

Suape e Alianças Estratégicas: Caminhos para o Desenvolvimento Regional

Autoria: Fredy Bezerra Carneiro, Luciana Gondim de Almeida Guimarães, Maria de Lara Moutta Calado

Resumo

Complexos portuários são locais propícios ao crescimento econômico pela reunião de empresas de produção e de serviços, pois geram empregos e rendas e seus produtos podem ser comercializados a menores custos de fretes. Um porto é composto de três macro fatores que são as instalações fixas, os equipamentos e a gestão. Tal combinação determina sua eficiência operacional. Para conquistar posição de excelência e serem atrativos, portos demandam investimentos em instalações físicas, em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias, que podem ser aceleradas através de formação de parcerias. Redes e alianças estratégicas entre as entidades na área de influência portuária fortalecem os operadores portuários, operadores logísticos, fábricas e empresas de serviços, reduzindo custos e evitando a competição local. Os grandes portos mundiais firmaram parcerias com empresas, governos e outras organizações, para alavancar suas possibilidades de crescimento. Redes, *joint-ventures* e alianças estratégicas podem ser compreendidas como macro-organizações e competem com empresas externas às redes ou com outras redes. Alianças são arranjos voluntários entre duas ou mais organizações. Estas alianças são estratégicas se contribuírem diretamente para a criação de vantagem. Em Pernambuco, o Porto de Suape vem-se consolidando como um pólo de desenvolvimento local. Assim, o objetivo deste trabalho foi descrever os elementos de um dos fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento do *hinterland* de Suape/PE: a formação de alianças estratégicas. A região de influência considerada é uma área de raio de 800 km com centro no Porto, responsável pela geração de 90% do PIB nordestino brasileiro, compreendendo sete capitais com cinco aeroportos internacionais e abrigando 20 milhões de pessoas. Esse estudo foi qualitativo, baseado em pesquisa exploratória bibliográfica e em dez entrevistas semi-estruturadas com representantes da esfera pública, empresas e instituições de ensino e pesquisa, realizada entre outubro de 2010 e fevereiro de 2011. A literatura adotada evidencia que a formação de redes e alianças estratégicas são formas potenciais para se criar valor, reduzir custos de transação, aumentar o fluxo de informações entre os atores e ampliar o acesso a mercados por meio da cooperação entre as entidades interessadas no desenvolvimento do cluster. Os resultados encontrados sugerem que a formação de alianças estratégicas entre empresas, governos, instituições de pesquisa e ensino, e portos conduziram a área de influência dos maiores sistemas portuários a uma região geográfica desenvolvida social e economicamente. As evidências indicam que o mesmo poderá suceder a Suape. As conclusões apontam para que é necessário aumentar a oferta de modais de transporte, instituições de ensino e de pesquisa podem auxiliar as empresas e gerar inovações, que o campo de trabalho deve ser utilizado para a formação de pessoal e que é necessário criar uma entidade coordenadora das redes e das alianças entre as organizações interessadas no desenvolvimento da região.

1 Introdução

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

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

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

O modal hidroviário marítimo no Brasil respondeu por mais de 90% do total de cargas internacionais (ANTAQ, 2007; ANTAQ, 2009a; DAVID; STEWART, 2009). A costa brasileira possui extensão de 8.698 km e há 119 instalações portuárias. Portos permitem escoar a produção de seu *hinterland*, a região geográfica circular que tendo o complexo portuário como centro, é mais vantajoso economicamente para os consumidores da região adquirir produtos em tal área, em relação a outros mercados (BORG FILHO, 2008). Para conquistar posição de excelência mundial e serem atrativos, portos demandam investimentos em instalações físicas, bem como em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias, que podem ser aceleradas através de formação de parcerias (SONG, 2003; VIEIRA; FALCÃO, 2003).

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

Inserido no Município do Ipojuca e do Cabo de Santo Agostinho, Mata Sul de Pernambuco, Suape possui mais de 160 rotas de navegação e foi eleito o melhor porto público brasileiro e o terceiro dentre públicos e privados em 2008 (CEL, 2008). Portos eficientes precisam de acoplamento com sistemas ferroviários para a movimentação de grandes volumes de carga em terra (DAVID; STEWART, 2009). Parcerias entre as organizações promovem eficiência em operações portuárias e contribui para o aumento do volume de cargas. Assim, os portos movimentam mais mercadorias e aumentam a atratividade sobre outras organizações.

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

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

No campo da gestão, outros estudos focalizaram Suape: Trevas (2005) estudou a importância da modernização dos portos de Pecém, Suape e Salvador. Medeiros (2005) pesquisou os fatores intervenientes na competitividade dos portos brasileiros do nordeste: Fortaleza/CE, Natal/RN, Pecém/CE, Salvador/BA e Suape/PE. Silva Júnior (2008) analisou a política regional de Pernambuco e Souza Júnior, Nobre Júnior e Prata (2008) analisaram a eficiência dos portos do Nordeste. A relevância deste artigo vem das evidências que destacam a formação de redes e alianças estratégicas como fator crítico de sucesso para as organizações interessadas no desenvolvimento social e crescimento do *hinterland* do CIPS (CARNEIRO, 2011).

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

2 O Complexo Industrial Portuário Suape

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

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

Suape foi o segundo maior porto brasileiro em movimentação de cargas containerizadas em 2010. Contribuiu para a consolidação das cadeias produtivas petroquímica, naval, siderurgia, alimentos e tecnologia da informação nacional, função de propiciar crescimento a tais setores (ANTAQ, 2010).

A conexão de Suape com outros portos se dá através de ferrovia: Pecém e Mucuripe/CE, Cabedelo/PB, Recife/PE, Petrolina/PE, Jaraguá/AL, Salvador e Camaçari na Bahia. Por acesso rodoviário federal ou estadual, dar-se ainda a conexão com os portos de Natal/RN, de Areia Branca/RN, e de Petrolina/PE.

Visto a proximidade dos municípios entre si e com o porto, o espaço geográfico disponível, incentivos fiscais, disponibilidade de água e energia elétrica, a existência de estradas de rodagem, de ferrovias e de telecomunicações, criou-se o território estratégico composto dos municípios de Serinhaém, Ipojuca, Cabo de Santo Agostinho, Jaboatão dos Guararapes, Escada, Ribeirão e Moreno, todos no Estado de Pernambuco.

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

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

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

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

3 Redes e alianças estratégicas

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

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

Nações, regiões e estados raramente competem em indústrias isoladas, mas em *clusters* interconectados, uma característica de economias avançadas. Um *cluster* é um agrupamento de empresas, ligadas entre si através de clientes, fornecedores ou outro tipo de relação. Neste trabalho, redes e *cluster* são termos de significado equivalente. A origem de um *cluster* vem das necessidades locais, das dotações de recursos naturais, dos setores de excelência universitária ou de empreendedorismo (PORTER; WAYLAND, 1995, p. 87).

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

Em 2008 a China obteve o maior *Liner Shipping Connectivity Index* que pretende mensurar o quão bem as nações estão conectadas através de transportes, seguida por Hong Kong, Singapura, Holanda e Coréia. O índice depende da quantidade de navios; da capacidade de carga em contêineres destes navios; da capacidade máxima dos navios; da quantidade de serviços, e da quantidade de empresas que promovem o tráfego de navios

contêineres em serviço para um porto de cada nação. O Brasil ocupou o 33º lugar (UNCTAD, 2009).

Os grandes portos mundiais firmaram parcerias com empresas, governos e outras organizações, para alavancar suas possibilidades de crescimento. Eles alteraram a dinâmica da inovação e conseguiram obter resultados efetivos mais rapidamente. Redes, *joint-ventures* e alianças estratégicas podem ser compreendidas como macro-organizações e competem com empresas externas às redes ou com outras redes (THORELLI, 1995). Redes são estratégicas se há um conjunto de relacionamentos entre as entidades, tanto horizontais quanto verticais, que atravessam os limites de indústrias e de países. São formadas com laços interorganizacionais duradouros (GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000).

Os membros da rede precisam compartilhar suas vantagens, o que é resultado das sinergias da rede. Uma rede como aliança entre firmas precisa existir como uma relação ganha-ganha para todos os participantes, embora em algum momento do tempo, um ou outro membro possa ganhar mais (THORELLI, 1995). Uma rede empresarial, geograficamente localizada, unida por laços de colaboração geram os sistemas produtivos locais ou *cluster*.

Uma rede de laços fortes se dá com alianças estratégicas e vantagens competitivas (PORTER; WAYLAND, 1995). Uma estratégia de coopetição – cooperação e competição é possível e muda radicalmente a relação das empresas com seus fornecedores e distribuidores, quando formam alianças estratégicas. Pela cooperação, e não pela competição, pode melhor alocar recursos, obter diferenciação e conquistar vantagens coletivas e duradouras.

As estratégias de cooperação são as colusivas ou são alianças estratégicas. A primeira é quando empresas do mesmo setor unem-se para reduzir a competitividade da indústria ou para negociar produção e preços. Alianças estratégicas (AE) ocorrem quando várias empresas cooperam sem as intenções da categoria anterior e pode existir em uma área específica de negócios ou não. Uma razão para as AE é a redução de investimentos em recursos ativos. Outra é para compartilhar conhecimento e produzir inovação (EISENHARDT; SANTOS, 2002). Outra causa é a especialização (BARNEY, 2002).

Alianças são arranjos voluntários entre duas ou mais organizações para a troca, compartilhamento, desenvolvimento de produtos ou tecnologias em conjunto. Estas alianças são estratégicas se contribuírem diretamente para a criação de vantagem competitiva (GULATI, 1998). Embora alianças estratégicas seja uma forma potencial e popular de criar valor estratégico, muitas delas falham, sugerindo que mesmo na presença de sinergias potenciais (THORELLI, 1995), o sucesso das alianças é ilusório (YOUNG-YBARRA; WIERSEMA, 1999; MAYER; TEECE, 2008). Não obstante sua flexibilidade e por, potencialmente, apresentarem menores riscos para os aliados, as alianças são formas preferidas para o crescimento das firmas, em relação às possibilidades de aquisições (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002).

Os termos utilizados para AE são acordos cooperativos (MARITI; SMILEY, 1983); coalizões (PORTER; FULLER, 1986), e redes estratégicas (JARILLO, 1988). Desde 1990 são mais utilizados *joint ventures* e alianças estratégicas.

Harrigan (1995, p. 14) explica que as AE podem falhar por razões além do controle ou da influencia dos parceiros, como as políticas governamentais; pode se tornar ineficiente com a transformação da indústria em que compete, por inapropriada capacidade de adaptação às mudanças e pelas diferenças entre os parceiros, como o tamanho, a experiência, a complexidade organizacional, a capacidade de relacionamento interpessoal, os erros dos parceiros, o gerenciamento das relações e o estilo gerencial.

Se as AE podem falhar, por que elas existem? Especialização na produção de bens ou serviços, redução de riscos das transações para cada firma e acesso a informações e mercados são algumas respostas. As alianças estratégicas servem como um condutor no qual o

conhecimento flui entre firmas e assim a integração de tal conhecimento é facilitada. As AE são caracterizadas por interdependência o que leva ao controle compartilhado.

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

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

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

Alianças estratégicas também são utilizadas para reduzir os custos de transação da firma. Os custos de transação em alianças incluem àqueles relativos com a negociação e com a elaboração de contratos, a monitoração da performance dos parceiros e a negociação dos compromissos contratuais (GULATI, 1995).

Criação de conhecimentos pode ser ampliado através de redes. A difusão de informações e conhecimentos e a produção de inovações também. Assim, alianças estratégicas de sucesso são produtos das atividades de além-fronteira da firma para minimizar a soma de seus custos de transação e de produção e aumentar suas receitas (BARRINGER; HARRISON, 2000) e a Teoria da Rede Social sugere que as ações estratégicas da firma são afetadas pelo contexto social no qual esta inserida (GULATI, 1999). Tal contexto inclui os laços diretos e indiretos com os atores da rede (AHUJA, 2000). Além disso, o contexto inclui as relações dos recursos inter e intraorganizacionais (MADHOK; TALLMAN, 1998).

Alianças estratégicas são arranjos voluntários que podem ocorrer como resultado de uma ampla variedade de motivos e objetivos e incidir tanto na cadeia vertical quanto na horizontal (GULATI, 1998; BARNEY; HESTERLY, 2007). Este conceito inclui qualquer ligação e é comum sua utilização em estudos empíricos (MAYER; TEECE, 2008). A Figura 1 sugere cinco causas:

MOTIVAÇÕES PARA ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	
Causas das AE	Autores defensores
Acessar recursos novos e valorosos dos parceiros	Chung; Singh; Lee, 2000; Das; Teng, 2000; Eisenhardt; Schoonhoven, 1996; Lavie, 2006
Reduzir os custos de transação	Kogut, 1988
Aprender do parceiro	Inkpen, 2000; Kogut, 1988
Lidar com a incerteza	Kogut, 1991
Ampliar a posição competitiva relativa aos rivais	Gimeno, 2004; Kogut, 1988; Silverman; Baum, 2002

Figura 1: Motivações para a formação de alianças estratégicas.
Fonte: Elaborada pelos autores, baseado em Wassmer (2010).

O argumento em favor da formação de alianças baseadas em recursos sugere que a firma utiliza tais alianças para localizar a configuração ótima de elementos para a produção na qual o valor de seus recursos são maximizados na produção e operações relativamente a outras combinações possíveis (DAS; TENG, 2000). Maximizar o valor dos recursos é pleno de ambigüidades e incertezas. Um compromisso entre parceiros para aprender e para trabalhar juntos enquanto tentam maximizar a criação de valor dos recursos disponíveis reduz a incerteza nos aliados (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002; EISENHARDT; SANTOS, 2002).

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

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

Relacionamentos baseados em confiança e iterações entre os representantes das firmas tendem a produzir capital social e a maximizar o valor, além de aumentar as chances de sucesso das alianças. Quando firmas formam alianças procuram complementar seus recursos e ampliar seus capitais sociais (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002).

Pesquisadores sugerem que alianças baseadas em recursos complementares contribuem mais fortemente para o aprendizado organizacional do que as alianças formadas para desenvolver economias de escala e há evidências que firmas mais jovens se beneficiam mais do primeiro tipo de aliança, em parte porque a aliança amplia as oportunidades de aprender capacidades (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002).

Mas, nem todas as características das alianças de aprendizado são positivas. Hamel (1991) argumenta que AE podem ser rompidas quando um dos parceiros aprende primeiro as capacidades desejadas mesmo que outros parceiros não tenham completado seu aprendizado. Da mesma forma, há a preocupação de que firmas que entram em alianças primariamente para aprender capacidades podem ser tornar competidores de seus aliados.

Para prevenir isso, Larsson *et al.* (1998) sugerem que o parceiro precisa ficar alerta de um possível plano para tal e gerenciar a relação com objetivo de obter aprendizagem coletiva. Hitt *et al.* (2000) argumentaram que alianças de maior sucesso foram as que envolveram seus participantes preocupados com o aprendizado dos demais membros.

Embora as alianças facilitem o aprendizado dos parceiros, há bloqueios presentes. Um deles é a barreira cultural. Outro é a capacidade de aprendizagem que se relaciona à similaridade da base de conhecimento dos parceiros. Uma terceira é o problema de desaprender práticas passadas (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002; JARZABKOWSKI, 2004). Por fim, um fator impactante para o sucesso das alianças é a confiança (THORELLI, 1995), que pode ser definida como uma boa vontade para aceitar vulnerabilidades baseadas numa expectativa positiva do comportamento do parceiro (HUTT *et al.*, 2000). A confiança influencia fortemente a performance da aliança (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002) e, entre parceiros, poderá baixar os custos associados à coordenação e aos controles hierárquicos entre os aliados, o que leva a aumentar a flexibilidade das empresas e a capacidade de adaptação às novas demandas (ALTER; HAGE, 1993).

A confiança evolui das experiências passadas e das interações correntes. Como um importante recurso organizacional, a confiança pode ser produto da reputação ou da similaridade do conjunto de valores dos parceiros. A comunicação regular e aberta entre os parceiros é uma característica definidora das relações baseadas em confiança e contribui para a evolução do comportamento colaborativo. Selecionando o parceiro tendo a confiança como expectativa da parceria, preocupando-se com a gradual e contínua revelação dos objetivos estratégicos da aliança e demonstrando paciência com os parceiros até se tornarem fidedignos são ações importantes para as relações (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002).

Assim, apesar da alta taxa de falhas nas alianças, sua quantidade cresce porque elas têm potencial para criar valor. Elas podem criar dois tipos de vantagem cooperativa: a primeira resulta da colaboração de sucesso pela qual os recursos são integrados para criar valor. A segunda resulta do gerenciamento do portfólio de alianças da firma alavancando os recursos positivos. Portanto, firmas podem criar valor aprendendo como gerenciar com sucesso alianças estratégicas.

Ao contrário de alianças estratégicas, as empresas podem escolher formas de crescimentos alternativos, tais como a aquisição de outros empreendimentos atuantes em mercados de produtos relacionados ou não relacionados, ampliação do escopo de produção ou a integração vertical (BARNEY; HESTERLY, 2007).

São vantagens das AE: acessar conhecimento e tecnologias dos parceiros; acessar novos mercados mais rapidamente; ampliar a reputação (associação de marcas); ampliar o capital social; aprender de outras culturas e práticas; aproveitar os resíduos dos parceiros (aliança ambiental); compartilhar informações através de sistemas de informações colaborativos; compartilhar recursos; compartilhar riscos entre os negócios; desenvolver produtos em conjunto; obter conhecimento tácito através de confiança dos parceiros; obter economias de escala e de escopo; obter mais proteção contra ameaças; obter recursos complementares; reduzir a competição local; reduzir custos de transação e de produção; e solucionar problemas em conjunto, reduzindo conflitos de interesses;

Por tais e possíveis benefícios, compreende-se que alianças estratégicas são forma de arranjos organizacionais que podem trazer variados melhoramentos para o *hinterland* de um porto. Em lugar de um porto competir com outros complexos em sua área de influência, AE entre eles e outras entidades podem habilitá-los à especialização e eficiência na movimentação de cargas diversificadas e as empresas podem contribuir entre si, especialmente na cadeia de suprimentos, na produção e operações.

4 Procedimentos metodológicos

Esse estudo foi qualitativo, baseado em pesquisa exploratória bibliográfica e em entrevistas semi-estruturadas. Tomou-se como caminho teórico-metodológico a análise qualitativa, visto o interesse em captar percepções (MERRIAM, 1998; CRESWELL, 2010).

Procurou-se entender os componentes das alianças estratégicas que podem conduzir Suape e seu *hinterland* a desenvolvimento social, através da interpretação de respondentes, o que é uma característica dos estudos qualitativos (MERRIAM, 1998).

Foi adotada a entrevista roteirizada (GODOI; MATTOS, 2006). As entrevistas foram gravadas sob permissão dos respondentes. Foi utilizado um bloco de anotações para escrever observações sobre a expressão facial, interrupções, silêncios e outros sinais que possam auxiliar na transcrição e compreensão das respostas. A transcrição do áudio combinado com os sinais anotados foi utilizada para gerar categoriais de análise das quais foi solicitado confirmação aos respondentes sobre o entendimento que o pesquisador obteve das respostas.

Os resultados foram interpretados logo após a transcrição textual. Os sujeitos escolhidos para as entrevistas puderam indicar outros respondentes, tal qual se faz amostragem por bola-de-neve (MERRIAM, 1998). O pesquisador escolheu previamente e

intencionalmente os respondentes pela participação em trabalhos diretamente relacionados ao CIPS, empresas operantes no complexo, planos e ações governamentais e por representarem consultorias e instituições de ensino no Estado de Pernambuco. Os resultados das entrevistas foram combinados com os fatores obtidos dos referenciais teóricos.

Para respondentes, criou-se uma lista, considerando-se empresas, órgãos ou representações de governos, instituições de ensino ou de pesquisa, associações ou federações relacionadas, localizadas em Pernambuco. A relação intencional de possíveis respondentes deu origem a trinta entidades e seus representantes. Optou-se pela escolha intencional de dez respondentes mais próximos do objeto do estudo e que estavam disponíveis aos encontros. Os entrevistados são identificados pelos códigos Sn, onde o S significa o setor (E para empresa, A para associações, federações, instituições de ensino ou pesquisa, ou G para governo) e n significa a posição do entrevistado no conjunto, variando de 1 a 10.

5 Resultados e discussão

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

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

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

Redes e Alianças Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar os modais de transporte e a navegação de cabotagem entre os portos; ▪ Criar eventos da indústria do petróleo, gás, naval e <i>offshore</i> em Pernambuco com personalidades das empresas e escolas, para mini cursos e palestras; ▪ Instituir uma associação dos profissionais portuários para formulação de currículos, troca de experiências, planejamento portuário regional e solução de problemas; ▪ Criar uma entidade para unir os atores no nível regional do Nordeste; ▪ Desenvolver alianças com fabricantes do exterior em função dos produtos globais; ▪ Disponibilizar a estrutura da empresa para as IES utilizarem; ▪ Fazer cursos <i>in-company</i> com funcionários ministrando treinamentos e instruções; ▪ Implantar uma extranet para divulgação de demandas de problemas gerenciais, oportunidades de negócios, demandas por parcerias e cadastro de profissionais; ▪ Registrar a empresa em Pernambuco e contratar profissionais locais. ▪ Utilizar as redes sociais da Internet para criar sub-redes de profissionais especialistas;

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

Para E1, as redes sociais são formas importantes para ampliar os contatos pessoais no interesse profissional. Utilizando tais tecnologias, é possível reduzir custos de encontros, que podem se tornar mais frequentes: “Utilizar as redes sociais e grupos de discussão, além de teleconferências temáticas para informar as pessoas; periodicamente, promover encontros regionais e temáticos com os membros dos grupos de discussão.”

Uma aliança estratégica entre as empresas irá promover sinergias e poder de barganha, especialmente, para as micro e pequenas empresas. O respondente governamental concorda com esse entendimento, segundo declara:

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

É necessária uma associação das empresas aliadas com os grandes empreendimentos e as diversas esferas governamentais para promover o crescimento de todos os envolvidos. Uma das vantagens das alianças estratégicas e redes são as economias de escala o poder coletivo que se elas adquirem para barganhar melhores de fornecimento dos produtos e serviços de que necessitam, até para melhor fornecer às outras empresas na cadeia. E3 informa que:

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

Outra vantagem são os produtos para o comércio mundial e os portos são locais propícios para as trocas internacionais. Alianças para montagem local com transferência de tecnologia e aprendizado irá gerar mais empregos e conhecimento regional. A3 explica que:

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

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

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

As redes e alianças estratégicas são uma forma de compartilhar recursos, disseminar conhecimento, promover inovação, entretanto a competição continuará acontecendo em mercados onde for interessante competir. G3 considera que Suape e Pecem irão competir, em parte, por cargas que virão pela Ferrovia Transnordestina e da Norte-Sul, por exemplo:

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

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

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

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

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

A interligação com outros modais irá aumentar a capilaridade do sistema de transporte no Nordeste. A3 fala da integração entre os profissionais para aumentar o capital social e compartilhar conhecimento, como se vê nesta declaração: “Ofertas mais intermodalidade da Transnordestina com rodovias e criar associação dos portos para trocar profissionais entre eles.”.

Para A1, uma aliança estratégica é possível e para isso é necessário que os portos ensinem uns aos outros e considera que um instrumento institucional seria um elo unindo os aliados:

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

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

possibilidade de alianças. Ele entende que os armadores são mais responsáveis pela escolha do porto com o qual irão operar. Há competição e não, cooperação entre os portos:

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

A2 explica que a coordenação de alianças vai demanda barganha entre os possíveis parceiros, visto que: “Ninguém vai ser bonzinho e cooperar fácil. Por que está vindo outros estaleiros para cá? Questões políticas! Precisa unir os Estados primeiro.”.

Para o respondente E2, falta visão estratégica. Com ela, refletir sobre o crescimento não só no porto e retroporto, mais além, nas cidades, na infraestrutura pública que serve às pessoas. É necessária visão de futuro para Suape crescer sustentavelmente:

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

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

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

CONCLUSÃO

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

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

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

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

Em Suape e seu *hinterland*, é crítico a união de todos os atores envolvidos, especialmente, os mais providos de recursos e poderes, governos, empresas e instituições de ensino e de pesquisa, para promover a educação e emprego digno e com isso a emancipação social da região, um local sofrido pela escassez d'água, de habitação e de educação de alta qualidade para todos.

Pelos relatos, é necessário um conjunto integrador para os diversos atores que crie sinergia entre empresas e que estas se fortaleçam num jogo de ganha-ganha, proporcionando recursos ao setor educacional, tais como ambiente de pesquisa, profissionais que atuem na docência e laboratórios para todos os níveis educacionais. Da mesma forma, os governos destinem mais verbas para a educação regional, visto a arrecadação de impostos que se incrementa.

Suape e sua região de influência demandam uma visão estratégica para a infraestrutura que é ofertada, de recursos naturais da região, do porto de águas tranquilas e bom calado, de uma gente trabalhadora que já suportou sofrimento histórico e agora tem a oportunidade de conviver num ambiente melhor.

Neste ponto, a declaração do respondente G3, citando as possibilidades de integração para dar solidez ao Complexo Industrial Portuário de Suape e sua área de influência auxiliam a conclusão deste estudo:

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

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

REFERÊNCIAS

- AHUJA, G. **Collaboration networks, structural holes, and innovation**: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 425–455, 2000.
- ALTER, C.; HAGE, J. **Organizations working together**. Newbury Park, CA: Sage, 1993.
- ALVES, A. **A construção do porto de Porto Alegre 1895-1930**: modernidade urbanística como suporte de um projeto de estado. UFRG: Programa de Pós-graduação em Planejamento Urbano e Regional. (dissertação de mestrado), 2005.
- ANTAQ. **Agência Nacional de Transportes Aquaviários**. Disponível em: www.antaq.org.br. Acesso em 15 de maio 2009a.

- ANTAQ. **Análise da movimentação de cargas nos portos organizados e terminais de uso privativo**. 2009b. Disponível em:
<<http://www.antaq.gov.br/Portal/Anuarios/Portuario2009/pdf/AnaliseMovimentacao/AnalisedaMovimentacao2009.pdf>>. Acesso em 21 de junho de 2010.
- ANTAQ. **Serviços – estatísticas – anuários 2004 a 2009**. 2010a. Disponível em
<<http://www.antaq.gov.br/Portal/estatisticasanuario.asp#>>. Acesso em 25 jun. 2010.
- ANTT. **Transporte de cargas**. Disponível em
<<http://www.antt.gov.br/carga/ferroviario/ferroviario.asp>>. Acesso em 15 fev. 2010.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo; Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. **Walking a tightrope**: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26, pp. 367–403, 2000.
- BORGO FILHO, M. **Elementos de engenharia portuária**. Vitória/ES: Flor & Cultura, 2008.
- CARNEIRO, F. B. **Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento do hinterland de Suape**. 284 f. Dissertação (mestrado). Programa de pós-graduação em administração. Recife: UFPE, 2011.
- Centro de Estudos em Logística (CEL). **Análise e avaliação dos portos brasileiros**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2008.
- CHUNG, S.; SINGH, H.; LEE, K. Complementarity, status similarity and social capital as drives of alliance formation. *Strategic Management Journal*, v.21, 2000, pp. 1-22.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CUADERNOS DE LA CEPAL. **Cambios estructurales en los puertos y la competitividad del comercio exterior de America Latina**. Santiago de Chile: n. 65, 1991.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. **Risk types and interfirm alliance structures**. *Journal of Management Studies*, 33, pp. 827–843, 1996.
- _____. **A resource-based theory of strategic alliances**. *Journal of Management*, 26, pp. 31–61, 2000.
- DAVID, P.; STEWART, R. **Logística internacional**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance advantage: the art of creating value through partnering**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DOZ, Y. L. **The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning process?** *Strategic Management Journal* 17, pp. 55–83, 1996.
- EISENHARDT, K. M.; SANTOS, F. M. Knowledge-based view: a new theory of strategy? In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE Publications, pp. 139-164, 2002.
- Estaleiro Atlântico Sul S/A. **Notícias**. Disponível em <www.estaleiroatlanticosul.com.br>. Acesso em 14 maio 2009.

- GIMENO, J. Competition within and between networks: the contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. **Academy of Management Journal**, v.47, pp. 820-842, 2004.
- GODOI, C. K.; MATTOS, Pedro L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. pp. 301-323.
- GULATI, R. **Does familiarity breed trust?** The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38, pp. 85–112, 1995.
- _____. **Alliances and networks**. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 293–317, 1998.
- _____. **Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation**. *Strategic Management Journal*, 20: 397–420, 1999.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic network. **Strategic Management Journal**, v.21, p. 203-215, 2000.
- HADDAD, E. A.; HEWINGS, G. J. D.; PEROBELLI, F. S. SANTOS, R. A. C. **Regional effects of port infrastructure: a spatial GCE application to Brazil**. *International Regional Science Review*, 33 (3), pp. 239-263, 2010.
- HAMEL, G. **Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances**. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83–103, 1991.
- HARRIGAN, K. R. The role of intercompany cooperation in integrated strategy: strategic alliances and partnering arrangements. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.). **Advances in strategic management: integral strategy. Concepts and dynamics**. Vol. 11, Part B. Greenwich, Connecticut/London: JAI Press Inc., 1995.
- HITT, M. A.; DACIN, M. T.; LEVITAS, E.; ARREGLE, J. L.; BORZA, A. **Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives**. *Academy of Management Journal*, 43, pp. 449–467, 2000.
- HUTT, M. D.; STAFFORD, E. R.; WALKER, B. A.; REINGEN, P. H. **Defining the social network of a strategic alliance**. *Sloan Management Review*, (Winter), pp. 51–62, 2000.
- INKPEN, A. C. Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. **Journal of Management Studies**, v.37, pp. 1019-1043, 2000.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIADYANATH, D. **Alliance management as a source of competitive advantage**. *Journal of Management*, n.28, v.3, pp. 413-466, 2002.
- JARILLO, J. C. **On strategic networks**. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, pp. 31-41, jan./feb., 1988.
- JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use**. *Organization Studies*, v. 25, n. 4, pp. 529-560, 2004.
- KOGUT, B. **Joint ventures: theoretical and empirical perspectives**. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 319–332, 1988.
- _____. Joint ventures and the option to expand and acquire. **Management Science**, v.37, pp. 19-33, 1991.
- LARSSON, R.; BENGTSSON, L.; HENRIKSSON, K.; SPARKS, J. **The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances**. *Organization Science*, 9, pp. 285–305, 1998.

- LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v.31, pp. 638-658, 2006.
- LAZZARINI, S. G. Mudar tudo para não mudar nada: análise da dinâmica de redes de proprietários no Brasil como “mundos pequenos”. **RAE-Eletrônica**, v. 6, n.1, art. 6, jan./jul., 2007.
- _____. **Empresas em rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MADHOK, A.; TALLMAN, S. B. **Resources, transactions and rents**: managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9, pp. 326–339, 1998.
- MARIOTTO, F. L. **Estratégia internacional da empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MARTES, A. C. B.; GONÇALVES, S.; NASCIMENTO, M. R.; AUGUSTO, P. O. M. Redes e empresas: imersão social, estratégia e inovação organizacional. In: CRUZ, J. A. W.;
- MARTINS, T. S., AUGUSTO, P. O. (Orgs.). **Redes sociais e organizacionais em administração**. São Paulo: Juruá, 2008.
- MARITI, P.; SMILEY, R. H. **Co-operative agreements and the organization of industry**. *The Journal of Industrial Economics*, v. 31, n. 4, pp. 437-451, jun. 1983.
- MAYER, K. J.; TEECE, D. J. **Unpacking strategic alliances**: the structure and purpose of alliance versus supplier relationships. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 66, pp. 106-127, 2008.
- MEDEIROS, A. D. **Fatores intervenientes na competitividade dos portos brasileiros**: um estudo de caso no nordeste. Natal: UFRN, 2005 (dissertação de mestrado).
- MEDEIROS, S. **Especial**: refinaria amplia tancagem. Recife: Revista Caisdoporto.com, 3º trimestre de 2010, p. 18.
- MERRIAM, S. **Qualitative research and case study application in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- OLIVEIRA, C. T. **Modernização dos portos**. 4. ed. São Paulo: Lex Editora, 2006.
- PERNAMBUCO. **Relatório PAC programa de aceleração do crescimento**: Suape 2010. Recife: Secretaria de Desenvolvimento Econômico – Governo de Pernambuco, março de 2010.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE Publications, pp. 3-30, 2002.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro. Campus, 1986.
- PORTER, M. E.; FULLER, M. B. Coalitions and global strategy. In: Porter, M. E. (Eds.), **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- PORTER, M. E.; WAYLAND, R. E. Global competition and the localization of competitive advantage. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.) **Advances in strategic management**: integral strategy. Concepts and dynamics. Vol. 11, Part A. Greenwich, Connecticut/London: JAI Press Inc., 1995.
- PORTO, M. M. **Portos e o desenvolvimento**. São Paulo: Lex Editora, 2007.
- REUER, J. J. **Collaborative strategy**: the logic of alliances. *Mastering Strategy*, October 4, pp. 12–13, 1999.

SARAIVA, J. **Aos 31 anos, em sua melhor fase**. São Paulo: Valor Econômico Estados, abril de 2010a.

_____. **Teor de enxofre no padrão europeu**. São Paulo: Valor Econômico Estados, abril de 2010b.

SILVA JÚNIOR, H. B. **Análise de política de desenvolvimento regional em Pernambuco - método *policy analysis***: o caso do complexo industrial e portuário de Suape. UFPE:

SILVERMAN, B. S.; BAUM, J. A. C. Alliance-based competitive dynamics. **Academy of Management Journal**, v.45, pp. 791-806, 2002.

SPEKMAN, R. E.; FORBES, T. M., ISABELA, L. A.; MACAVOY, T. C. **Alliance management**: a view from the past and a look to the future. *Journal of Management Studies*, 35, pp. 747–772, 1998.

SONG, D. **Port co-operation in concept and practice**. *Maritime and Policy Management*. Universidade Politécnica de Hong Kong. Departamento de Logística de Transporte e Navegação. V. 30, n. 1, pp. 29-44, 2003.

SOUZA JÚNIOR, J. N. C.; NOBRE JÚNIOR, E. F.; PRATA, B. A. **Análise da eficiência dos portos da região Nordeste do Brasil baseada em Análise Envoltória de Dados**. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, Universidade Federal Fluminense, v. 3, n. 2, pp. 74-91, maio a agosto de 2008.

SUAPE. **Relatório anual Suape 2010**. Recife: Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros – Suape, 2010.

THORELLI, H. B. Integral strategy: an introductory syntesis. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.). **Advances in strategic management**: integral strategy. Vol. 11, Part A. Greenwich, Connecticut/London: JAI Press Inc., 1995.

TRANSNORDESTINA LOGÍSTICA. **Status da obra**. Disponível em <http://www.csn.com.br/portal/page?_pageid=595,244768&_dad=portal&_schema=PORTAL>. Acesso em 15 maio 2009.

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

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

UNCTAD. **Transport Newsletter**. N.43. Second and third quartes 2009. Disponível em <http://www.unctad.org/en/docs/webdtltlb20092_en.pdf>. Acesso em 10 jan. 2010.

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

WASSMER, U. Alliance portfolios: a review and research agenda. **Journal of Management**, v.36, n.1, 2010, pp. 141-171.

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

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