

# UTILIZAÇÃO DE MODAIS ALTERNATIVOS DE TRANSPORTES: A TENSÃO NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS ESPECIAIS

The use of alternative transport modals: the tension in road transport of special cargo

Luís Fernando Cantele<sup>1</sup>; Elenise Della Costa Madrid<sup>2</sup>; Helena Garcia<sup>3</sup>; Marcelo Luís Pillotto<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela UNISINOS, Professor do Curso de Administração da URI Erechim. E-mail cluis@uricer.edu.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração pela URI Erechim, Assistente Administrativa da Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Erechim. E-mail nisemadrid@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Graduada em Administração pela URI Erechim, Extencionista do Projeto PEPI da URI Erechim. E-mail helena.pepi@uricer.edu.br

<sup>4</sup> Mestre em Administração pela UNISINOS, Professor do Curso de Administração da URI Erechim. E-mail mpillotto@uricer.edu.br

Data do recebimento: 03/04/2014 - Data do aceite: 18/07//2014

**RESUMO:** Este artigo objetivou discutir a realidade do setor de transportes especiais, bem como os possíveis impactos neste mercado, tendo como norteador o provável aumento da utilização de modais alternativos ao transporte rodoviário no Brasil e quais devem ser as linhas estratégicas das empresas que pretendem competir neste mercado. Para este fim, utilizou-se de um levantamento de dados secundários em artigos e revistas da área a fim de compilar as variáveis existentes no setor, classificando-as nas cinco forças de Porter (1986): (1) Poder de barganha dos fornecedores; (2) Ameaça de novos entrantes; (3) Poder de Barganha dos compradores; (4) Ameaça de produtos ou serviços substitutos; (5) Rivalidade entre concorrentes. Como resultado desta avaliação, concluiu-se que o setor de cargas especiais passa por uma reformulação pelos novos entrantes, onde as empresas já atuantes levam vantagem pela estruturação já desenvolvida no decorrer do tempo de atuação, criando barreiras de proteção e maior poder de barganha. Outro elemento determinante que limita novos entrantes, principalmente novos modais, é que serão necessárias reformas estruturais (ferrovias, hidrovias, etc) e estas alterações são, em sua maioria, muito lentas. Se confirmando desta forma, existe tempo

hábil para a execução das configurações necessárias no transporte rodoviário de cargas especiais com relação às estas conformidades estando, no momento de ocorrência desta transição, preparados tanto para a migração de seus pares como para a entrada de novas opções.

**Palavras-chave:** Cargas Especiais. Cinco Forças. Intermodalidade. Transportes Rodoviários.

**ABSTRACT:** This article discusses the tension occurring within the road cargo transport companies which are affected by the uncertainties generated by the use of other modals, especially those shipping special cargo. Predicting such changings, the guidelines of these changes were based on Porter Industry Five Forces theory, which indicates that all five competitive forces together determine the intensity of competition in the industry, as well as profitability, since the force or the most pronounced forces are prevalent and crucial according to strategy formulation point of view. For special cargo companies, this time of transition, possible use of alternative modals and the feasibility of a recurring intermodality generate a certain fear because its scope is reduced, and added to the concern of these “invasions”, they have to protect themselves against the competition of companies of the same sector, which, due to market difficulties, operate in the same shipment type. This is somewhat a controversial theme, since it involves several economy areas.

**Keywords:** Special Cargo. Five Forces. Intermodal. Road Transport.

## Introdução

Desde os primórdios tempos de sua existência, o homem reconheceu a necessidade de locomoção entre diversos lugares. Durante séculos, os tradicionais meios de transporte usaram como principal forma de deslocamento “veículos” de tração animal. Porém, com a evolução natural dos tempos fora necessário que os meios de locomoção acompanhassem tal mudança e se tornassem mais rápidos.

O setor de transportes se desenvolveu rapidamente, mas o país, de certo modo, não acompanhou adequadamente este desenvolvimento, sobrecarregando o transporte rodoviário, esquecendo-se de outras formas de transporte que equilibrariam tal serviço,

estes menos onerosos que o modal utilizado. Esta constatação foi aferida através de dados levantados pela Associação de Transportadores de Carga do Paraná, onde demonstram que o transporte ferroviário é 30% mais barato que o terrestre e, por isso, a procura vem aumentando nos últimos anos, como explica o coordenador comercial do terminal, Bruno Pegorini.

A necessidade fez com que as cargas se fragmentassem e até se distinguíssem, pois produtos perecíveis não poderiam ser transportados com produtos abrasivos, entre outros exemplos, e foi agindo desta forma que surgiram empresas especializadas em diversos tipos de transporte e dentre eles o transporte de cargas especiais, ou que se utiliza de equipamentos específicos para executarem seus serviços.

Segundo Campos e Rissardo (1987) são considerados transportes de cargas especiais, todos os veículos de carga que ultrapassem as dimensões e/ou pesos máximos fixados por lei ou que tenham características físico/operacionais que prejudiquem a segurança e a fluidez do tráfego.

Desta forma, o presente artigo pretende investigar qual é o impacto da entrada de novos modais no setor de transportes especiais de cargas.

Os transportes especiais de cargas (caminhões e carretas) têm colaborado significativamente para o crescimento da economia brasileira, transportando equipamentos necessários para o desenvolvimento e implantação de projetos nacionais.

Existem, atualmente, no Brasil centenas de empresas que prestam serviço no transporte de cargas especiais. Para atender a cada demanda específica, as empresas que prestam este tipo de serviços devem se estruturar com equipamentos adequados, estando em constante atualização, tanto no que diz respeito aos seus equipamentos, quanto no treinamento de seu pessoal.

Numa atual perspectiva de ampliação no uso dos modais alternativos, muito se especula sobre a reativação das linhas férreas e a migração para o uso dos demais transportes como, em algumas situações, o hidroviário. Para as empresas de transportes especiais, o que surge como uma ameaça é a transferência de alguns tipos de serviços que vão poder ser executados por estes modais. Apesar de alguns não poderem ser transportados devido a sua largura, como no caso de máquinas agrícolas que, mesmo dentro de um contêiner, não poderão ser transportadas, e que continuarão a ser deslocadas por via rodoviária, as cargas a granel, cargas fracionadas, produtos de tamanho menor que podem ser acondicionados em vagões, veículos pequenos (automóveis), equipamentos agrícolas

(plantadeiras, tratores de menor tamanho), estes sim poderão ser remanejados, minimizando o uso das transportadoras, com isso fazendo com que algumas empresas optem para outras atividades de transporte, aproveitando a sua infraestrutura.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é discutir a realidade do setor de transportes especiais, bem como os possíveis impactos neste mercado, tendo como norteador o provável aumento da utilização de modais alternativos ao transporte rodoviário no Brasil e quais devem ser as linhas estratégicas das empresas que pretendem competir neste mercado.

## Metodologia

Para o levantamento de dados da realidade do setor e de tendências de utilização de modais alternativos ao rodoviário, foram utilizadas fontes secundárias especializadas (publicações do setor e mídia impressa e eletrônica).

A coleta de dados foi realizada através de levantamentos de artigos e periódicos, publicados sobre transportes de cargas especiais, onde buscou-se destacar os principais elementos que estão ou poderão interferir no ambiente competitivo das empresas que atuam neste segmento.

A estruturação e análise dos dados foram realizadas com base no conceito proposto por Porter (1986) conhecido como “As Cinco Forças da Indústria de Porter”, uma vez que as organizações passam por fortes influências na determinação das regras competitivas, que deverão ser observadas e compreendidas ao serem analisadas.

Porter define, ainda, que o conjunto de competidores de um mesmo setor ou segmento é denominado de Indústria. Para este trabalho será adotado esta nomenclatura para

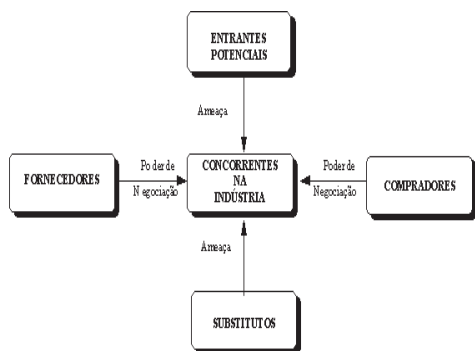
identificar a as empresas que competem no segmento de transportes especiais.

Um dos pressupostos básicos da proposta de Porter é que cada empresa, que compete em uma indústria, deve possuir uma estratégia competitiva.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva determina o modo como a empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para realizá-las. Este desenvolvimento consiste em relacionar a empresa com o seu meio de atuação, ou seja, relacionar a empresa com a indústria ou com as indústrias em que ela compete, de modo a compreender a concorrência e, assim, identificar as características estruturais que possibilitam a formulação de estratégias na busca de vantagens competitivas (PORTER, 1986).

Assim, a rentabilidade de uma indústria é função de sua estrutura e é ela que estabelece as regras da concorrência que, segundo Porter (1986), dependem de cinco forças competitivas básicas que são demonstradas na figura 1.

**Figura 1** - Cinco Forças da Indústria de Porter



Fonte: Porter (1986)

Esta opção metodológica é reforçada pelo fato que se entende que descrevendo as forças competitivas do setor é possível se propor qual deverá ser a orientação estratégica das empresas que deverão ter maior possibilidade

de sucesso em uma possível nova realidade do setor de transportes especiais, caso se confirme a ampliação da utilização dos modais alternativos ao transporte rodoviário.

## Referencial teórico

Uma estratégia competitiva é realizada por meio de estudo das ações dos demais concorrentes, fazendo um comparativo com as executadas pela empresa e através desta mensuração planejar melhorias que visam tornar a empresa mais atrativa em relação às outras. Buscando corrigir seus pontos fracos, equilibrando com os outros concorrentes e valorizando seus pontos fortes, ou seja, naquilo que faz, desempenha melhor que a concorrência, aliar o que se tem com o que se pode fazer. Praticando melhorias para acompanhar as mudanças ocorridas no mercado.

Na visão de Porter (2004), uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas. De modo amplo, isso compreende uma série de abordagens possíveis numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição, sendo que a mesma não se manifesta apenas na existência de outros participantes, mas também na presença de clientes, fornecedores, os entrantes em potencial, e os produtos substitutos, que em conjunto, compõem as cinco forças básicas que determinam as perspectivas de lucros do setor (PORTER, 1986).

## As Cinco Forças da Indústria de Porter

Porter (1986) apresenta cinco forças que caracterizam o ambiente competitivo. São

elas: (1) Poder de barganha dos fornecedores; (2) Ameaça de novos entrantes; (3) Poder de Barganha dos compradores; (4) Ameaça de produtos ou serviços substitutos; (5) Rivalidade entre concorrentes.

### **Poder de Barganha dos Fornecedores**

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de um setor por meio da elevação de preços ou da redução da qualidade de bens e serviços, possibilitando assim a redução da rentabilidade de um setor que não consiga compensar o aumento de custo nos próprios preços.

Define-se um fornecedor poderoso, na visão de Porter (1999) quando: é um fornecedor exclusivo ou cujo grupo seja dominado por poucas empresas; fornece bens e serviços diferenciados; possui elevados custos de mudança; não compete com outros bens ou produtos substitutos e quando o setor não é um comprador importante. Outra informação nos afirma que os fornecedores podem ameaçar a rentabilidade de uma empresa quando aumentam o preço de seus insumos ou reduzem a qualidade do produto/serviço fornecido.

### **Ameaça de Novos Entrantes**

Segundo Porter (1986), “[...] os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais”. A seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes, sendo menores as chances de sucesso quanto maiores forem as barreiras de entrada ou as expectativas de retaliação.

Outros aspectos importantes a serem considerados são: se os concorrentes estabelecidos já tiverem expulsado outros entrantes anteriormente; se os concorrentes estabeleci-

dos dispõem de recursos substanciais (financeiros, produção, canais de distribuição ou poder junto aos clientes), se os concorrentes estabelecidos estão dispostos a reduzir preços, em função do desejo de manter participação de mercado ou do excesso de capacidade do setor; se o crescimento do setor é lento, dificultando a absorção dos novos entrantes e comprometendo o desempenho financeiro de todos os envolvidos.

Conforme Coimbra, “As barreiras de entrada são fatores que precisam ser superados por novos entrantes se desejarem concorrer de forma bem sucedida”, (2011 apud Johnson, Scholes, Whittington, 2007, p. 117). Para os autores, as barreiras principais, são: Economia de escala; Diferenciação; Exigências de capital; Desvantagens de custo; Acesso a canais de distribuição e Políticas governamentais.

### **Poder de Barganha dos Compradores**

Os clientes podem exercer poder de barganha dos compradores sobre um setor ao forçar a baixa de preços, exigirem melhor qualidade ou ao cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros, em detrimento dos lucros do setor.

Ghemawat (2000) afirma que o poder de barganha dos compradores em um setor competitivo, principalmente com grande oferta de serviços substitutos definem o poder dos compradores.

Porter (1986) espelha o poder do comprador ao poder do fornecedor, sugerindo que há forte similaridade na forma de ação destas forças.

### **Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos**

Porter (1999) assevera que esta força competitiva, impõe um teto ao setor, limitando

seu potencial e complementa que, quanto mais atrativos são os produtos substitutos, mais limitam as margens de lucro, tanto em épocas normais, quanto em épocas de prosperidade. Segundo o autor, em uma situação de penetração de produtos substitutos, o setor não terá capacidade para elevar seus preços. Se esta elevação ocorrer, certamente promoverá uma alavancagem nas vendas aos produtos substitutos. O autor também caracteriza como Produto Substituto, aquele produto ou serviço em que o comprador recorre para satisfazer a mesma necessidade através de funções semelhantes.

Ghemawat (2000) acrescenta que a substituição pode se dar tanto à disposição dos compradores, como, também, à disposição de fornecedores para prover os insumos.

### Rivalidade Entre Concorrentes

Para Porter (1986), a rivalidade entre os concorrentes assume a forma de busca pelo posicionamento, com o uso de táticas tais como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários.

A rivalidade num setor existe porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados, ou veem oportunidades, para melhorar a sua posição. Em muitos setores, “manobras” efetuadas por uma empresa têm efeitos significativos nas outras e, portanto, originam retaliação ou esforços para anular essas “jogadas”. Este conjunto de ações e reações podem não deixar a empresa que iniciou o processo e a própria indústria/setor numa situação mais favorável.

Ainda segundo Ghemawat (2000), a rivalidade entre concorrentes é a força mais óbvia dentre as cinco, sendo focalizada historicamente pelos estrategistas. No entanto, o autor afirma que provavelmente a maior contribuição de Porter é a sugestão de que a rivalidade é apenas uma das forças que determinam a atratividade do setor.

## Análise do ambiente competitivo

Através da análise do ambiente competitivo se formatará o diagnóstico para que sejam indicadas linhas estratégicas das empresas que pretendem competir neste mercado.

### Realidade do Setor de Transportes Especiais

Muito se fala que o país cresce à medida que a economia também cresce e, por consequência, a economia cresce à medida que o país se desenvolve, um círculo virtuoso onde um setor está atrelado ao outro. Não é coincidência, mas sim constatação real que se um setor vai bem, conseqüentemente, os outros também irão. E um setor que é parte importante na economia é o setor de transporte de cargas e, em se tratando de transporte de cargas, o mais lembrado e utilizado é o rodoviário, pois é através dele que a maior parte de tudo que se produz e se consome em um país se desloca. Por meio dos transportes de cargas rodoviárias é onde são movimentados os alimentos, medicamentos, veículos, cargas vivas, perecíveis, combustíveis, entre outros tantos tipos de mercadorias e produtos. A malha rodoviária praticamente atende o país de Norte a Sul e faz com que o transporte rodoviário se destaque perante os outros tipos de transporte.

Mesmo sendo essencial para economia, o transporte de cargas por meio rodoviário passa por períodos de deficiência, não no transporte em si, mas nas condições ao qual são executadas, estradas mal conservadas, impostos de todas as formas que encarecem o custo do frete, alto custo de manutenção dos veículos, alta no preço do combustível e pedágios são apenas alguns dos entraves que são enfrentados.

Dentre os tipos de transportes de cargas, um que se destaca é o transporte de cargas



especiais, não que os outros mereçam menor atenção, mas é que os produtos que este tipo de transporte movimenta se distinguem dos demais, pois necessitam de veículos e ferramentas específicos. Destacam-se as pranchas ou carrega tudo que fazem o transporte de máquinas agrícolas, chassis e ônibus, ambulâncias, equipamentos rodoviários, guinchos, carros de bombeiros, chapas de aço, geradores, transformadores, peças de usinas eólicas, silos, partes para montagem de casco de navios e plataforma de extração de petróleo; os caminhões "cegonheiros" que levam em sua plataforma automóveis; caminhões semirreboque onde se destacam o porta-container; o florestal que executa o transporte de toras e madeiras que sofrerão beneficiamento e os caminhões tanque que transportam desde óleo vegetal até produtos químicos e combustíveis.

Cada vez mais está se falando em intermodalidade, como uma "solução" para os gargalos existentes no setor de transporte, a utilização dos demais modais disponíveis no país seria uma forma encontrada para equilibrar o fluxo de mercadorias e produtos que circulam pelo país, também tendo como um dos princípios a diminuição da utilização da malha rodoviária por veículos pesados. Muito está se falando na reativação de algumas linhas férreas que atravessam o país, como é o caso da Ferrovia Norte-Sul, bem como a melhoria de infraestrutura em portos e aeroportos para que a linha férrea tenha acesso a esses locais, descongestionando as rodovias. Outro quesito seria a utilização das ferrovias não só como transporte de cargas, mas também de passageiros. Vale ressaltar que as hidrovias estão, também, sendo reanalisadas, para se ter um melhor aproveitamento dos seus serviços, tudo visando uma melhor integração logística no transporte de cargas de um modo geral.

O setor de transportes especiais é um dos mercados que deve ao longo do tempo, em

função desta nova configuração dos modais de transporte, buscar uma adequação da sua estrutura para atendimento das demandas. Para que o impacto sobre as empresas não seja tão significativo e até mesmo reduzido, elas terão de se adaptar ao que o cenário indicar, assim podendo ser competitivas em relação ao que os outros modais oferecerem.

## Análise das 5 Forças na Indústria de Transportes Especiais

### Poder de Barganha dos Fornecedores:

Um dos fatores que pode e vai causar diferenciação em uma negociação, e que terá grande impacto será o comportamento que os fornecedores terão diante dos demais, o que ele poderá oferecer e disponibilizar aos seus clientes, ao qual os farão optar, neste caso, por seus serviços e não pelo dos outros ofertantes. Haverá sim um impacto nesta força, visto que os fornecedores aumentarão, já que a possibilidade da entrada de novos modais no mercado de transporte influenciará na opção de escolha do cliente, o aumento na competição do mercado diminuirá o poder dos fornecedores, o que acarretará no aumento do poder de barganha dos clientes. Neste campo de competição, entrarão não só os transportes efetuados pelo modal rodoviário, mas também antecipando as expectativas quanto à reativação de alguns e melhorias de infraestrutura em outros, poderão ter as opções de transportes através dos modais ferroviário, hidroviário, aéreo e dutoviário. A situação será regida por aqueles que estiverem mais preparados em relação aos seus pares.

### Ameaça de Novos Entrantes:

Apesar das barreiras de entrada com relação a novos concorrentes, como a falta de investimento público em infraestrutura, preservação do meio ambiente, alto custo de

manutenção e a pouca tradição na utilização de outros modais serem elevadas, a tendência de propagação de novos concorrentes pelo mercado aumenta cada vez mais. Muito se fala na reativação de ferrovias, que hoje figura como a válvula de escape para o setor dos transportes, isto tudo relacionado à sua capacidade de carga em relação aos demais modais, inclusive ao rodoviário, o mais difundido atualmente. Para as empresas que já pertenciam a este segmento, sua fatia de mercado foi reduzida, pois a ameaça de novos concorrentes disputarem a mesma área de atuação, devido à eminência de perda de mercado de suas atividades fins, fez com que muitas revisassem suas estratégias. Não bastassem empresas do mesmo modal gerar esta insegurança, a possibilidade da utilização dos demais modais também contribuiu para que fossem planejadas melhorias na forma de atuação. A “zona de conforto” das empresas atuantes neste segmento fora abalada por esta mudança, e com o intento de investimentos e melhorias nos demais modais, esta insegurança tende cada vez mais a aumentar. Em uma análise mais precisa, o aumento da oferta por outros modais automaticamente diminui a parcela de mercado para o modal rodoviário. Este movimento é devido ao aumento dos participantes no modal rodoviário em virtude da perda de mercado por alguns tipos de transportes para outros modais. Um exemplo bem prático é uma empresa que transporta areia (modal rodoviário) e perde o transporte por outro (modal ferroviário), migrará para o setor de transporte de outro tipo de produto, visto o aproveitamento de sua estrutura.

### **Poder de Barganha dos Compradores:**

Atualmente, os compradores sabem o seu real valor, pois antigamente o cliente tinha que “correr”, literalmente, atrás do melhor

preço, hoje se inverteu. Cada vez mais exigente e tendo certeza do que se quer e o que se procura, e pela oferta disponibilizada de empresas, o comprador tem nas mãos o controle na hora de uma negociação. À medida que vão aumentando as opções de empresas fornecedoras da prestação de serviços de transportes especiais, oriundas da entrada de novos concorrentes, leia-se outros modais ou empresas concorrentes, vai se abrindo um “leque” maior de possibilidades aos clientes, fazendo com que seu poder de negociação se amplie.

As empresas terão um trabalho a mais para que clientes potenciais ou não, optem por seus serviços. Quando do momento de fechar uma negociação será avaliado as vantagens que ele terá, optando por um ou outro prestador de serviço, seja modal rodoviário ou ferroviário, por exemplo. Dentre seus custos, aquele que melhor lhe tornar também mais competitivo perante seus concorrentes, tornando-se uma cadeia de valores. Pode-se verificar que valor agregado seria reconhecimento do benefício alcançado pelo cliente em comparação o recurso utilizado para que o benefício seja atendido.

### **Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos:**

Com fortes indícios do surgimento de serviços substitutos, as empresas deste setor devem estar atentas aos impactos advindos destas mudanças. As opções de serviços oferecidos pelos outros modais, àqueles que fazem o uso do modal rodoviário terão como alternativa outros tipos de modais. Assim, os consumidores ponderarão na escolha, pesando sempre o que lhe for melhor e mais viável. O impacto gerado por esta mudança fará com que muitas empresas reavaliem seu negócio e aumentará para os clientes as opções de escolha. As empresas devem estar em cons-



tante atualização, agregando um diferencial, tanto na oferta de serviços quanto nos equipamentos utilizados para tal. A modernização ou não de equipamentos, forma de atuação e ferramentas de gestão, poderão favorecer ou não a entrada de serviços substitutos, em maior ou menor intensidade.

### Rivalidade do Setor:

Em se tratando deste tipo de serviço, podemos subdividi-lo em duas formas dentro de um mesmo segmento, onde há a rivalidade entre os diferentes modais e aquela em que os demais transportadores também se enquadram. Esta subdivisão direciona a uma melhor compreensão na diferenciação referente às rivalidades que são percebidas ao longo do estudo, ficando, assim, mais claro o entendimento e análise das dificuldades encontradas no segmento pelos seus participantes.

### Rivalidade entre os modais:

Muito se fala em mobilidade urbana e em se tratando de mobilidade, não poderíamos deixar de lado o fato de que a maioria dos transportes de carga no Brasil são efetuados pelo modal rodoviário, isso fez com que as rodovias se sobrecarregassem, tendo seu tempo de vida útil reduzido, gerando não somente congestionamentos, bem como uma disputa quase que desleal entre os veículos de carga e os de passeio. Foi analisando o grande fluxo de veículos pesados que circulam pelas vias, originados por este tipo de modal, que após várias discussões sobre o tema uma das soluções encontradas é dar um melhor aproveitamento nas utilizações dos demais modais para assim desafogar a malha rodoviária. Para as empresas do setor, a ideia não foi muito aceita e até em alguns casos ferrenhamente criticada, uma vez que envolve vários setores da economia na cadeia produtiva que serão diretamente afetados.

### Rivalidade entre os diferentes transportadores do setor:

Não obstante haver a eminência da entrada de outras opções de transporte, as empresas atuantes no mercado também devem estar atentas às outras empresas do setor, que por motivos dos mais variados estão se voltando ou se voltarão para o mercado de transportes especiais. Antevendo tal situação de perigo, muitas estão se concentrando na aplicabilidade de suas estratégias, amenizando os fatores de risco que podem determinar se a empresa permanecerá ou não no mercado. A empresa que decidir permanecer no mercado, em função das disputas acirradas que ocorrerão, tem de estar em melhores condições que as demais, em se tratando de preço, equipamentos, rede de atendimento e, acima de tudo, ter flexibilidade ao que o mercado estiver necessitando. Ter uma visão de futuro, além do que está ocorrendo, antecipando benefícios diante dos demais concorrentes.

### Considerações finais

Atualmente, o setor de transportes especiais vem sofrendo alterações, pois mudanças oriundas da maior utilização ou, até mesmo, a possibilidade de inserção de novos modais para efetuarem o mesmo serviço está trazendo um desconforto e preocupação às empresas que já atuam no mercado. Atemorizados pelo provável aumento da utilização de modais alternativos ao transporte rodoviário no Brasil, estas empresas devem fazer uso de estratégias que as torne mais competitivas e que efetivem sua permanência no mercado.

Para que esta análise fosse bem fundamentada, se fez uso de uma ferramenta comumente utilizada para resoluções de dificuldades que as organizações enfrentam em seu cotidiano.

As cinco forças da Indústria de Porter que determinam: a rivalidade entre os concorrentes; o poder de barganha dos compradores; o poder de barganha dos fornecedores; a ameaça de novos entrantes; e a ameaça de produtos e serviços substitutos, balizou a avaliação do impacto gerado no setor de transportes rodoviários de cargas especiais.

Percebeu-se, nesta análise, que algumas forças possuem interferência maior em relação ao ambiente atual dos transportes especiais. Dentre as analisadas, destacam-se: (1) a ameaça de novos entrantes pela migração de empresas que atuam em modalidades de transporte terrestre e que podem migrar para cargas especiais motivadas pela ampliação do fornecimento deste serviço por outros modais, principalmente ferroviário, que agregam maior volume transportado de commodities como grãos ou insumos para construção civil; (2) ameaça de produtos e serviços substitutos juntamente com (3) o poder de barganha dos fornecedores que buscarão preços mais acessíveis, se aumentar a oferta de novos modais de transportes que tendem a diluir seus custos operacionais com mais volume, o que pode levar as empresas atuantes em transportes especiais sofrerem impactos com a valorização do serviço prestado. Os consumidores, que neste caso são empresas que se beneficiam com o transporte em maior quantidade, terão um poder de negociação ampliado, já que a oferta de novas opções para que seu produto seja transportado aumentará e critérios mais específicos serão ponderados no momento da escolha de qual transporte será utilizado.

Além da preocupação com novos modais que atenderão ao mesmo mercado, outra ameaça são as demais empresas de transporte que entrarão pela competição deste mercado, já que se instalando os outros modais, restará menor fatia de mercado às empresas que já atuam no setor, “canibalizando” a prestação de serviços deste tipo de transporte.

Se, por um lado, para as empresas transportadoras de cargas especiais ficará mais difícil, do outro, para os usuários aumentará o leque de ofertas para a execução do transporte, fatores como prazo e preço se distinguirão entre os modais, haverá modais que ofertarão menor preço, porém com maior tempo para entrega, ou ainda, maior preço e uma agilidade maior na entrega.

É notório a todos que a situação atual em que se encontra não só o setor de transportes de cargas especiais, mas todo o transporte em si, merece uma atenção diferenciada, já que praticamente todos os tipos de mercadorias são movimentados por via terrestre, o que há tempos já se percebe que está gerando um fluxo maior de veículos de grande porte pelas rodovias que atravessam o país, gerando maior desgaste das vias. Um ponto que se ressalta é que as mercadorias especiais que necessitam serem transportadas de uma forma peculiar estão cada vez mais ocupando espaço nas estradas, pois para reduzir custos, algumas empresas se especializaram em transportes específicos, fazendo uso de equipamentos distintos das demais, pode-se dizer que é um nicho de mercado, onde poucos se dedicam, já que os valores gastos para se proporcionar um transporte adequado é mais elevado do que os gastos pelas empresas de transportes em geral.

Mesmo atendendo em quase todo o território, o setor ainda sofre restrições, pois em alguns pontos do país, em virtude da falta de infraestrutura adequada e estradas de acesso, são dificilmente atendidos e, quando o são, seu custo de transporte e manutenção é alto, já que os transportadores se limitam em chegar até determinado ponto e a partir daí as mercadorias são transportadas de outra forma, ou até mesmo em veículos menores.

A solução é dar condições para todos os modais, melhorando a infraestrutura, aumentando os investimentos para, assim, não sobrecarregar nenhum, não é transferindo

para outros modais e diluindo entre eles a possibilidade do transporte, a intermodalidade. Fazer com que todos tenham condições iguais para competirem no mercado, havendo compatibilidade de oportunidades, aproveitando, em igual proporção, todas as benfeitorias que cada um proporciona.

Há grande probabilidade de novos modais atuantes, porém há possibilidade de alinhamento entre os modais existentes, numa alusão a onde cada um transportasse até onde fosse possível e dali para adiante seguisse por outro modal, indicando a intermodalidade, mas o que vemos é que as empresas de transportes rodoviários, incluindo os especiais, querem o todo e não parte, o que poderá acontecer é que ficarão sem nada. Esta pode ser uma estratégia indicativa para as empresas atuantes garantir a permanência no mercado em correr o risco de serem absorvidas pelas mudanças.

Todavia, há ressalvas em relação a esta tensão sofrida pelos transportadores rodoviários de cargas especiais. Esta hipótese de novas opções de modais de transporte tende num cenário futuro ser real, porém ainda podem ser corrigidas as deficiências apontadas através das Cinco Forças de Porter, pois as informações identificadas por esta ferramenta demonstraram às empresas onde

elas estão necessitando maior atenção. Nesse quesito, as empresas atuantes no mercado de transportes de cargas especiais levam uma vantagem para esta adequação, já que para uma reestruturação em quaisquer que sejam os modais leva certo período de tempo, frisando que possuímos estradas férreas sucateadas, hidrovias mal estruturadas e até aeroportos com falta de espaço físico para armazenamento. Sabedores da morosidade que paira sobre o país em relação a essas melhorias, lembrando que os processos no país para reformas e alterações são, em sua maioria, muito lentos, se confirmando desta forma que existe tempo hábil para a execução das configurações necessárias no transporte rodoviário de cargas especiais com relação estas conformidades, assim no momento de ocorrência desta transição, estarão preparadas, tanto para a migração de seus pares como para a entrada de novas opções.

Cada tipo de modal possui suas peculiaridades e atrativos, basta saber qual irá ao encontro para suprir as necessidades do cliente com maior ênfase e melhor desempenho, desmistificando a ideia de que o modal rodoviário é o melhor ou o pior. Todos têm pontos positivos e pontos negativos, porém nenhum deve ser desmerecido em relação ao que se procura ou busca.

## REFERÊNCIAS

- CAMPOS, L. P. G.; RISSARDO, A. C. **Tipos de Transportes Especiais de Cargas** – Companhia de Engenharia de Tráego. São Paulo, 1987.
- COIMBRA, J. A. **A Evasão de Passageiros no Transporte Público Rodoviário: Porter Explica?** 2011. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, FPLMG, 2011. Disponível em <<http://www.fpl.edu.br>>. Acesso em: 15 jun. 2013.
- CONFORTIN, H. et al. **Trabalhos Acadêmicos: da concepção à apresentação**. 2 ed. revisada e atualizada. ERECHIM: EdiFAPES, 2006.
- GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Texto e Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GLOBO Rural. **Preço mais baixo puxa demanda pelo transporte ferroviário no PR e em MT.** Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/agronegocios>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa:** Textos e Casos. São Paulo: Bookman, 2007.

PORTER, M. E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. São Paulo: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.