inadequada para atender as necessidades demandadas pelo desenvolvimento econômico que o Brasil vem atingindo ano após ano. Vianna (2007) assim explicou esta falta de investimentos:

Trata-se aqui de desconstruir este mito, deixando definitivamente estabelecido que o Brasil sempre investiu pouquíssimo em todos os tipos de transporte – inclusive, e principalmente, no rodoviário –, gerando, por isso, uma infra-estrutura logística raquítica, hipossuficiente, incapaz de dar conta do desenvolvimento econômico e social a que temos o direito de aspirar (VIANNA, 2007, p. 3)

Conforme demonstram os estudos de Bowersox et al. (2007), o transporte ferroviário nos Estados Unidos já esteve em primeiro lugar entre todos os modais em termos de quantidade, porém, após a Segunda Guerra Mundial, o desenvolvimento de estradas e rodovias para apoiar o crescimento dos setores de automóveis e caminhões, mudou esta classificação. Ainda segundo esses autores, o transporte rodoviário expandiu-se rapidamente após o fim da Segunda Guerra Mundial, resultado da velocidade conjugada com a capacidade de operar de porta a porta, conforme elucidam:

As capacidades dos caminhões favorecem os negócios relacionados à indústria e à distribuição, em distâncias de até 500 milhas para produtos de valor alto. Os caminhões pegaram uma parte significativa dos transportes por trem na indústria de produtos médicos e leves. Como consequência da flexibilidade na entrega, as transportadoras rodoviárias dominam a movimentação de carga dos atacadistas e armazéns para as lojas varejistas. A perspectiva de futuro para o transporte rodoviário é brilhante. Hoje, com exceção de mercadorias em pequenos pacotes que se movimentam por meio de serviço aéreo especial, quase todos os carregamentos intermunicipais de menos de 7.000 quilos são transportados por caminhões (BOWERSOX ET AL., 2007, p.195).

Os problemas inerentes à atividade de transporte rodoviário também são abordados por Bowersox et. al. (2007) que apontam como principais dificuldades o aumento de custo de reposição de equipamentos, manutenção, segurança, falta de motoristas, regulamentação de horário de trabalho de motoristas e salários de trabalhadores de docas. Explicam que o modal rodoviário é o mais afetado pelo aumento da folha de pagamento devido ao fato de usar muita mão-de-obra e que, para minimizar os impactos dos custos elevados, as transportadoras têm buscado melhorias na programação das rotas de transporte, sistemas de faturamento computadorizado, terminais mecanizados, operações em fila que carregam duas ou três carretas com uma única unidade de força e participação em sistemas de transporte intermodal coordenado.

Duas comparações entre os modais de transportes foram publicadas por Bowersox et al. (2007). A primeira compara a estrutura de custos fixos e variáveis de cada modal. A segunda analisa as características operacionais dos modais em relação à velocidade, disponibilidade, confiabilidade, capacidade e frequência, conforme itens a seguir:

- Velocidade refere-se ao tempo decorrido na movimentação, sendo o modal aéreo o mais rápido de todos os modais;
- Disponibilidade refere-se à capacidade de um modal atender a qualquer par de locais, neste quesito, o modal rodoviário apresenta a maior disponibilidade, pelo fato das transportadoras poderem se dirigir diretamente a pontos de origem e destino;
- Confiabilidade refere-se à variação potencial da programação de entrega esperada ou publicada. Os dutos, devido à continuidade do serviço e a pouca interferência por conta do tempo e de congestionamentos, têm a melhor classificação quanto à confiabilidade;
- Capacidade está relacionada à habilidade de um modal manusear qualquer requisito de transporte, como o tamanho da carga. Nesta característica o transporte hidroviário é o que apresenta maior capacidade;



- Frequência refere-se à quantidade de movimentações programadas. Neste item também se sobressaem os dutos, novamente por conta da continuidade do serviço entre dois pontos.

As tabelas a seguir ilustram as comparações entre os modais publicadas por Bowersox et al. (2007).

**Tabela 9: Estrutura de Custos de Cada Modal**

| Modal       | Custos   |
|-------------|--|
| Ferroviário | Alto custo fixo de equipamentos, terminais, trilhos etc. Baixo custo variável.   |
| Rodoviário  | Baixo custo fixo (estradas prontas e fornecidas pelo dinheiro público). Custo variável médio (combustível, manutenção, etc.).  |
| Hidroviário | Custo fixo médio (navios e equipamentos). Baixo custo variável (capacidade de transportar grande quantidade de tonelagem).   |
| Dutoviário  | Custo fixo mais alto de todos (direitos preferenciais de passagem, construção, necessidade de estações de controle e capacidade de bombeamento). Custo variável mais baixo de todos (não há custo de mão-de-obra significativo). |
| Aéreo       | Baixo custo fixo (aeronaves e sistemas de manuseio e cargas). Alto custo variável (combustível, mão-de-obra, manutenção, etc.).  |

Fonte: BOWERSOX ET AL. Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística. 2007.

Na tabela de comparação das características dos modais de transportes, exibida na sequência, a classificação mais baixa é a que representa a melhor classificação.

**Tabela 10: Características Operacionais Relativas por Modal de Transporte**

| <b>Características operacionais</b> | <b>Ferrovário</b> | <b>Rodoviário</b> | <b>Hidroviário</b> | <b>Dutoviário</b> | <b>Aéreo</b> |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| Velocidade                          | 3                 | 2                 | 4                  | 5                 | 1            |
| Disponibilidade                     | 2                 | 1                 | 4                  | 5                 | 3            |
| Confiabilidade                      | 3                 | 2                 | 4                  | 1                 | 5            |
| Capacidade                          | 2                 | 3                 | 1                  | 5                 | 4            |
| Frequência                          | 4                 | 2                 | 5                  | 1                 | 3            |
| Pontuação Acumulada                 | 14                | 10                | 18                 | 17                | 16           |

Fonte: BOWERSOX ET AL. Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística. 2007.

A conclusão a que chegaram Bowersox et. al. (2007) é que o apelo do transporte rodoviário é explicado pela alta classificação relativa em todas as cinco características operacionais. Observa-se que o modal rodoviário fica em primeiro ou segundo lugar em quase todas as categorias, o que lhe proporciona o melhor posicionamento na pontuação acumulada.

Portanto, conclui-se que a modalidade de transporte rodoviário de cargas ocupa um papel relevante na movimentação de materiais, tanto nos Estados Unidos quanto no território brasileiro.

### **4.3 O Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT) do Brasil**

No Brasil, de acordo com as informações divulgadas pelo Ministério dos Transportes (2009), os baixos níveis de investimento em infraestrutura geraram problemas a serem superados, distribuídos em todos os modais de transporte, gerando ineficiências operacionais, custos adicionais e acidentes.

O quadro a seguir é uma síntese dos problemas a serem superados por todos os modais de transportes no Brasil, conforme metas estabelecidas no PNL T.

|   |
|---|
| <p><b>Em Rodovias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Níveis insuficientes de conservação e recuperação;</li> <li>• Déficit de capacidade da malha em regiões desenvolvidas;</li> <li>• Inadequação de cobertura nas regiões em desenvolvimento.</li> </ul> <p><b>Em Ferrovias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invasões de faixa de domínio;</li> <li>• Quantidade excessiva de passagens de nível;</li> <li>• Falta de contornos em áreas urbanas;</li> <li>• Extensão e cobertura insuficiente da malha.</li> </ul> |
| <p><b>Em Portos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitações ao acesso marítimo;</li> <li>• Restrições ao acesso terrestre;             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodoviário e ferroviário</li> </ul> </li> <li>• Deficiências de retro-área e berços;</li> <li>• Modelo gerencial da Administração Portuária desatualizado.</li> </ul>  |
| <p><b>Em hidrovias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrições de calado;</li> <li>• Deficiências de sinalização e balizamento;</li> <li>• Restrições à navegação pela inexistência de eclusas.</li> </ul>   |

**Quadro 6: Problemas a serem superados por todos os modais de transportes no Brasil**

Fonte: MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. Reunião de Avaliação do Plano Nacional de Logística e Transportes - Estágio atual e continuidade. (2009).

Outro problema apontado pelo Ministério dos Transportes está relacionado ao desbalanceamento da matriz de transportes considerando-se as dimensões do Brasil. Tomaram por base as informações divulgadas pela ANTT (2005), nas quais constam os percentuais de participação de cada modal na matriz de transporte. Em 2005, a participação do modal rodoviário era de 58%, do modal ferroviário era de 25%, do modal aquaviário era de 13% e os modais dutoviário e aéreo contribuíram com 4%. Ao comparar a matriz de transportes nacional com a de outros países (Rússia, Canadá, Austrália, Estados Unidos e China) com extensão territorial

semelhante a do Brasil, concluíram que existe a necessidade de melhor distribuição do transporte de cargas entre os modais.

Para o Ministério de Transportes do Brasil, as evidências da importância do setor de transportes para o desenvolvimento são:

- O Brasil precisa crescer de forma sustentada e a taxas superiores as registradas nas últimas décadas;
- Vinculação entre a infraestrutura e crescimento econômico;
- Prioridade: recuperação e preservação do patrimônio existente;
- Avaliação do desempenho do sistema existente;
  - Identificação de pontos de restrição e de estrangulamento.
- Identificação de necessidades de expansão da rede atual;
  - Áreas de expansão da fronteira agrícola e mineral.
- Necessidade de aumentar investimentos em transportes;
- Parceria privada, complementar a ação do Estado.

Estas evidências, segundo o Ministério dos Transportes (2009), se refletem em oito princípios e diretrizes, consolidando uma política para o setor. Conforme descritos abaixo:

- Atender à demanda do crescimento interno e comércio exterior;
- Reduzir os níveis de ineficiência quanto a custos, tempos de viagens e acidentes;
- Estruturar corredores para escoamento da produção;
- Estimular a maior participação dos modais hidroviário e ferroviário, com maior utilização da intermodalidade;

- Apoiar o desenvolvimento da indústria do turismo;
- Consolidar a ligação do Brasil com os países limítrofes, fortalecendo a integração da América do Sul.

Para promover a alteração da Matriz de Transportes nas próximas duas décadas, o Ministério dos Transportes pretende priorizar os investimentos em transportes ferroviário e hidroviário produzindo benefícios econômicos resultantes de menores custos de operação e frete dessas modalidades, em relação ao transporte rodoviário. Resultando também em menor emissão de gases poluentes na atmosfera, oferecendo melhor qualidade ambiental do ar e menor impacto no aquecimento global. Pretende também obter maior eficiência energética, através da redução do consumo de combustível derivado de petróleo.

Todavia, Vianna (2007) discorda das diretrizes do PNLT no que tange a alteração da matriz de transporte de cargas, conforme argumenta:

O Brasil não terá nada a comemorar, enquanto a diretriz mais ambiciosa da sua política de transporte for, tão-somente, a mudança da nossa matriz de transporte de cargas para propiciar a redução da participação do modal rodoviário, em benefício das demais modalidades, unicamente em homenagem a um anti-rodoviarismo irracional (VIANNA, 2007, p. 44).

Assim como Bowersox et.al. (2007), Vianna (2007) também reconhece a importância de todos os modais de transportes para o desenvolvimento do país. Entende ser necessária, no Brasil, a ampliação da participação dos modais ferroviários e hidroviários no transporte de cargas. Contudo, salienta que:

[...] Mas é óbvio, também, que isso só será uma boa notícia para o nosso país se a integração ou a transferência de cargas entre as modalidades ocorrer num quadro de excelência, em que as ferrovias e os portos tenham sido modernizados e, eventualmente, concorram com um rodoviário também ágil e moderno. Ao contrário, se a transferência se der apenas em função do sucateamento ou da perda de eficiência do rodoviário – como parece ter sido, tantas vezes, a estratégia míope e desastrosa de gestores públicos da área –, o tão perseguido reequilíbrio da matriz de transporte nada significará, senão que a economia brasileira, no seu todo, estará perdendo agilidade, eficiência e, portanto, competitividade (VIANNA, 2007, p. 44).

Pode-se concluir que, ainda que as projeções do PNLT se concretizem, o modal de transporte rodoviário continuará a exercer um papel relevante no transporte de cargas no Brasil, uma vez que as projeções indicam uma participação de 30 % para o modal rodoviário, ficando atrás apenas do modal ferroviário que terá 35 % de participação do total da matriz de transportes.

#### **4.4 Fluxo das operações de transportes na rota São Paulo - Manaus**

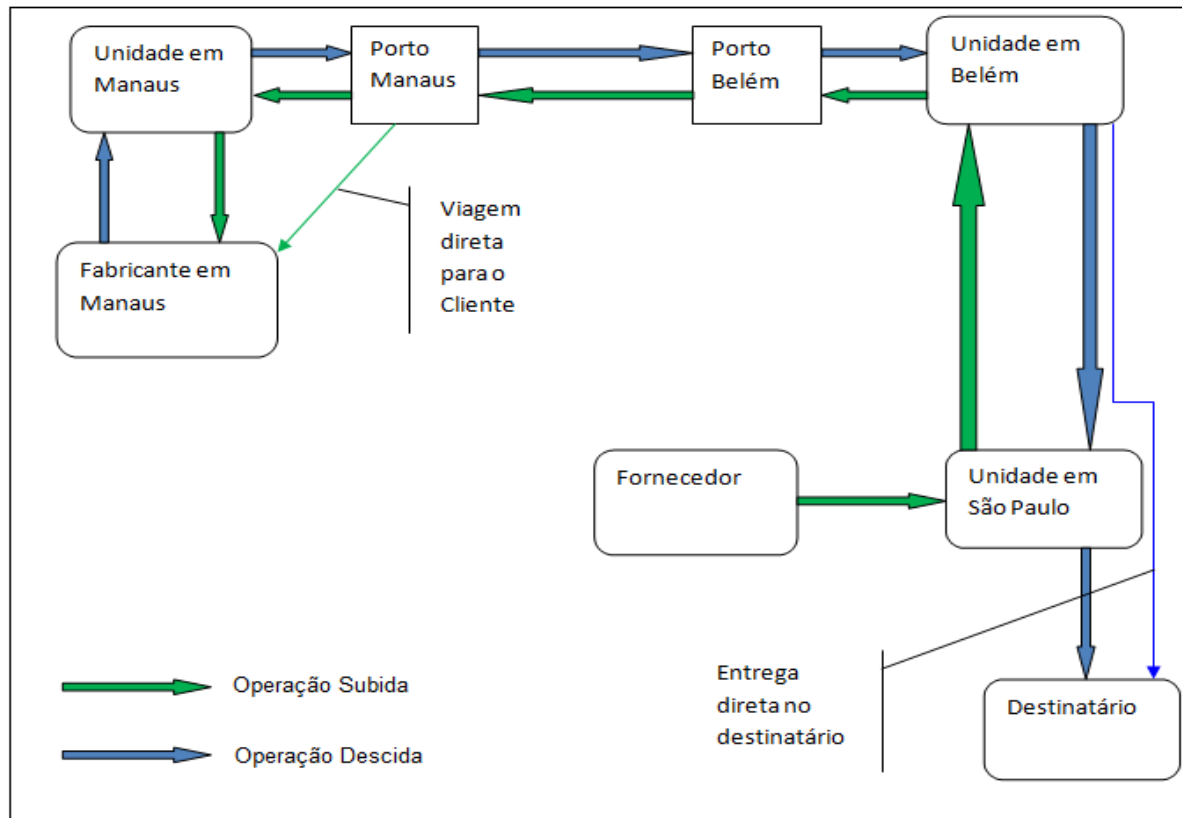
Para uma operação completa na rota São Paulo – Manaus é necessário a utilização de dois ou mais modais de transporte. Atualmente, a combinação do modal rodoviário com o modal fluvial (rodo-fluvial) é a mais utilizada. Os veículos para transporte rodoviário são compostos por cavalo mecânico, no qual é (são) engatada(s) uma (ou mais) carreta(s) baú ou *sider*. No trecho fluvial, essas carrocerias são embarcadas em balsas e conduzidas por empurradores para a travessia do rio.

O maior volume dos serviços contratados (transporte de insumos produtivos e distribuição dos produtos acabados) pelos fabricantes do polo industrial de Manaus constitui o que é chamado de carga fechada, compondo o volume completo da carroceria, mas também praticam a carga fracionada, quando o veículo serve a vários clientes em uma única viagem. As operações são conhecidas como operação subida (São Paulo - Manaus) e operação descida (Manaus - São Paulo).

##### **Operação Subida**

Esta operação inicia, na maioria das vezes, com a contratação de um transportador autônomo, para realizar a coleta de mercadorias, compradas pelos fabricantes da ZFM, nos fornecedores em São Paulo e termina com a carga sendo entregue na ZFM.

A figura a seguir é uma representação gráfica do fluxo das operações de transportes, utilizando os modais rodoviário e fluvial, na rota São Paulo – Manaus.



**Figura 8: Representação do fluxo das operações de transportes na rota São Paulo – Manaus**

As mercadorias coletadas são encaminhadas à unidade da transportadora em São Paulo para consolidação da carga, nos casos de coletas fracionadas, para melhor aproveitamento da capacidade da frota.

Após a coleta e a consolidação da carga, tem início o processo de formação da viagem rodoviária (viagem de transferência) que seguirá de São Paulo até a unidade da transportadora em Belém. A transportadora recebe arquivos eletrônicos de dados (EDI) com as informações das notas fiscais para que tenha mais agilidade na emissão da documentação (conhecimentos rodoviários de cargas, manifestos, contratos de fretes com TAC e vale pedágio) necessária para o transporte das mercadorias. É feito um novo contrato de viagem de transferência, ainda que o motorista seja o mesmo que realizou a coleta. A documentação gerada é enviada por meio de arquivos eletrônicos para a Secretaria da Fazenda (SEFAZ) e Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA) para desembaraço da carga e para controle das mercadorias que entram e saem da ZFM. Também são enviados arquivos eletrônicos para seguradoras, gerenciadoras de riscos e clientes,

com os dados das mercadorias, dos veículos e do motorista, além do trajeto a ser realizado, data e horário previsto para a entrega.

No recebimento dos veículos, quando chegam à filial de Belém, é realizada a conferência dos lacres, das condições físicas dos veículos e a documentação da carga. Neste momento é feito o desengate das composições (separar o cavalo mecânico da carreta). Os cavalos mecânicos, de propriedade dos transportadores autônomos, são engatados em outras carretas, provenientes da unidade de Manaus – já contendo produto acabado – preparando-se para a viagem de volta para São Paulo. As carretas oriundas de São Paulo com insumos produtivos, após conferência física da carga e da documentação, são retiradas da unidade de Belém para a cabotagem até Manaus. Essa retirada / traslado, da filial da transportadora em Belém até o porto fluvial, é realizada por prestadores de serviços autônomos que fazem, exclusivamente, pequenos trechos rodoviários (do pátio da unidade Belém até o Porto de Belém e vice e versa).

A figura a seguir, obtida com o auxílio do Google Earth, possibilita a visualização do terminal portuário, para balsas, em Belém. É possível observar os veículos aguardando para carga e descarga de suas mercadorias e também as balsas vazias e carregadas com as carretas.



**Figura 9: Terminal portuário para balsas em Belém – PA**  
Fonte: Google Earth (2010).



Deste modo as carretas são levadas até o Porto de Belém, onde aguardam o embarque na balsa para serem levadas até Manaus. Essas pequenas viagens são conhecidas como “puxadas” e a prática de pagamento para estes serviços é o de diária. As carretas seguem de balsa - até o Porto de Manaus.

A viagem fluvial é realizada por empresas específicas do segmento de navegação pelo rio Amazonas, que são contratadas pelas transportadoras. Nesta modalidade são emitidos os documentos necessários para realização do transporte, Conhecimento de Transporte Aquaviário de Cargas e Nota Fiscal de Serviços. Estes documentos também serão utilizados para cálculo dos valores dos fretes que serão cobrados das transportadoras.

A imagem a seguir é de uma balsa, carregada com carretas, navegando pelo rio Negro.



**Figura 10: Balsa carregada com carretas, sendo conduzida por um empurrador, no Rio Negro**  
Fonte: Google Earth (2010).

Quando a carreta é liberada da balsa no Porto de Manaus, ela é conduzida por veículo contratado, diretamente para a unidade do cliente ou pode ser levada, por meio de uma “puxada”, para o pátio da unidade da transportadora em Manaus, onde aguardará a entrega, conforme solicitação do cliente. É prática das transportadoras que atuam nesta rota, deixar as carretas à disposição dos clientes para descarregamento e/ou agendamento de entrega. Desta forma, a contratante

(fabricantes da ZFM) utiliza as carretas das transportadoras como extensão de sua capacidade de armazenagem para seu estoque. A carreta, então, serve para armazenagem temporária dos componentes produtivos, sendo da responsabilidade da transportadora ocupar-se da remessa dos produtos, conforme a necessidade da linha de produção do fabricante.

A imagem a seguir possibilita a visualização do terminal portuário em Manaus. É possível ver os navios e as balsas atracados e também os terminais de cargas nos arredores.



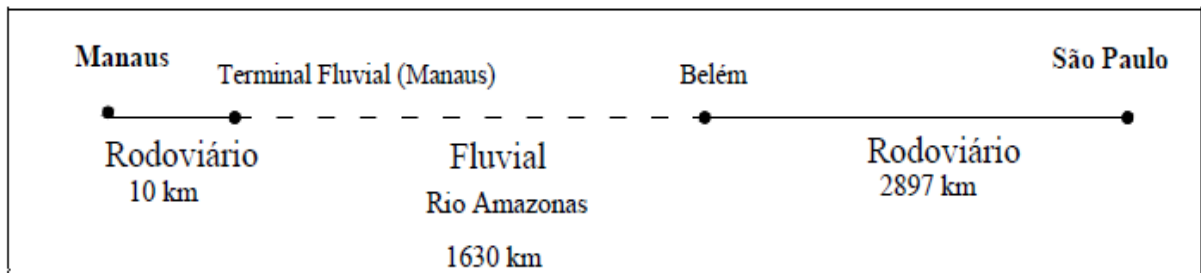
**Figura 11: Terminais portuários em Manaus**

Fonte: Google Earth (2010).

A rota São Paulo – Manaus possui 4.537 km de extensão, sendo os prazos praticados de 10 e de 15 dias. Para a viagem com prazo de 10 dias, são necessários dois motoristas no trecho rodoviário São Paulo – Belém, mas na prática, o que ocorre na maioria das vezes é o uso de drogas, Rebite<sup>6</sup>, para inibir o sono e para

<sup>6</sup> Rebite: “Nome popular para substâncias farmacológicas chamadas anfetaminas, são perigosas quando associadas ao trânsito. Utilizadas por alguns caminhoneiros que tem a idéia errada de que tira o sono e assim, podem dirigir sem parar por dias e noites seguidas”. Departamento de Trânsito do Paraná (DETRAN/PR, 1994).

que o mesmo motorista possa dirigir por mais tempo, dispensando a utilização do segundo motorista. Esta alternativa, de viagem em 10 dias, é denominada Rodo-Rápido, possui preço diferenciado e é oferecido aos clientes com o “rótulo” de serviço especial. Nestes prazos, além do tempo de viagem, também estão previstas as horas necessárias para coletas e horas de espera para carregamento na balsa, pois a operação de viagem fluvial depende da subida da maré para elevar o nível do rio, o que geralmente acontece à noite.



**Figura 12: Diagrama representativo da Rota São Paulo – Manaus**

Fonte: Teixeira, Karênina M. Investigação de opções de transportes de carga geral em contêineres nas conexões com a região Amazônica, (2007).

## Operação descida

A operação descida pode ser considerada como sendo o sentido contrário da operação subida, fazendo-se os seguintes ajustes: a coleta será de produtos acabados e nas unidades do cliente e a mercadoria será entregue, geralmente, em centros de distribuições dos clientes dos fabricantes de Manaus, para posterior distribuição às suas lojas de varejo. A operação descida tem maior quantidade de carga fracionada, atendendo a vários clientes.

Destaca-se que é de responsabilidade da transportadora, não apenas a coleta e entrega das mercadorias nas quantidades, locais e tempos pré-acordados com seus clientes, mas também manter os clientes, fornecedores e destinatários abastecidos com informações que permitam maior eficiência logística.

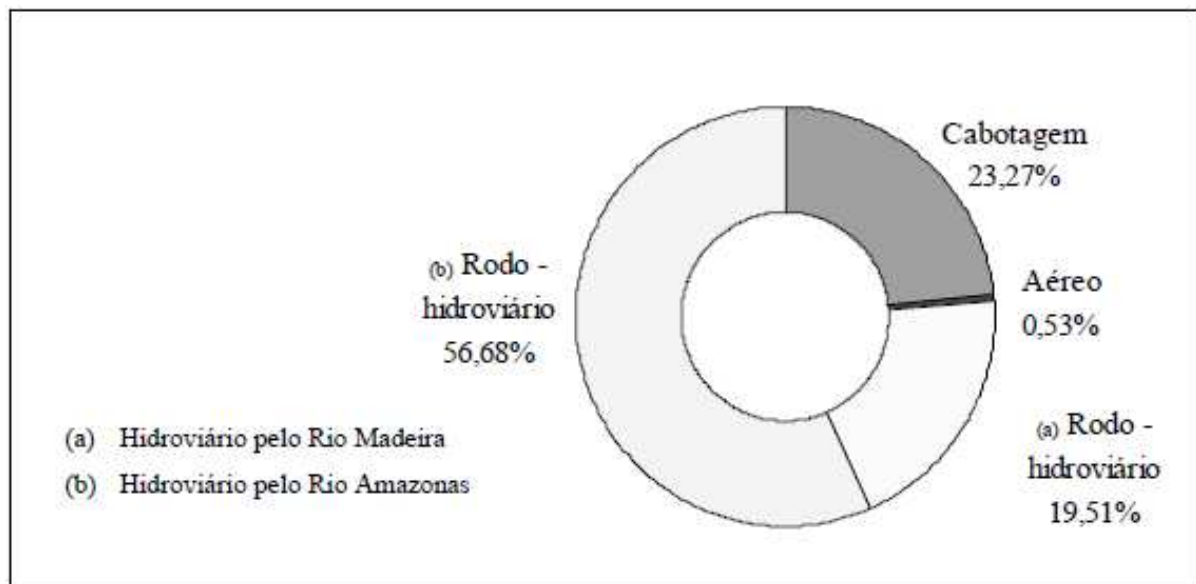
#### 4.5 A contribuição do Porto de Santos para o desenvolvimento da região Amazônica

Atentos as oportunidade de negócios entre a região norte e as demais regiões do Brasil, as companhias de navegação têm ampliado as suas ofertas de serviços, com o objetivo de aumentar a concorrência com as transportadoras.

Nesta perspectiva a cabotagem brasileira vem se desenvolvendo, com linhas regulares semanais, que saem do Porto de Santos para a cidade de Manaus (Carvalho, 2009).

Para Festa e Assumpção (2010), embora tenha ocorrido crescimento da cabotagem brasileira, a maioria do volume movimentado entre estas regiões é ainda por transportadoras que utilizam a intermodalidade rodo-fluvial, o que também foi demonstrado por Teixeira (2007).

A figura exposta na sequência ilustra a participação, em percentuais, dos modais de transporte que são utilizados no fluxo de mercadorias da região norte para as demais regiões do país.



**Figura 13: Distribuição por modal da matriz de transporte para escoamento da produção da Zona Franca de Manaus.**

Fonte: Teixeira, Karênina M. Investigação de opções de transportes de carga geral em contêineres nas conexões com a região Amazônica, (2007).

O trecho de São Paulo até Belém (e vice versa) é por rodovia, sendo utilizado o modal fluvial de Belém até Manaus. A responsabilidade do serviço de entrega na distribuição de produtos acabados na rota Norte – Sudeste e no suprimento de insumos produtivos (sentido inverso) é de um único prestador de serviço logístico – a transportadora, responsável pela frota de caminhões que faz o trecho até Belém.

A cabotagem é responsável por apenas 1,8% do transporte de cargas no Brasil, embora tenha tido um crescimento de 181,7% entre os anos de 2003 a 2008 para a carga geral e de 93,5% da carga containerizada (CARVALHO, 2009). Devido a este crescimento, este modal de transporte é o que representa maior capacidade de competir com as transportadoras. Carvalho (2009) mostra que as companhias de navegação, que operam cabotagem neste trecho, ampliaram seus serviços para entrega porta-a-porta.

O aumento da participação das companhias de navegação no transporte para a região norte é percebido pela presença constante de navios atracados no Porto de Manaus, como é possível observar, na figura 11.

Na operação subida, as transportadoras, de propriedade das companhias de navegação ou contratadas por elas, realizam a coleta da mercadoria, com veículos próprios ou, o que é mais frequente, através da subcontratação de motoristas autônomos.

As mercadorias são coletadas em contêineres e levadas até os terminais de cargas no Porto de Santos, onde aguardam o embarque em navios. As mercadorias embarcadas seguem de navio, pela costa brasileira, e em seguida acessam o rio Amazonas, através do Canal Norte, por onde seguem viagem até chegar ao Porto de Manaus.

Após serem desembarcadas em Manaus, as mercadorias são transportadas, em contêineres, por caminhões até os pátios das transportadoras onde aguardarão as entregas ou diretamente para as unidades dos fabricantes da zona franca de Manaus.

A figura a seguir exibe a localização dos canais Norte e Sul, utilizados para o transporte de mercadorias, por cabotagem, entre o Porto de Santos e os portos de Belém e Manaus.

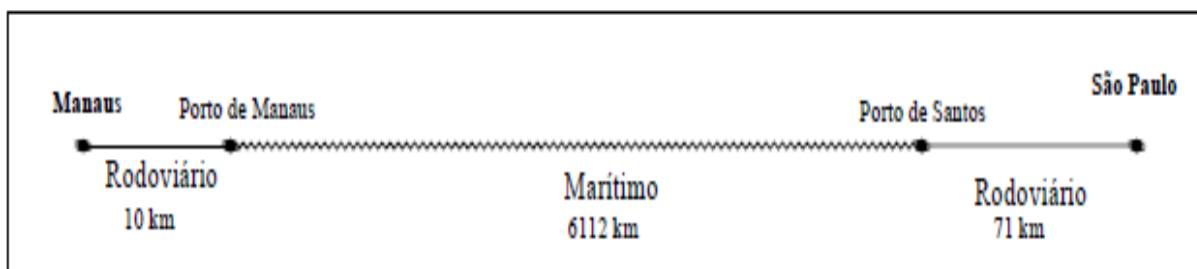


**Figura 14: Localização do Canal Norte e do Canal Sul**

Fonte: Teixeira, Karênina M. Investigação de opções de transportes de carga geral em contêineres nas conexões com a região Amazônica, (2007).

No processo inverso, operação descida, as mercadorias são descarregadas no Porto de Santos e, após a tramitação dos documentos pertinentes ao processo, são transportadas por caminhão até seus respectivos destinatários na região sudeste.

A rota São Paulo – Santos – Manaus possui a extensão de 6.193 km e pode ser representada pelo diagrama a seguir.



**Figura 15: Diagrama representativo da rota São Paulo – Santos - Manaus**

Fonte: Teixeira, Karênina M. Investigação de opções de transportes de carga geral em contêineres nas conexões com a região Amazônica, (2007).

Com a utilização da rota São Paulo – Manaus associada à possibilidade de utilização do Porto de Santos, para transporte de mercadorias entre as regiões Norte e Sudeste, atinge-se uma quantidade bastante significativa do que é transportado entre essas regiões. Há também o transporte realizado pela modalidade aérea, mas tem pouca representatividade em volumes transportados, provavelmente devido ao custo mais elevado que os demais modais.

## Capítulo 5 – O relacionamento do TAC com as Empresas e Transportadoras na Terceirização do transporte rodoviário de cargas

Uma característica comum às transportadoras que atuam na rota São Paulo - Manaus, refere-se à composição desproporcional da frota, ou seja, as transportadoras optam pela aquisição de carretas, algumas ultrapassando a quantidade de 1.000 unidades, no entanto, possuem pouquíssimos veículos de tração (cavalos mecânicos). Contudo, esta é uma atitude intencional, há tempos as transportadoras perceberam que o custo para aquisição e manutenção dos veículos de tração é extremamente elevado quando comparado ao custo para aquisição e manutenção das carretas.

A figura a seguir apresenta ilustrações de uma carreta, tipo *Sider*, e de um cavalo mecânico.



Figura 16: Ilustrações de uma carreta, modelo *Sider*, e de um cavalo mecânico.

A medida estratégica adotada pelas transportadoras foi terceirizar parte do serviço de transporte através da contratação dos transportadores autônomos de cargas. Na década de 90, algumas transportadoras utilizaram os veículos de tração como forma de pagamento de rescisão para os motoristas, que deixaram de ser funcionários e passaram a prestar serviços para a transportadora que os empregava.



Chahad e Cacciamali (2005) esclarecem que as mudanças organizacionais introduzidas pelas empresas, em busca de competitividade, afetaram diretamente os transportadores autônomos de cargas em diversos países. Os autores salientam que:

Regra geral, culmina num movimento de transferência daqueles trabalhadores com relação de emprego permanente, absorvidos por transportadoras, para a situação de trabalhadores “terceirizados”, ou de caminhoneiros por conta própria, constituídos sob a forma jurídica de autônomos ou empresários, que devem dispor de seu próprio caminhão, ou mesmo alugá-lo, executando praticamente os mesmos serviços que realizavam anteriormente, quando na condição de empregado (CHAHAD E CACCIAMALI, 2005).

Desta forma, as transportadoras puderam reduzir custos com aquisição, manutenção, licenciamento e seguros dos veículos de tração (são os veículos de tração os de preços mais elevados, os que demandam mais manutenção e os que são mais visados para roubo) e também reduzir custo com os salários dos motoristas e encargos trabalhistas.

No quadro a seguir, Chahad e Cacciamali (2005) fazem a comparação das características das alternativas (motorista funcionário da empresa e motorista autônomo) para a contratação dos condutores de caminhão.

| <u>Itens</u>                              | <u>Tipo de Motorista</u>      |  |
|---|-------------------------------|--|
|   | <u>Empregado pela Empresa</u> | <u>Autônomo</u>                                      |
| <b>1. Responsabilidades</b>               |                               |  |
| a) Propriedade do Caminhão                | Empresa                       | Caminhoneiro   |
| b) Manutenção do Caminhão                 | Empresa                       | Caminhoneiro   |
| c) Depreciação do Caminhão                | Empresa                       | Caminhoneiro   |
| d) Abastecimento                          | Empresa                       | Caminhoneiro   |
| <b>2. Sistema de Remuneração</b>          |                               |  |
| a) Forma de Pagamento                     | Quilometragem                 | Quilometragem e/ou % sobre renda do transporte       |
| b) Adiantamento                           | Não                           | Ocasionalmente                                       |
| c) Benefícios Fixos                       | Sim                           | Não  |
| d) Benefícios ex-post                     | Sim                           | Não  |
| e) Penalidade por atraso ou dano de carga | Sim                           | Sim  |
| <b>3. Tipo de Vinculo</b>                 |                               |  |
|   | Leis Trabalhistas             | Contratos  |
| <b>4. Extensão do Contrato de Emprego</b> |                               |  |
|   | Indeterminada                 | Extensão variada, de pré determinada a indeterminada |

**Quadro 7: Comparativo entre o serviço de transportes prestado pelo TAC e por motorista empregado pela empresa.**

Fonte: CHAHAD, José Paulo Zeetano; CACCIAMALI, Maria Cristina. As transformações estruturais no setor de transporte rodoviário e a reorganização no mercado de trabalho do motorista de caminhão no Brasil, (2005).

Nas redes de negócios, formadas em torno das operações das empresas dos segmentos de eletroeletrônicos e duas rodas, sediadas no polo industrial de Manaus, o transporte rodoviário de cargas é realizado através da contratação de transportadoras e/ou operadores logísticos.

Algumas empresas, fabricantes de motos e/ou eletroeletrônicos, optam pela contratação de operadores logísticos para coordenar e gerenciar suas operações logísticas. Neste caso, o que normalmente ocorre é a subcontratação de transportadoras para a execução do transporte.

Tanto para o caso de subcontratação, pelos operadores logísticos, quanto para os casos de contratos diretos com as empresas fabricantes, as transportadoras “dividem” a responsabilidade da execução do transporte com os transportadores autônomos. O termo divide foi empregado pelo fato do serviço ser prestado com o

compartilhamento de equipamentos, ou seja, a transportadora utiliza suas carretas e contrata o motorista que possui o cavalo mecânico. As vantagens estratégicas obtidas pelas transportadoras, nessa relação comercial, foram descritas por Chahad e Cacciamali desta forma:

[...] Assim, a utilização de caminhoneiros tem a vantagem de permitir mais rapidamente a adequação entre a oferta e a demanda quando a demanda flutua de forma imprevista, ou mesmo quando flutua em decorrência da sua natureza sazonal. Colocado em outros termos, a utilização de caminhoneiros autônomos, proprietários de seu caminhão, representa maior flexibilidade da empresa num duplo sentido. Por um lado, embora a propriedade do caminhão não seja mais da empresa, transformando-se num instrumento de trabalho do caminhoneiro, ele representa a utilização de uma forma de capitalização mais flexível, cujo investimento e manutenção ela (empresa) repassou para o caminhoneiro (CHAHAD E CACCIAMALI, 2005).

Porém, analisando-se a relação de interdependência entre as empresas componentes (operador logístico, transportadora e TAC) e focais (fabricantes de eletroeletrônicos e motos/bicicletas) dessas redes de negócios, conforme elucidções de Gonçalves (1990, 2009), nota-se um desacoplamento do nível relacional referente ao relacionamento entre transportadora e o transportador autônomo. Em outras palavras, nota-se um desengajamento do stakeholder TAC nas operações logísticas na rota São Paulo – Manaus. Sobre este relacionamento, Chahad e Cacciamali argumentam:

[...] Por outro lado, estabelece-se uma situação de dependência entre a empresa e o caminhoneiro autônomo onde este presta serviços num elevado nível de subordinação, e com características muito semelhantes aos motoristas permanentes, encobrendo uma relação de assalariamento que é favorável à empresa, seja pela ótica do controle do processo de trabalho, seja pela redução do custo da mão de obra, visando garantir sua renda econômica no transporte de carga. A titularidade do ativo (caminhão) é transferida para o trabalhador, mas a subordinação nas relações de emprego permanece (CHAHAD E CACCIAMALI, 2005).

O modelo de contrato (Anexo B), utilizado por algumas transportadoras que operam na rota São Paulo – Manaus, evidencia a preocupação dessas transportadoras com a descaracterização do vínculo empregatício na contratação de serviços do Transportador Autônomo de Cargas. Todavia, o que se observa, nas cláusulas deste contrato, é a imposição de autoridade e poder da transportadora sobre o TAC, que sem muito poder de negociação, acata as determinações

impostas. Pode-se citar como exemplo a cláusula, sobre seguros, que transfere ao TAC as responsabilidades civis obrigatórias e facultativas, eximindo a transportadora de qualquer responsabilidade em caso de acidente com vítima.

Estas imposições também estão presentes nos estudos de Chahad e Cacciamali (2005), que chegaram às seguintes conclusões:

[...] Não obstante as amplas mudanças impostas ao setor de transportes, e seus impactos na utilização do motorista de caminhão, este, independentemente de se encontrar na situação de empregado formal da empresa, ou na condição caminhoneiro autônomo dono de seu veículo, continua a ser um trabalhador subordinado de uma empresa transportadora, ou então de outra que o “terceirize”. A atividade que exerce o caminhoneiro autônomo é semelhante àquela dos motoristas contratados de forma permanente pela transportadora, agravada, conforme estudos especializados sobre a experiência internacional, ainda por formas de remuneração que acabam por representar custos menores para a empresa, sendo, também, objeto das mesmas formas de controle e monitoramento, e experimentando ainda maior intensidade no trabalho e condições de trabalho mais precárias CHAHAD E CACCIAMALI, 2005).

Devido às semelhanças entre as operações de transportes estudadas por Chahad e Cacciamali (2005) e as operações de transportes que ocorrem na rota São Paulo – Manaus pode-se perceber a necessidade de revisão das negociações / relacionamentos entre as empresas, transportadoras e os transportadores autônomos, a fim de resolver o desacoplamento relacional existente nas redes de negócios dos segmentos de eletroeletrônicos e duas rodas e, com isto, promover a harmonia entre os stakeholders destas redes.

Sobre a necessidade de revisão dos relacionamentos, a fim de se obter relações de cooperação com as partes interessadas, Borger (2001) argumentou:

Criar uma cultura organizacional orientada para RSE exige mudanças de valores, sistemas e padrões de condutas e, certamente, resistências externas serão encontradas – a cultura do segredo, da exclusão e manutenção do poder sobre as operações (BORGER, 2001, p.74).

Borger (2001) salienta que precisa ser diminuída ou eliminada a distância entre o que a organização e a administração dizem do que realmente se faz. Explica que o processo de construção das relações presume o estabelecimento de objetivos conjuntos, o compartilhamento de informações e recursos, assim como, a busca de soluções conjuntas.

Portanto, “são necessários a transparência e o compromisso das empresas para proporcionar um ambiente de confiança e troca e a participação efetiva dos stakeholders” (BORGES, 2001).

## Considerações Finais

A abordagem dos assuntos relacionados à Sustentabilidade pressupõe preservação dos recursos ambientais e culturais para as gerações futuras e a diminuição da desigualdade social.

Nesta pesquisa, sob o foco ambiental, argumentou-se que o envelhecimento da frota de veículos de cargas contribui para a poluição e contaminação dos recursos naturais. No contexto social, as más condições de trabalho dos transportadores autônomos de cargas, como: jornada excessiva de trabalho, a falta de formalização do trabalho e a redução da renda, demonstram relação com os acidentes e congestionamentos de trânsito ocorridos no Brasil.

Atualmente as empresas são as grandes geradoras de renda no mundo, portanto, também possuem uma parcela significativa de responsabilidade pela má distribuição desta renda entre as populações. Atitudes não éticas como: subjugar categorias de trabalhadores e/ou explorar países menos favorecidos financeiramente, em busca de lucros cada vez mais expressivos, devem ser repensadas pelas empresas que pretenderem continuar competitivas no mercado.

Entender que a empresa é composta primordialmente de pessoas, que está inserida em sociedades e não contrapostas a estas, são fatores preponderantes para a sua consolidação no mercado. A empresa deve se conscientizar de que interfere direta ou indiretamente na vida das pessoas que possuem algum relacionamento com ela, desta forma deve estar atenta para as suas responsabilidades sociais. O pressuposto de que “os fins justificam os meios” na consecução de lucros, pode ocasionar danos irreparáveis à imagem da empresa e fazer com que ela seja hostilizada e até mesmo impedida de operar pelas sociedades onde atua.

Neste sentido, de acordo com os autores citados no referencial teórico desta pesquisa, as empresas devem priorizar o estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade e que contribuam para o desenvolvimento econômico das pessoas envolvidas em suas atividades.

O transporte rodoviário de cargas ocupa papel extremamente relevante na cadeia de abastecimento das empresas sediadas na Zona Franca de Manaus, desta forma, está diretamente relacionado aos negócios destas, mesmo que não faça parte de suas atividades fins. É por intermédio desta modalidade que essas empresas são abastecidas de matéria-prima e componentes necessários para a produção. Também é utilizado na distribuição dos produtos acabados. Sendo assim, é importante que o transporte rodoviário de cargas seja considerado quando a empresa estiver planejando um desenvolvimento sustentável, seja ele: econômico, social ou ambiental.

Dentre as modalidades de transporte de cargas, é o modal rodoviário, foco deste trabalho, o que mais está engajado à sociedade. É o responsável pelo transporte porta-a-porta, proporcionando ao consumidor a comodidade de recebimento do produto adquirido em sua residência. Outro fator positivo do modal rodoviário, que também o coloca em contato com a sociedade, está relacionado à flexibilidade e agilidade das entregas realizadas por caminhões e veículos de pequeno porte nas grandes metrópoles. Esta proximidade com a sociedade faz com que os impactos negativos desta modalidade sejam mais percebidos que os das demais modalidades.

No contexto social, pode-se atribuir à atividade de transporte rodoviário de cargas a geração de inúmeros empregos diretos e indiretos. Somente os motoristas autônomos somam mais de um milhão de pessoas. Porém os números são ainda mais expressivos se considerados todos os envolvidos na rede de relacionamentos que se forma em torno desta atividade, como por exemplo: oficinas mecânicas, restaurantes, autopeças, concessionárias de veículos novos e usados, fabricantes e recuperadoras de pneus, seguradoras, gerenciadoras de risco, empresas de rastreamento, transportadoras, operadores logísticos, setores de expedição e distribuição das empresas, etc.

Os transportadores autônomos, por serem os detentores de 55% da frota nacional de veículos de cargas, que atualmente está estimada em 1.969.264 veículos, respondem pelo maior número de viagens realizadas diariamente, logo, também são os mais envolvidos nos acidentes de trânsito com a participação de veículos de cargas.

No fluxo logístico na rota São Paulo - Manaus, os transportadores autônomos são os verdadeiros executores do serviço de transporte, ficando a cargo das transportadoras, contratantes, a gestão das operações, serviços de atendimento ao cliente e todo o trâmite necessário para que a mercadoria seja transportada.

Contudo, apesar do importante papel desempenhado nas operações logísticas das empresas sediadas na ZFM, esta pesquisa mostrou que os transportadores autônomos continuam enfrentando muitas dificuldades para se desenvolverem economicamente.

As exigências da sociedade, governo e mídia para que as empresas administrem os riscos ético, social e ambiental de suas atividades, assim como, a busca de atividades de RSE que exerçam um impacto social relevante e que fortaleçam a competitividade da empresa em longo prazo e o reforço da legitimidade e reputação, são temas frequentes nas organizações. As empresas da ZFM demonstram, principalmente por intermédio de divulgações em seus sítios, preocupações com as suas reputações.

É prática estratégica neste segmento, a terceirização das atividades logísticas para redução de custos e criação de valor agregado. Na rota São Paulo – Manaus o transporte rodoviário de cargas é realizado por intermédio da contratação de operadores logísticos e/ou transportadoras que, por sua vez, subcontratam o TAC. Deve-se ressaltar que, a terceirização das atividades logísticas, embora “mascare”, não exime as empresas e as transportadoras de suas responsabilidades sociais.

Portanto, as operações de transportes destacadas nesta pesquisa confirmam os estudos de Gonçalves (1990 e 2009), ao evidenciar a existência de redes de negócios interdependentes em que as organizações focais são as empresas sediadas na zona franca de Manaus. Os fabricantes de eletroeletrônicos e motos para atenderem suas necessidades logísticas, terceirizam suas operações.

Nota-se que a entrada dos transportadores autônomos na rede, deve-se ao desacoplamento do nível operacional, consequência dos custos elevados para aquisição e manutenção da frota, somados aos custos com salários e encargos trabalhistas para manutenção da equipe de motoristas necessária para a condução dos veículos. Essas dificuldades operacionais fizeram com que as transportadoras



buscassem alternativas de redução de custos, melhorando a rentabilidade de suas operações.

Contudo, pode-se observar que, seguindo o arquétipo proposto por Gonçalves (2009), a compensação com a entrada dos transportadores autônomos, resolveu o problema das transportadoras, porém apenas transferiu o problema da rede para os transportadores autônomos e ainda gerou um desacoplamento do nível relacional, já que os dados demonstram as dificuldades (fretes baixos, envelhecimento da frota, jornada de trabalho excessiva, acidentes, etc.) a que o TAC está sujeito para conseguir manter-se na atividade.

Nesta pesquisa, confirmando os estudos de Porter e Kramer (2006), observou-se uma grande oportunidade perdida pelas empresas da ZFM e pelas transportadoras que atuam na rota São Paulo - Manaus, visto que, poderiam direcionar suas medidas de RSE para promover melhores condições aos transportadores autônomos. Desta forma estariam adotando medidas de RSE alinhadas com as suas estratégias, já que os TAC são seus “parceiros” na realização das operações de transportes de cargas.

As Empresas da ZFM, as Transportadoras e os TAC, são corresponsáveis pelos impactos socioambientais da atividade de transporte de cargas, é importante que haja um bom relacionamento entre as partes, a fim de que o ônus dos impactos negativos desta atividade não fique apenas com os TAC. Uma empresa não poderá ser considerada enquadrada na Sustentabilidade Social, proposta por Sachs (1993), ainda que realize medidas de cunho social, enquanto alguns grupos de pessoas que a representa, de forma direta ou indireta, e que dependam de suas atividades para sobreviver, não tiverem as condições mínimas necessárias para continuar na profissão.

Esta pesquisa mostrou que o TAC é um stakeholder desengajado no fluxo logístico na rota São Paulo – Manaus. As dificuldades da atividade somadas à relação desproporcional de poder com as transportadoras levaram ao desengajamento do TAC nas redes de negócios formadas pelas empresas da ZFM.

Conforme visto nas fundamentações teóricas, as organizações devem integrar seus stakeholders com as suas medidas estratégicas, a fim de obter

legitimidade junto aos grupos de interesses e o bom funcionamento do processo de terceirização dos serviços. O TAC é um dos principais stakeholders nas operações logísticas na rota São Paulo – Manaus, sendo assim, a sua integração nas medidas estratégicas das empresas da ZFM, demonstra ser uma boa possibilidade de se obter legitimidade, uma vez que, a empresa estará contribuindo para a diminuição dos impactos socioambientais das atividades de transportes e para o desenvolvimento social e econômico dos Transportadores Autônomos. Sob o aspecto da terceirização, a integração do TAC possibilitará o melhor relacionamento da empresa com um importante prestador de serviços.

Esta pesquisa também confirma os argumentos de Carroll e Shabana (2010), sobre o fato de que uma visão mais ampla do processo de negócio voltado para a RSE permite à empresa aumentar a sua vantagem competitiva e criar relacionamentos ganha-ganha com seus stakeholders, além da obtenção de ganhos em custo, redução de risco e benefícios de legitimidade e reputação, que são realizados através da visão estreita.

Com referência ao fato de que é necessário que os stakeholders estejam dispostos a colaborar para que a estratégia da organização possa ser posta em prática, espera-se que ao integrar o TAC em suas estratégias, tanto as empresas quanto as transportadoras sejam beneficiadas pela melhor qualidade dos serviços que serão prestados pelos TAC. As empresas atingirão os seus objetivos referentes à busca de legitimidade e reputação, junto à sociedade, e ainda poderão contar com prestadores de serviços motivados e empenhados em suas atividades. Isto trará maior agilidade, segurança, flexibilidade e confiabilidade na execução de suas operações logísticas.

Para isso, conforme demonstrou a fundamentação teórica desta pesquisa, é necessário que os transportadores autônomos de cargas (Stakeholders) sejam engajados nas redes de negócios, formadas em torno dos segmentos de motos e eletroeletrônicos, e com isso participem de negociações mais justas que lhes possibilitem o desenvolvimento social e econômico.

Essas medidas conjuntas, por parte das empresas e das transportadoras, visando o engajamento do TAC, provavelmente trarão benefícios para a sociedade,

contribuirão para o desenvolvimento sustentável do país e para a diminuição da desigualdade social.

## Referências

- ABRACICLO. **Dados do setor - Motocicletas - Distribuição Percentual Geográfica de Vendas**. Disponível em: [http://www.abraciclo.com.br/images/stories/dados\\_setor/motocicletas/distribuicao/distri%20geo%20reg%20dez%202010.pdf](http://www.abraciclo.com.br/images/stories/dados_setor/motocicletas/distribuicao/distri%20geo%20reg%20dez%202010.pdf). Acesso em: 29/01/2011.
- ALMEIDA, Fernando. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ANTT. **Registro Nacional de Transporte Rodoviário de Cargas – RNTRC em números**. Atualizado em 01/01/2010. Disponível em: [http://appeantt.antt.gov.br/rntrc\\_numeros/rntrc\\_total.asp](http://appeantt.antt.gov.br/rntrc_numeros/rntrc_total.asp). Acesso em: 28/10/2010.
- ANTT. **RESOLUÇÃO Nº 3056**. Disponível em: [http://www.antt.gov.br/resolucoes/05000/resolucao3056\\_2009.htm](http://www.antt.gov.br/resolucoes/05000/resolucao3056_2009.htm). Acesso em: 12/01/2011.
- ANTT. **Minuta de anteprojeto de lei**. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/acpublicas/apublica2010-105/Minutadoprojetodelei.pdf>. Acesso em: 13/01/2011.
- BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel R.. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BORGER, Fernanda G. **Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial**. Tese de Doutorado em Administração. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP/DADM, 2001. 254p. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04022002-105347/pt-br.php>. Acesso em 20/06/2011.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J; COOPER, M.B. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CAMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei Nº 7.474, de 2010**. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/internet/sileg/mostrarintegra.asp?codteor=782622>. Acesso em: 17/01/2011.

CARROLL, Archie B.; SHABANA, Kareem M. **The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice**. International Journal of Management Reviews. Vol: 12. N. 1. Pg. 85-105, 2010.

CARVALHO, Renata Oliveira de. **O serviço porta a porta na cabotagem brasileira**. *Dissertação*. Programa de Pós Graduação em Gestão de Negócios. Universidade Católica de Santos (UNISANTOS). 2009.

CHAHAD, José Paulo Zeetano; CACCIAMALI, Maria Cristina. **As transformações estruturais no setor de transporte rodoviário e a reorganização no mercado de trabalho do motorista de caminhão no Brasil**. Revista ABET - Associação Brasileira de Estudos do Trabalho. Ano 5, Vol. 2, n.10, 2005. Disponível em: [http://www.usp.br/feaecon/perfil\\_pb.php?i=10&u=74](http://www.usp.br/feaecon/perfil_pb.php?i=10&u=74). Acesso em: 24/01/2011.

CNT. **Pesquisa de Autônomos**. Relatório de 2002. Disponível em: [http://www.cnt.org.br/portal/arquivos/cnt/downloads/cnt2002/rel\\_autonomos2002.pdf](http://www.cnt.org.br/portal/arquivos/cnt/downloads/cnt2002/rel_autonomos2002.pdf). Acesso em: 03/11/2010.

CNT; SEST SENAT. **Pesquisa CNT de Rodovias 2010**. Disponível em: <http://www.sistemacnt.org.br/pesquisacntrodovias/2010/>. Acesso em: 07/01/2011.

COMISSÃO DE VIAÇÃO E TRANSPORTES. **Sugestão para a regulamentação da Lei Complementar nº 121 de 2006**. Disponível em: [www.ntcelogistica.org.br/arquivos/tecnicos/20100819Indicacao\\_CVT.pdf](http://www.ntcelogistica.org.br/arquivos/tecnicos/20100819Indicacao_CVT.pdf). Acesso em: 20/01/2011.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1988.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DETRAN/PR. **Educação para o Trânsito**. Disponível em:

<http://www.educacaotransito.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=169>. Acesso em: 29/12/2010.

ELETROS. **Estatísticas 2010**. Disponível em:

<http://www.eletros.org.br/site/estat.php>. Acesso em: 29/01/2011.

FESTA, Eduardo; ASSUMPÇÃO, Maria Rita P. **A contribuição do TMS (Transportation Management System) no desempenho do fluxo logístico na rota São Paulo – Manaus**. Disponível em:

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_120\\_782\\_16457.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_120_782_16457.pdf). Acesso em 28/12/2010.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização: Uma Abordagem Estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1995.

GONÇALVES, Marilson A. **Contribuição ao estudo dos processos de interdependência organizacional e tecnológica**. Tese de Doutorado em Engenharia. São Paulo: EPUSP/DEP, 1990. 181p. Disponível em:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-25062004-214548/>. Acesso em 18/12/2010.

GONÇALVES, Marilson A. **A racionalidade dos processos de interdependência organizacional em rede**. Em:

FRANCO, Mário José Batista... [et. al.]; LEITÃO, João Carlos Correia, organizadores. *Cooperação entre empresas, clusters, redes de negócios e inovação tecnológica*. Covilhã -UBI- Portugal, 2009. p. 191 -211

GONÇALVES, Marilson A. **Estratégia em Operações**. Anotações de aulas ministradas no programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo, 2010.

INSTITUTO AKATU; INSTITUTO ETHOS. **Sumário Pesquisa 2006 e 2007 - RSE - Percepção do Consumidor Brasileiro. Lançamento 03/2008**. Disponível em:

[http://www.akatu.org.br/akatu\\_acao/publicacoes/responsabilidade-social-empresarial/rse-percepcao-do-consumidor-brasileiro-2006-e-2007](http://www.akatu.org.br/akatu_acao/publicacoes/responsabilidade-social-empresarial/rse-percepcao-do-consumidor-brasileiro-2006-e-2007)

Acesso em: 08/11/2010.

INSTITUTO ETHOS. **O que é RSE**. Disponível em:

[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)

Acesso em: 08/11/2010.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. Disponível em:

[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-d8e201IndicadoresEthos\\_PORT.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-d8e201IndicadoresEthos_PORT.pdf)  
Acesso em: 26/06/2011.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A Execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. **Reunião de Avaliação do Plano Nacional de Logística e Transporte - Estágio atual e continuidade**. Realização: Secretário de Política Nacional de Transportes, Marcelo Perrupato, em 25/11/2009. Disponível em: [http://www.transportes.gov.br/PNLT/Consetrans\\_Reuniao\\_25Nov2009\\_SPNT\\_MT.ppt](http://www.transportes.gov.br/PNLT/Consetrans_Reuniao_25Nov2009_SPNT_MT.ppt). Acesso em: 28/10/2010.

NOLAND, James; PHILLIPS, Robert. **Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management**. International Journal of Management Reviews. Vol: 12. N. 1. Pg. 39-49, 2010.

PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent de; DESCENDRE, Daniel. **O poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PNUD. **A Verdadeira Riqueza das Nações: caminhos para o desenvolvimento humano**. Disponível em: [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2010\\_PT\\_Chapter3.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_PT_Chapter3.pdf). Acesso em: 06/11/2010.

PNUD. **Brasil sobe quatro posições no novo IDH**. Disponível em: [http://www.pnud.org.br/pobreza\\_desigualdade/reportagens](http://www.pnud.org.br/pobreza_desigualdade/reportagens). Acesso em: 06/11/2010.

PORTER, M. E; KRAMER, M.R. Estratégia & sociedade: **O elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial**. Brasil: Harvard Business Review, 2006.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei Nº 12.249, de 11 de junho de 2010**.

Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12249.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12249.htm). Acesso em: 13/01/2011.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei Complementar N° 121, de 9 de fevereiro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/LCP/Lcp121.htm>. Acesso em 20/01/2011.

PUPPIM DE OLIVEIRA, José Antônio. **Empresas na Sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

RICO, Elizabeth de Melo. **Responsabilidade Social Empresarial e Sustentabilidade**. Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC São Paulo: Revista Administração em Diálogo, v. 14, n. 1, 2010, p. 29-52.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de Transição para o Século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Nobel, 1993.

SUFRAMA. **Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus: 2005-2010. Relatório de 30/12/2010**. Elaboração: COISE/CGPRO/SAP. MIDC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior). 2010. Disponível em: [http://www.suframa.gov.br/download/indicadores/RelatorioIndicadoresDesempenho\\_Novembro\\_30122010.pdf](http://www.suframa.gov.br/download/indicadores/RelatorioIndicadoresDesempenho_Novembro_30122010.pdf). Acesso em: 25/01/2011.

SUFRAMA. **Perfil das empresas com projetos aprovados pela Suframa até 06/2010. Relatório de 01/10/2010**. Elaboração: COISE/CGPRO/SAP. MIDC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior). 2010. Disponível em: [http://www.suframa.gov.br/zfm\\_ind\\_perfil.cfm](http://www.suframa.gov.br/zfm_ind_perfil.cfm). Acesso em: 26/01/2011.

SUFRAMA. **Incentivos**. Disponível em: [http://www.suframa.gov.br/zfm\\_incentivos.cfm](http://www.suframa.gov.br/zfm_incentivos.cfm). Acesso em: 29/01/2011.

TEIXEIRA, Karênina M. **Investigação de opções de transportes de carga geral em contêineres nas conexões com a região Amazônica**. Tese de Doutorado em Engenharia de Transportes. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos da USP, 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18137/tde-27112007-110022/pt-br.php>. Acesso em 08/06/2009.

TV CÂMARA. **Jornada de trabalho dos caminhoneiros**. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/internet/tvcamara/?lnk=ECONOMIACAMINHONEIROS&selecao=MAT&materia=78275&programa=244&velocidade=100K>. Acesso em: 30/12/2010.



VIANNA, Geraldo Aguiar de Brito. **O Mito do Rodoviarismo Brasileiro**. São Paulo: Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística, 2007. Disponível em: <http://www.ntcelogistica.org.br/arquivos/tecnicos/mitorodoviarismo.pdf>. Acesso em: 14/02/2011.

## **ANEXO A - Estrutura curricular do curso específico para exercer a atividade de transportador autônomo de cargas**

### **Módulo I - Conhecimentos Básicos do Setor de Transporte de Cargas**

#### **O Transporte Rodoviário de Cargas – 04h/a**

##### Competências

Conhecer a evolução do Transporte no mundo, relacionando as características econômicas, sociais e culturais.

Compreender a função social do transporte e o papel da circulação de bens e pessoas.

Conhecer os vários tipos de modais e de veículos e compará-los.

Conhecer a importância do transporte rodoviário de cargas para o desenvolvimento do país.

Conhecer e aplicar as responsabilidades do Transportador.

#### **Tipos de Cargas e Veículos – 10h/a**

##### Competências

Conhecer os diferentes tipos de veículos.

Conhecer o funcionamento do veículo.

Conhecer os diferentes tipos de carrocerias.

Conhecer os diferentes tipos de cargas.

Conhecer os diferentes tipos de embalagens e os símbolos de segurança.

Conhecer as distâncias entre eixos e dimensão total conforme a lei.

Conhecer a capacidade máxima de peso por eixo e a total por tipo de veículo.

#### **Noções de Atividades do Transporte de Cargas – 06h/a**

##### Competências

Identificar e inter-relacionar os diversos fatores operacionais que interferem no planejamento da operação do transporte.

Preparar os dados necessários para o planejamento das operações de transporte.

Compreender a importância do transporte de cargas na logística integrada das cadeias de suprimentos.

## **Módulo II - Legislação Específica do Transporte de Cargas**

### **Legislação e Documentação do Transporte de Cargas – 12h/a**

#### Competências

Conhecer e interpretar a legislação referente ao transporte de cargas.

Conhecer e aplicar a legislação referente à responsabilidade civil e penal do transporte de cargas.

Conhecer leis e normas acerca da regulamentação e regulação do transporte de cargas.

Conhecer e aplicar a legislação referente ao meio ambiente, saúde e segurança do Trabalho.

Conhecer a documentação do transporte de cargas.

Conhecer a documentação Estadual para o transporte de cargas.

Conferir a carga juntamente com a nota fiscal.

Conferir manifesto.

Conferir quantidade, peso e volume da carga.

Conhecer e conferir roteiro.

Conhecer os tipos de produtos a serem carregados.

Conferir Lacre.

Conhecer sobre tributos relativos ao transporte de cargas.

Conhecer sobre as entidades fiscalizadoras e reguladoras do transporte de cargas.

Conhecer a legislação básica e simbologia dos produtos perigosos.

## **Módulo III - Procedimentos Operacionais do Transporte de Cargas**

### **Saúde, Meio Ambiente e Segurança do Trabalho – 16h/a.**

#### Competências

Conhecer os procedimentos de prevenção de acidentes.

Conhecer as normas e procedimentos de segurança.

Conhecer o *check-list* das condições do veículo a ser realizado antes da viagem.

Conhecer e saber utilizar os equipamentos de proteção individual.

Adotar postura física adequada ao trabalho.

Valorizar o exame de saúde periódico como fator de proteção à saúde.

Cuidar de sua saúde física e mental para que possa desenvolver seu trabalho.

Conhecer e valorizar a alimentação adequada como fator essencial para a prevenção de doenças.

Ter noções de combate a incêndio.

Conhecer os procedimentos em caso de emergência.

Conhecer e saber utilizar os equipamentos necessários em situações de emergência.

Conhecer as operações e equipamentos de combate a incêndio.

Conhecer as áreas de risco para preservar a integridade física das pessoas.

Conhecer os diferentes tipos de produtos perigosos e as classes de risco.

Identificar a integração entre o cidadão e o meio ambiente.

Valorizar e proteger as diferentes formas de vida.

Cultivar atitudes de proteção e conservação de ambientes e da diversidade biológica e sociocultural.

Evitar o desperdício em suas diferentes formas.

Ter consciência da importância do combate à prostituição infantil.

### **Tecnologia Embarcada e Equipamentos de Controle Operacional – 04h/a**

#### Competências

Conhecer as características dos equipamentos de tecnologia embarcada.

Identificar equipamentos de tecnologia embarcada.

Conhecer os equipamentos eletrônicos de bordo do veículo.

Conhecer as características gerais dos equipamentos de comunicação e controle Operacional.

Conhecer o sistema de monitoramento de veículos (rastreamento via satélite).

**Condução econômica e defensiva – 08h/a**

## Competências

Conhecer as estatísticas de acidentes rodoviários envolvendo caminhões.

Conhecer as conseqüências de um acidente para a pessoa, para a família e para o país.

Conhecer as técnicas de direção defensiva.

Conhecer as técnicas de direção econômica.

Conhecer os benefícios da direção econômica e defensiva para o meio ambiente.

**Noções de operação em terminais e armazéns de mercadorias – 04h/a**

## Competências

Identificar a importância do transporte nas operações em terminais de cargas e armazéns.

Identificar os vários modelos operacionais para entrada, locomoção, estacionamento, ancoragem e saída de veículos, relacionando-os com os tipos de cargas e veículos e monitorando o controle dos veículos que entram e saem dos terminais.

Identificar os vários tipos de terminais de cargas e armazéns.

Conhecer o funcionamento dos processos de recepção e de expedição de produtos.

Conhecer os procedimentos de segurança para arrumação da carga.

Conhecer os procedimentos de segurança para o transporte da carga.

Conhecer os procedimentos de carga e descarga.

**Noções de movimentação, acondicionamento e embalagem – 2h/a.**

## Competências

Identificar os vários processos e métodos de recepção, manipulação, armazenamento e despacho de cargas, relacionando-os com os vários tipos de cargas.

Acompanhar o controle da movimentação de cargas.

**Tarifas e custos de transportes – 08h/a****Competências**

Conhecer os modelos de custos e tarifação de serviços de transporte de cargas.

Identificar variáveis importantes para a definição dos preços de tarifas e custos dos serviços de transporte de cargas.

Conhecer métodos adequados de negociação das condições contratuais de serviços de transporte de cargas.

Interpretar cláusulas dos contratos de serviços de transporte de cargas.

Realizar a gestão de custos e formação de preço.

Saber dimensionar o custo do km rodado.

Conhecer métodos de controle de custo operacional.

**Módulo IV – Gestão e Qualidade na prestação dos Serviços de Transporte de Cargas****Qualidade na Prestação de Serviços de Transporte de Cargas – 10h/a****Competências**

Definir prioridades na prestação de serviços.

Diferenciar produto, serviço e qualidade.

Entender o que é qualidade.

Saber prestar o atendimento ao cliente com qualidade.

Qualidade na operação em terminais e armazéns de mercadorias.

Qualidade na movimentação, acondicionamento e embalagem.

Conhecer as situações críticas na prestação de serviços e ser capaz de solucioná-las.

## **ANEXO B - Contrato praticado por algumas transportadoras que atuam na rota São Paulo – Manaus**

### **Condições Gerais de Contratação de Transporte de Bens**

- 1- O Contratado, qualificado no anverso deste contrato, obriga-se a prestar serviço de transporte rodoviário de mercadorias, que lhe foram confiadas pela empresa Transportadora A, doravante denominada Contratante.
- 2- O prazo de vigência é o que decorrer do carregamento das mercadorias no veículo, na data estabelecida pelo contratante, até a entrega no local de destino.
- 3- O Contratado deverá, antes de firmar o primeiro contrato de transporte, cadastrar-se no sistema da Empresa B (gerenciadora de Cartão-Frete), submetendo-se as seguintes condições específicas, a saber:
  - a) Após regularizado o cadastramento, o contratado receberá o cartão Express Transportadora A no primeiro frete, para os demais fretes o Contratado utilizará o mesmo cartão. Com este cartão é possível abastecer e registrar a sua passagem pelos postos da rota.
  - b) Descontos pelo Cartão: despesas de 1% sob o valor do frete, poderão ser descontadas do Contratado que as autoriza neste instrumento, nas hipóteses aqui descritas.
- 4- O prazo máximo para carga e descarga, será de 1 (um) dia útil, se outro não for expressamente pactuado.
- 5- O pagamento do preço contratado será efetuado após a entrega a contratante, dos documentos comprobatórios da execução do serviço contratado, comprovando a entrega em ordem de carga; mediante depósito bancário em conta corrente indicada pelo contratado, valendo o comprovante de depósito como recibo de quitação.
- 6- O Contratado responsabiliza-se integralmente pela carga, arcando pelos prejuízos decorrentes de eventuais danos, avarias, roubos, furtos, extravios e indenizações por danos a terceiros, para os quais tenha contribuído de alguma forma ou por negligência e na hipótese de se verificar qualquer

irregularidade com a carga, quando de conferência no local de destino, fica facultado a Contratante, o direito de retenção do valor do frete para pagamento de prejuízos e se, o valor não for suficiente, deverá o contratado complementá-lo de imediato.

- 7- Ficam excluídos da responsabilidade do Contratado, os danos a carga causados por acidentes de trânsito, desde que coberto pelo seguro de responsabilidade civil do transportador rodoviário de cargas (RCTRC), mantido pela Contratante, obrigando-se, a zelar pela segurança da carga acidentada sob pena de, se comprovada a negligência, responder pelos prejuízos decorrentes. Os danos aos veículos, bem como ao semi-reboque, se de propriedade da contratante, e aos terceiros envolvidos, serão de responsabilidade exclusiva do Contratado, independente da comprovação de negligência, imperícia ou imprudência.
- 8- Obriga-se o Contratado, nos casos de acidentes, comunicar imediatamente as autoridades de trânsito e ou policiais, bem como o departamento de tráfego da Contratante, no endereço e telefones indicados no anverso deste documento, assim como providenciar o boletim de ocorrência.
- 9- É de responsabilidade do Contratado, os seguros de responsabilidade civil obrigatória e responsabilidade facultativa, que deverá ser suficiente para cobertura de acidentes com terceiros. Em caso de acidente com vítima, o contratado responderá civil e criminalmente, eximindo a Contratante de qualquer responsabilidade.
- 10- Ocorrendo a interrupção do transporte por problemas mecânicos, acidente, bloqueio de estrada ou apreensão do veículo, bem como impedimento físico ou legal do motorista, o Contratado obriga-se a tomar providências cabíveis por sua conta, a fim de que o transporte se complete normalmente, de modo a não causar prejuízos a Contratante, comunicando a ocorrência ao departamento de tráfego da Contratante, caso essa interrupção cause prejuízo para a carga ou mesmo a Contratante, será de inteira e única responsabilidade do contratado em arcar com esses prejuízos.
- 11- Toda e qualquer despesa relacionada com o transporte das mercadorias, veículo, motorista, preposto e auxiliar de cargas, será de responsabilidade exclusiva do Contratado, incluindo encargos sociais trabalhistas,



previdenciários, combustíveis, alimentação, manutenção, reparos, etc.

- 12-O contratado obriga-se a efetuar uma entrega ou uma coleta por força deste contrato.
- 13-O contratante obriga-se a entregar ao Contratado toda a documentação fiscal da carga e do transporte, cabendo a este, a conferência dos documentos, recusando os que eventualmente estiverem em desacordo com a legislação e exigindo os faltantes.
- 14-Correrão por conta do Contratante, o pagamento do ICMS, do seguro do RCTRC, e taxas normais de liberação de carga.
- 15-No caso de semi-reboque da contratante vir a ser tracionada por caminhão-trator do Contratado, este se responsabiliza por todos os danos que causar ao semi-reboque ou a terceiros, quer seja por negligência, imperícia, imprudência, defeito ou por falta de quaisquer peças ou componentes do referido caminhão-trator.
- 16-O Contratado está ciente e concorda que quando o transporte for realizado com a carreta de sua propriedade, a mesma será desengatada em Belém ou Porto Velho para transbordo de carga, ou prosseguirá viagem até Manaus via fluvial, retornando vazia para Belém ou Porto Velho somente após sua descarga, durante o tempo que for necessário para descarregamento e devolução da carreta, estará o Contratado, desobrigado com a Contratante, podendo assumir outro contrato de transporte; da mesma forma estará a Contratante desobrigada com o Contratado, de qualquer indenização ou pagamento adicional. Responsabiliza-se a Contratante somente pela devolução da carreta vazia nas cidades acima, nas mesmas condições que lhe foi entregue.
- 17-Salvo as exigências de ordem legal e as estipulações de natureza operacional constantes do presente, o Contratado goza de plena autonomia em sua atividade.
- 18-Todo transporte realizado deve ser comprovado mediante a entrega da segunda via do conhecimento (comprovante de entrega) a Contratante, devidamente datado, carimbado e assinado pelo destinatário da mercadoria.
- 19-É obrigatória a apresentação dos documentos fiscais em todos os postos fiscais nas fronteiras interestaduais, a falta da comprovação da referida

apresentação acarretará em multa ou apreensão das mercadorias que será de responsabilidade do contratado, bem como todas as despesas que advirem deste ato.

20-O presente contrato é firmado pelas partes nos termos da legislação que rege a matéria (lei 7.029/83, decreto 94.148/87, portaria mt 216/87, lei 2.290/84, portaria 371/89 do ministério dos transportes) e outras disposições legais aplicáveis a espécie.

21-Fica ciente o Contratado, e acertado entre as partes, que o não cumprimento da passagem do mesmo nos postos de apoio da contratante, ficará sujeito ao desconto de 5% sobre o valor do frete.

22-A inobservância de qualquer das cláusulas dará a outra parte o direito de rescindir este contrato, independente de notificação judicial ou extrajudicial.

23-Fica eleito o foro da comarca de assinatura do presente instrumento, com exclusão de qualquer outro, para neles dirimidas as dúvidas ou questões que se originarem deste contrato. As partes contratantes, estando assim ajustadas, assinam o presente contrato em 2 (duas) vias de igual teor e forma.

24-De acordo com a medida prov. 2025-1 de 03/05/2000, declaro estar recebendo o valor destacado no campo obs: deste, em cupons pedágio no percurso SAO/BEL-BEL/SÃO.

25-Na hipótese de acidente, o Contratado deverá informar, de imediato através do telefone (11) 9999-9999 ou (11) 9999-9998, sob pena de infração contratual.

26-O Contratado em cumprimento a resolução 205/206 do CONTRAN, publicada no diário oficial de 10/11/2006, declara ter recebido da empresa Contratante, o certificado de registro e licenciamento anual (CRLV), no original, da carreta/semi-reboque, o qual deverá ser devolvido no final da viagem bem como foi orientado a portar a carteira nacional de habilitação, no original, documentos estes que devem ser apresentados sempre que solicitados pela autoridade policial sob pena de se caracterizar como infração sujeita a penalidade.

a) Caso a empresa seja autuada em razão destas infrações o Contratado será inteiramente responsável pelo pagamento da

respectiva multa.

- b) Em caso de extravio da documentação do veículo, o Contratado se responsabiliza em informar a autoridade policial, lavrando o boletim de ocorrência e comunicando a empresa, responsabilizando-se ainda, por eventuais danos que vier a causar e os gastos referentes à emissão da segunda via do respectivo documento.

Li, compreendi e aceito as condições de trabalho consignadas neste contrato de prestação de serviços.

Manaus - AM \_\_/ \_\_/ \_\_\_\_ Contratado: \_\_\_\_\_

Por se acharem de acordo, firmam o presente contrato na presença de testemunhas adiante nomeadas,

Manaus - AM \_\_/ \_\_/ \_\_\_\_ testemunhas: \_\_\_\_\_