

## OS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA APLICADOS EM PLATAFORMAS LOGÍSTICAS: *UMA PESQUISA SURVEY*

Rafael Mozart Silva (Universidade Estadual de Campinas) rafmozart@terra.com.br  
Eliana Terezinha Pereira Senna (Universidade Estadual de Campinas) lsennas@terra.com.br  
Orlando Fontes Lima Júnior (Universidade Estadual de Campinas) oflimaj@fec.unicamp.br  
Luiz Afonso Santos Senna (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) lsenna@producao.ufrgs.br

**Resumo:** A partir das contribuições de diversos estudos pesquisados, observou-se que a governança tem como uma de suas principais funções, e através de seus mecanismos, estruturar e coordenar as atividades dos diferentes atores envolvidos em um relacionamento que compreende um conjunto de objetivos e metas acordados previamente. O objetivo desta pesquisa foi verificar os aspectos conceituais, os princípios e os elementos relacionados a governança corporativa e pública que podem ser utilizados na governança de plataformas logísticas. Considerando que a governança é uma variável importante nas plataformas logísticas e está associada aos procedimentos e a tomada de decisões, desempenho e controle destas organizações, esta pesquisa teve como objetivo, identificar os princípios da governança corporativa e governança pública, que podem ser utilizados na governança de plataformas logísticas. Para atingir ao objetivo proposto, realizou-se uma revisão na literatura e uma pesquisa *survey* com um grupo de especialistas. Como resultado desta pesquisa, identificou-se um conjunto de 30 princípios que podem contribuir na governança de plataformas logísticas, uma vez que nestes arranjos logísticos, são desenvolvidas diversas atividades logísticas e contam com a presença de inúmeros atores tanto no âmbito privado como público. Percebe-se também como contribuição desta pesquisa, os resultados do trabalho, os quais poderão ser utilizados como hipóteses para o desenvolvimento de novas observações e aplicações que se tem acerca da utilização dos princípios na governança de plataformas logísticas.

**Palavras-chave:** Plataforma Logística; Governança Logística; Arranjos Logísticos; Princípios de Governança

## GOVERNANCE PRINCIPLES APPLIED IN LOGISTICS PLATFORMS: *A SURVEY RESEARCH*

**Abstract:** From the contributions of several studies surveyed, it was observed that governance has as one of its main functions, and through its mechanisms, structure and coordinate the activities of the different actors involved in a relationship that comprises a set of goals and targets agreed previously. The objective of this research was to verify the conceptual aspects, principles and elements related to corporate and public that can be used in the governance of logistics platforms governance. Whereas governance is an important variable in logistic platforms and is associated procedures and decision making, control and performance of these organizations, this research aimed to identify the principles of corporate governance and public governance, which can be used in governance logistics platforms. To achieve the proposed objective, we performed a literature review and a survey research with a group of experts. As a result of this research, we identified a set of 30 principles that can contribute to the governance of logistics platforms, since these logistical arrangements, various logistics activities are developed and include the presence of numerous actors in both the public and private sphere. Also perceived as a contribution of this research, the results of the work, which can be used as hypotheses for the development of new observations and applications that have about the use of the principles in the governance of logistics platforms.

**Keywords:** Logistics Platforms; Governance Logistics, Logistic Arrangements; Principles of Governance

### 1. INTRODUÇÃO

A complexidade das atividades logísticas impostas pelo atual ambiente competitivo tem levado algumas organizações tanto no âmbito empresarial como na esfera pública a repensar os modelos e as práticas logísticas adotadas. Durante a última década a logística vem passando por transformações, o que inclui o foco na eficiência das atividades internas e também uma maior atenção às relações externas na cadeia de

suprimentos, incluindo desde o produtor até o consumidor final. A utilização de um sistema de operações logísticas que seja capaz de integrar as atividades e também os atores envolvidos na cadeia de suprimentos torna-se uma preocupação estratégica para as organizações (SKJOTT-LARSEN, 2000; CHRISTOPHER, 2012; ABRAHAMSSON, ALDIN e STAHERE, 2003; SILVA et al., 2013a).

Neste contexto, as plataformas logísticas surgem como uma alternativa frente aos desafios contemporâneos, os quais compreendem no âmbito das organizações privadas a busca por uma maior competitividade e na esfera pública as entidades necessitam fomentar e fornecer condições de infraestrutura para que os atores envolvidos na cadeia de suprimentos possam satisfazer suas necessidades neste ambiente (YE e TIONG, 2000; RIMIENÉ e GRUNDEY, 2007; SILVA, SENNA e LIMA JR., 2013).

Percebe-se que a criação de uma plataforma logística, ambiente este, onde os diversos atores da cadeia de suprimentos possam estar integrados em um mesmo local físico e com isto obter uma maior sinergia entre os diversos processos logísticos, pode sim melhorar o nível de serviço logístico prestado ao cliente e representar uma vantagem competitiva para a permanência das organizações no mercado onde atuam e também provocar a mitigação dos impactos logísticos gerados nos centros urbanos (CAMBRA-FIERRO e RUIZ-BENITEZ, 2009; PETTIT e BERESFORD, 2009; SILVA ET AL., 2013a).

Em uma plataforma logística são estabelecidos diferentes tipos de relações entre os atores envolvidos, as quais devem ser desenvolvidas de forma conjunta, onde objetivos necessitam estar alinhados para a obtenção de uma maior sinergia. Os benefícios sinérgicos decorrentes deste alinhamento, podem ser desde o compartilhamento e otimização de recursos até o desenvolvimento econômico dos empreendimentos que fazem parte das plataformas logísticas (HIGGINS e FERGUSON, 2011).

Um dos pontos críticos a serem considerados nas plataformas relaciona-se a governança, pois são diversos os atores envolvidos nestes arranjos logísticos e muitas PLs contam com a presença de um elevado número de empresas participantes que buscam uma maior eficácia e eficiência em suas operações. Os arranjos logísticos compreendem sistemas complexos sendo influenciado por diferentes variáveis, dentre as quais se destaca a sua estrutura e forma de governança (COOPER e ELLRAM, 1993; PFOHL e BUSE, 2000; MATERA, 2012; VÁNCZA, EGRI e KARNOK, 2010; SILVA et al., 2013b).

A governança é composta por procedimentos associados à tomada de decisões, desempenho e controle das organizações, com o fornecimento de estrutura para dar uma direção geral à organização e para satisfazer as expectativas razoáveis da prestação de contas para os que estão dentro ou são externos a própria organização. A ênfase em procedimentos e estruturas na questão de governança ou mesmo de gestão, esta relacionada em satisfazer as expectativas de prestação de contas para os *stakeholders* (HODGE e GREVE, 2010; PECK et al., 2004; BABBIE, 1999; SILVA et al., 2013b).

Considerando que a governança é uma variável importante nas plataformas logísticas e está associada aos procedimentos e a tomada de decisões, desempenho e controle destas organizações, esta pesquisa teve como objetivo, identificar os princípios da governança corporativa e governança pública, que podem ser utilizados na governança de plataformas logísticas. Para atingir ao objetivo proposto, realizou-se uma revisão na literatura e uma pesquisa survey com um grupo de especialistas.

Na Seção 1 é apresentado o tema e uma breve contextualização do problema investigado. O referencial teórico relacionado as plataformas logísticas e os princípios de governança são apresentados na Seção 2. Na Seção 3, apresenta-se a metodologia e as etapas de pesquisa utilizadas neste trabalho. A estruturação da pesquisa é apresentada na Seção 4. A análise e discussões dos resultados são apresentadas na Seção 5. Por fim, na Seção 6 demonstram-se as conclusões e contribuições do trabalho, as quais poderão ser utilizadas como hipóteses para novas pesquisas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se os conceitos e características relevantes para a compreensão sobre os aspectos relacionados as plataformas logísticas e os princípios de governança pública e corporativa.

### 2.1 PLATAFORMA LOGÍSTICA

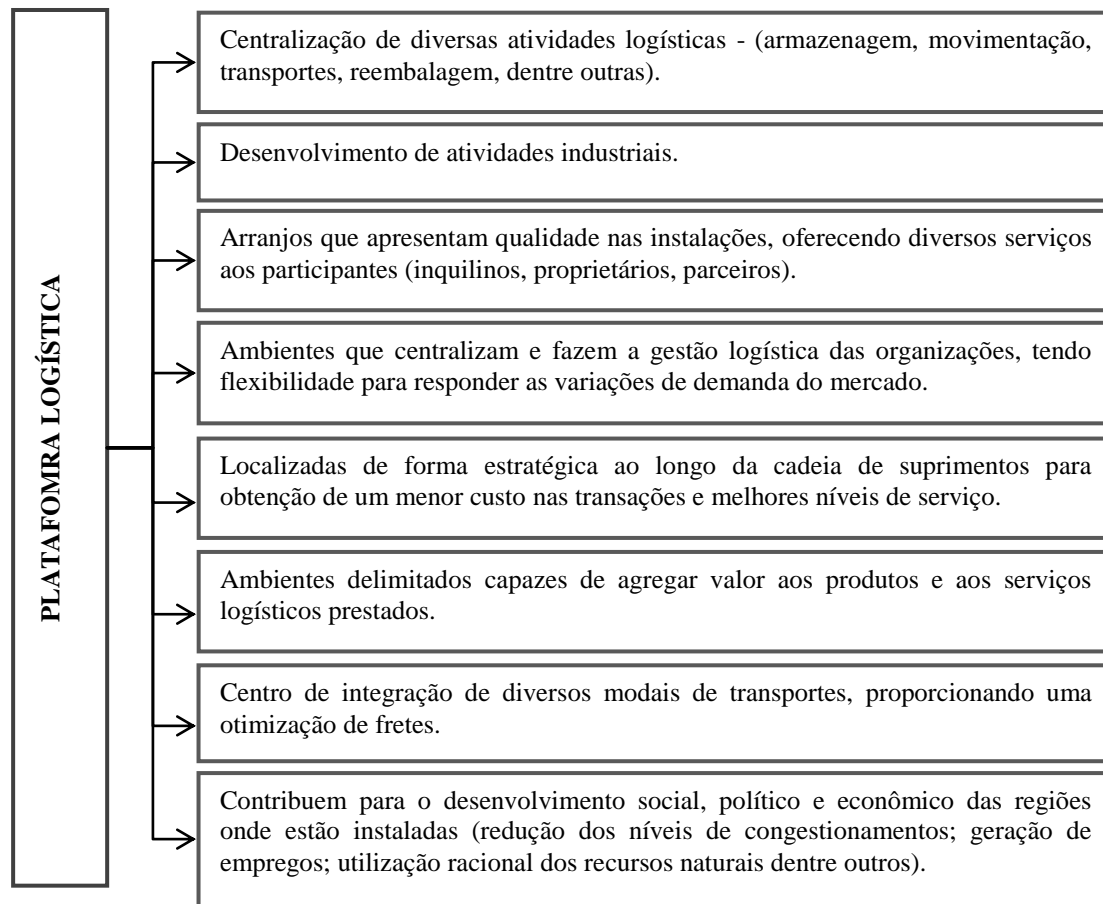
A plataforma logística (PL) pode ser classificada como um local específico onde as atividades relativas à produção, transportes, logística e distribuição de mercadorias são realizadas, utilizando-se de uma mesma base de serviços onde os diferentes atores envolvidos se relacionam com objetivo de obter eficiência e flexibilidade em suas operações e conseqüentemente uma maior vantagem competitiva no mercado em que atuam (RIMIENÉ e GRUNDEY, 2007; MEIDUTĖ, 2007; GAJSEK, LIPICNIK e SIMENC, 2012; CAMPOLONGO, MORANDI e MARIOTTIM 2010; MARTERA, 2012).

O conceito de plataforma logística (PL) também foi desenvolvido na França pelo Groupement Européen D'intérêt Economique (GEIE) com o objetivo de substituir os ineficientes serviços prestados pelos terminais de cargas. A plataforma logística é uma zona delimitada onde são realizadas por diversos operadores logísticos, as atividades relativas a logística regional, nacional e internacional (BOUDOUIN, 1996; COLIN, 1996; SILVA et al., 2013A).

A *European Association of Freight Village - Europlatforms* uma associação de plataformas logísticas localizadas na Europa, define estes empreendimentos logísticos como uma zona delimitada, no interior da qual se exerçam, por diferentes operadores, todas as atividades relativas ao transporte, a logística e a distribuição de mercadorias, tanto para o trânsito nacional como para o internacional. Os operadores podem ser proprietários, arrendatários dos edifícios, equipamentos, instalações (armazéns, áreas de estocagem, oficinas) que estão construídos e operam dentro do condomínio do empreendimento logístico. Uma plataforma deve ter um regime de livre concorrência para todas as empresas interessadas pelas atividades acima descritas e compreender serviços comuns para as pessoas e para os veículos dos usuários. A gestão destas zonas logísticas deve ser realizada por uma única entidade, seja ela pública, privada ou mista (Europlatforms, 2004).

Constata-se que existe uma tendência crescente de consolidação e utilização de plataformas logísticas pelo mundo, muito em razão das vantagens competitivas que podem ser estabelecidas devido a sua diversificada infraestrutura, ao amplo número de atividades e serviços ofertados e também em função do seu posicionamento estratégico. (Duarte, 2004; Carvalho, 2010; Rosa, 2005; Dias et al. 2009). Apresenta-se na Figura 1 uma síntese das principais características deste tipo de empreendimento logístico

(TSAMBOULAS e KAPROS, 2003; WAGNER, 2010; HESSE e RODRIGUE, 2004; BALLIS e MAVROTAS, 2007; SILVA et al., 2013b):



**Figura 1:** Síntese das características das Plataformas Logísticas

De acordo com Silva et al. (2013a) a gestão das plataformas logísticas pode ser privada, pública ou mesmo um misto entre as duas formas. Geralmente a gestão dos empreendimentos é centralizada, onde se tem a responsabilidade pelo planejamento das operações, o controle dos investimentos a serem realizados e também a administração e o suporte para o funcionamento local. Neste sentido a governança deve incluir controles rígidos, sejam estes relacionados a qualidade, segurança, riscos, gestão ambiental dentre outros aspectos. Os investimentos de capital realizados em plataformas logísticas podem ser considerados elevados e muitas vezes ocorrem através de uma parceria público-privada - PPP, sendo necessário o cumprimento de contratos e também de uma adequada mensuração do desempenho do empreendimento. Um dos pontos críticos a serem considerados pela gestão nas plataformas relaciona-se aos objetivos singulares dos atores envolvidos nos processos logísticos (SILVA, SENNA e LIMA JR, 2013).

As plataformas logísticas são ambientes complexos, os quais demandam a compreensão adequada das principais atividades realizadas, os atores envolvidos e principalmente os objetivos propostos com a utilização deste tipo de empreendimento logístico. As plataformas logísticas mostram-se como uma realidade em países desenvolvidos, tendo um papel ativo na logística das organizações e no âmbito público possibilitam uma reorganização dos espaços urbanos e também contribuem para uma

melhor gestão e racionalização das questões ambientais, sociais, políticas e econômicas (SILVA et al., 2013a).

Entende-se que a utilização das plataformas logísticas, possibilitam as organizações um redesenho de suas estratégias e arranjos logísticos em busca de uma maior eficiência local e global e por apresentarem estas características, os aspectos relacionados a governança destes empreendimentos requerem uma maior atenção.

## 2.2 GOVERNANÇA E PRINCÍPIOS

A governança é composta por procedimentos associados à tomada de decisões, desempenho e controle das organizações, com o fornecimento de estrutura que seja capaz de possibilitar uma direção geral para a organização e também satisfazer as expectativas razoáveis da prestação de contas para os que estão dentro ou são externos a própria organização (ALBERS, 2005; PECK et al. 2004).

Abrahamsson, Aldin e Stahre (2003) definem a plataforma logística como uma parte homogênea do sistema de logística, onde uma organização logística estabelece a gestão centralizada e tem a possibilidade de projetar a maneira com qual uma base de recursos possa alcançar novas posições no mercado onde atuam. Para Heide (1994) a governança pode ser compreendida como uma forma de organizar transações ou, de uma forma mais robusta, como um modelo de estrutura de coordenação das relações entre os diversos agentes econômicos, no qual contratos de relação são estabelecidos, negociados, monitorados, compreendendo um fenômeno de múltiplas dimensões e de um relacionamento duradouro.

O termo governança possui uma abrangência conceitual, assim como a sua aplicabilidade depende de diversos fatores e variáveis. De forma geral pode se relacionar a governança de plataformas logísticas como estruturas e processos utilizados para a tomada de decisão, os quais devem levar em consideração uma série de princípios com objetivo de obter uma maior eficiência e eficácia em suas operações (SILVA et al, 2013b).

Para Geiger (2010) e Vieira, Neto e Monfort-Mulinas (2013) um modelo de governança deve contemplar os aspectos relacionados a: i) Quem governa, relaciona-se a estrutura de governança, ii) O que governa, composto pelos elementos de governança, iii) Como governa, refere-se as ações de governança; e iv) Para que governa, considera os resultados da governança. Além destes aspectos, propõe-se nesta pesquisa considerar: **Que princípios utilizar na governança** referem-se aos pilares organizacionais, os quais devem possibilitar uma orientação ou mesmo um sentido para a condução sistematizada da administração da organização, fazendo com que os objetivos sejam alcançados e melhorados de forma contínua e sobretudo que atenda as expectativas dos *stakeholders*.

Os princípios devem servir como “fios condutores e norteadores” dos caminhos que devem ser seguidos pela estrutura de governança de uma plataforma logística, para que a administração seja realizada de maneira adequada, uma vez que tais empreendimentos logísticos tornam-se complexos em razão da quantidade de atores e atividades envolvidas (Figura 2).

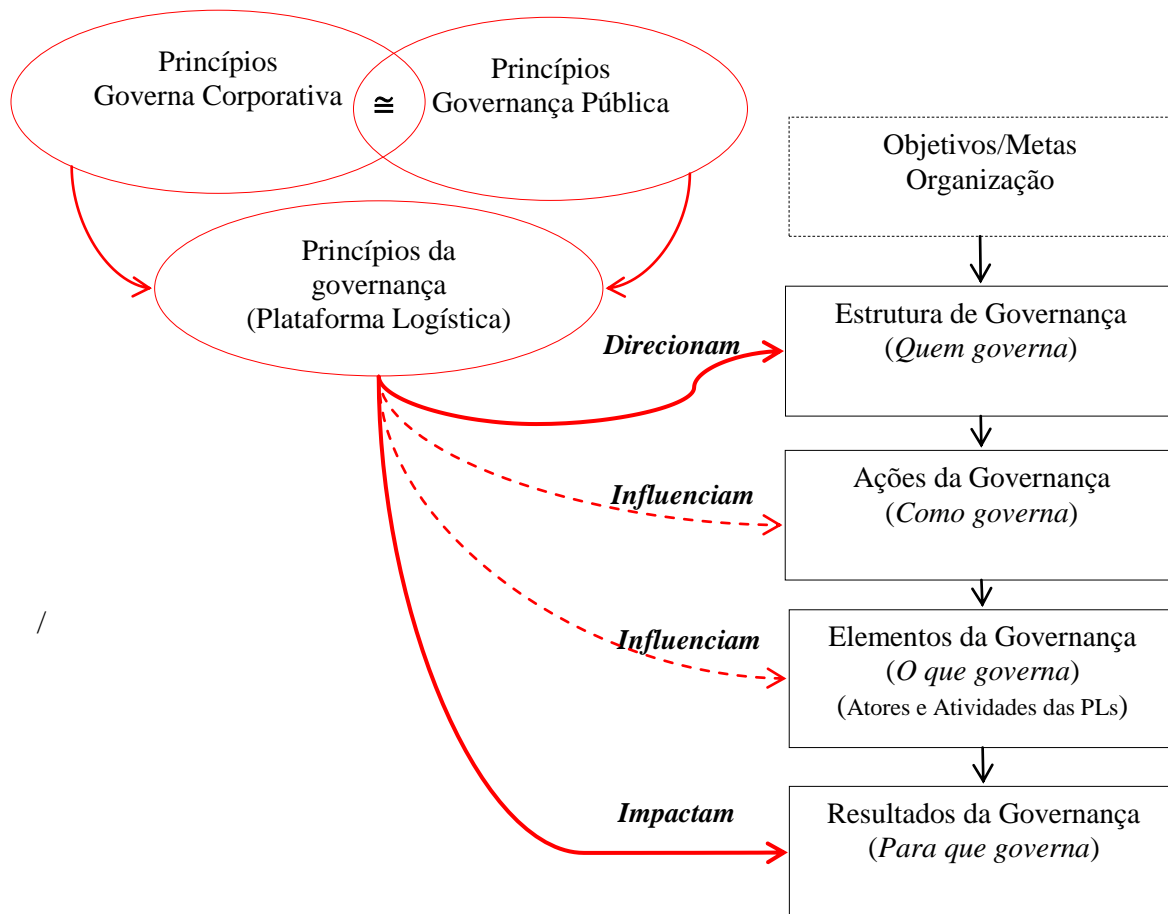


Figura 2: Princípios aplicados a estrutura de governança de uma PL

A governança pode ser compreendida como a elaboração e aplicação de regras e o exercício do poder, dentro de um dado domínio de uma atividade que pode estar contida na esfera pública e ou privada (VIELAJUS e SAUQUET, 2006; DREHER, 2011 e KEOHANE, 2002; UMEDA, HATAKEYAMA, K. e FRASSON). As plataformas logísticas são empreendimentos complexos e diversificados, tanto no que concerne a produtos, participantes, fluxo de mercadorias, infraestrutura disponível, serviços oferecidos, impactos econômicos e sociais causados na região em que se estão localizadas dentre outros aspectos e neste sentido a governança tem um papel fundamental.

Na revisão de literatura realizada pelos pesquisadores, a qual aborda a governança corporativa e pública foi possível perceber a amplitude dos conceitos relacionados aos temas. Uma síntese com as definições sobre a governança corporativa e pública proporcionadas pelos diversos autores e diferentes organismos reguladores é apresentada abaixo:

- Governança Corporativa (GC)
  - **Cadbury Report (1992):** pode ser compreendida como o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas, colocando os conselheiros da administração no centro de qualquer discussão. O conselho de administração é a essência de qualquer sistema que visa uma governança corporativa, o qual deve zelar pela integridade, transparência

- e prestação de contas da companhia e de sua gestão, incluindo a supervisão e orientação da Diretoria;
- **Monks e Minow (1995)**: aborda o conjunto de leis e regulamentos que visam: i) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; ii) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; iii) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos, e; iv) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva da empresa;
  - **Blair (1995)**: tem como significado o estabelecimento de regras sobre quem controla o que, quem toma que decisões e quem têm que responsabilidade sobre quais exigibilidades sobre os recursos da companhia. O problema econômico e político central a ser resolvido é alocar direitos de controle e decisão a pessoas que têm o incentivo e a informação necessária para usar os recursos de forma eficiente para criar riqueza, assegurando, ao mesmo tempo, que os controladores sejam responsáveis perante todos os demais participantes que têm seus investimentos em risco;
  - **Shleifer e Vishny (1997)**: um conjunto de mecanismos pelos quais os investidores asseguram o retorno dos seus investimentos. A possibilidade dos recursos dos investidores não serem bem empregados ou serem desviados decorre, fundamentalmente, da existência de uma situação de separação entre propriedade e controle, na qual os fornecedores de capital não participam diretamente na gestão da empresa. Desta forma, a governança corporativa é um conjunto de mecanismos que visam a minimização dos problemas de agência e os seus custos;
  - **Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD (2004)**: compreende uma estrutura de relacionamento e responsabilidades entre um grupo central formado pelos acionistas, membros do conselho de administração e gestores designados para melhor promover o desempenho competitivo necessário para atingir aos objetivos principais da corporação. De forma geral, envolve o conjunto de relacionamentos entre a gestão da companhia, seus conselheiros, seus acionistas e seus stakeholders;
  - **Silva e Zotes (2004)**: um modelo de administração da empresa e do ponto de vista econômico e financeiro, vem estabelecer uma remuneração justa ao capital empregado através de contratos entre os acionistas, administradores, conselhos, credores, mercado de capitais. A GC visa estabelecer as diretrizes e os objetivos através do uso adequado de direitos onde o acionista exige a proteção de seus investimentos com a finalidade de valorização de ações e redução dos custos de capital.
- Governança Pública (GP)
    - **Rhodes (1997)**: esta relacionada a mudança no significado de governo, referindo-se a um novo processo de administração, onde as redes auto organizáveis e interorganizacionais são caracterizadas pela interdependência, troca de recursos, regras de jogo e expressiva autonomia do Estado;

- **Bresser-Pereira (1998):** é a capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas;
- **Kaufmann, Kraay e Zoido-Lobato (1999):** consiste em tradições e instituições nas quais a autoridade de um país é exercida, o que inclui o processo pelo qual os governos são selecionados, monitorados e substituídos, a capacidade efetiva do governo em formular e implementar políticas sólidas e o respeito dos cidadãos e do Estado para com as instituições que governam as interações sociais e econômicas entre eles;
- **Löffler (2001) Kissler e Heidemann (2006):** uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais, criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes;
- **Araújo (2002):** a capacidade que o Estado tem para formular e implementar as suas políticas. Para alcançar as metas coletivas propostas a administração pública faz uso das competências de ordem financeira, gerencial e técnica;
- **Australian National Audit Office (ANAO) Barrett (2003):** refere-se aos processos pelos quais as organizações são dirigidas, controladas e cobradas. Abrange a autoridade, a gestão, a liderança, as interações de estruturas e processos e a forma como as organizações do setor público cumprem suas responsabilidades. Está relacionada ao poder, relações e responsabilidades, que exercem influência na decisão e na forma como os tomadores de decisão são responsabilizados;
- **Commission on Global Governance (CGG) (2003):** totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns. Diz respeito não só a instituições e regimes formais autorizados a impor obediência, mas também aborda os acordos informais que atendam aos interesses das pessoas e instituições;
- **United Nations Development Programme (UNDP) (2004):** consiste em um sistema de valores, políticas e instituições pelo qual uma sociedade gera seus assuntos nas dimensões econômicas, política e social, por meio de interações dentro e entre o Estado, sociedade civil e setor privado. Considera que a governança possui três aspectos: (i) econômico, que inclui processos de tomada de decisão que afetam as atividades econômicas de um país e suas relações com outras economias; (ii) político, que compreende os processos de tomada de decisão em que se formulam políticas públicas; e (iii) administrativo, que diz respeito às atividades de implementação dessas políticas;
- **Streit e Klering (2005):** é o governo visando objetivos coletivos de uma sociedade, com o enfoque na coordenação autônoma, interdependente e responsável de diferentes instituições, redes e atores sociais, utilizando estruturas, mecanismos e regulações justas, coerentes, consistentes e aceitas pela sociedade;
- **Organisation for Economic Co-operation and Development (2005):** são arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e como são realizadas as ações públicas, na perspectiva



de manter os valores constitucionais de um país em face de vários problemas, atores e ambientes.

A governança pode ser entendida como a elaboração e aplicação de regras e o exercício do poder em um determinado domínio de uma atividade, porém à uma diversidade conceitual e um conjunto definido de expressões-chave ligadas aos princípios, aos modelos e aos propósitos da governança corporativa e pública, presentes na maioria das definições (KEOHANE, 2002).

Identificou-se ao longo desta pesquisa, um conjunto de 30 princípios que correspondem a Governança Corporativa (GC) e Governança Pública (GP), os quais podem ser utilizados na governança de plataformas logísticas. Os princípios devem possibilitar uma orientação ou mesmo um sentido para a condução sistematizada da administração destes empreendimentos, fazendo com que os objetivos sejam alcançados e melhorados de forma contínua.

Os princípios associados à governança são caracterizados por diversos atributos, os quais correspondem aquilo que é próprio ou peculiar a governança e se relacionam entre si a fim de assegurar um “modelo de governar” o mais adequado possível e que seja capaz de contemplar os interesses das partes envolvidas, sejam estas internas ou mesmo externas a própria organização (*stakeholders*). Na Tabela 1, apresentam-se os princípios da GC e GP resultados do levantamento bibliográfico:

**Tabela 1:** Síntese dos princípios da governança corporativa e pública

<b>Princípios</b>	<b>Fonte</b>
Abertura	European Commission (2001)
Arcabouço legal regulatório	The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2005)
Assegurar as bases para uma efetiva estrutura de governança	Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD (2004;2005)
Coerência	European Commission (2001)
Compromisso	Australian National Audit Office (ANAO) Barrett (2003)
Controle	International Federation of Accountants - IFAC (2001)
Desempenho	Institute on Governance (IOG) Graham, Amos e Plumptre (2003) Commission on Global Governance (CGG) (2003)
Direção	Institute on Governance (IOG) Graham, Amos e Plumptre (2003) Commission on Global Governance (CGG) (2003)
Direitos dos acionistas	Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD (2004;2005)
Eficácia	European Commission (2001)
Equidade	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC 2009
Estado atuando como proprietário	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2005)
Estruturas e processos organizacionais	International Federation of Accountants - IFAC (2001)
Evidenciação e Transparência	Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD (2004;2005)
Integração	Australian National Audit Office (ANAO) Barrett (2003)
Integridade	Australian National Audit Office (ANAO) Barrett (2003) International Federation of Accountants - IFAC (2001)

**Tabela 1:** Síntese dos princípios da governança corporativa e pública (*continuação*)

Princípios	Fonte
Justiça, Equidade e Regras da Lei	Institute on Governance (IOG) Graham, Amos e Plumptre (2003) Commission on Global Governance (CGG) (2003)
Legitimidade e voz	Institute on Governance (IOG) Graham, Amos e Plumptre (2003) Commission on Global Governance (CGG) (2003)
Liderança	Australian National Audit Office (ANAO) Barrett (2003)
Padrões de comportamento	International Federation of Accountants - IFAC (2001)
Participação	European Commission (2001)
Prestação de Contas	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC 2009
Proporcionalidade e subsidiariedade	European Commission (2001)
Relacionamento com <i>stakeholders</i>	The Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD (2004;2005)
Relatórios externos	International Federation of Accountants - IFAC (2001) Institute on Governance (IOG) Graham, Amos e Plumptre (2003) Commission on Global Governance (CGG) (2003)
Responsabilidade	Australian National Audit Office (ANAO) Barrett (2003) International Federation of Accountants - IFAC (2001) Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2012)
Responsabilidades do Conselho de Administração	The Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD (2004;2005)
Responsabilização	European Commission (2001)
Transparência	Australian National Audit Office (ANAO) Barrett (2003) International Federation of Accountants - IFAC (2001) Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2009) The Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD (2004;2005)
Tratamento equitativo dos acionistas	The Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD (2004;2005)

A descrição dos atributos que compõe os princípios da governança corporativa e pública são apresentados abaixo (Institute on Governance (IOG); Australian National Audit Office (ANAO); Barrett, 2003; Commission on Global Governance-CGG, 2003; European Commission, 2001; Graham, Amos e Plumptre, 2003; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa-IBGC, 2012; International Federation of Accountants-IFAC, 2001; The Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD, (2004;2005):

- **Abertura:** As organizações devem executar as suas atividades de forma transparente e comunicar aos interessados utilizando uma linguagem acessível e compreensível;
- **Arcabouço legal regulatório:** Deve-se assegurar um ambiente baseado em leis e regras gerais normativas, que possibilitem as boas práticas de governança sem que haja o favorecimento ou mesmo a geração de privilégios para os envolvidos, a fim de que os objetivos propostos pela organização sejam atingidos;

- **Assegurar as bases para uma efetiva estrutura de governança:** Cumprir as leis e articular a divisão de responsabilidades entre fiscalizadores, reguladores e autoridades;
- **Coerência:** A coerência implica em liderança política e também em forte responsabilidade por parte das instituições, a fim de que possam assegurar uma abordagem consistente dentro de um sistema complexo;
- **Compromisso:** A adequada governança vai além do compromisso de funcionamento da estrutura, mas sim envolve uma comunicação melhor, uma abordagem sistemática voltada a gestão da organização, procura dar ênfase aos valores da entidade, preserva a conduta ética e articula o relacionamento com os cidadãos e clientes para a prestação de um serviço com qualidade;
- **Controle:** Estabelece a necessidade de implementação de diversos meios de controles que devem ser estabelecidos pela cúpula administrativa da organização para apoio na realização dos objetivos da entidade, efetividade e eficiência das operações, confiança dos relatórios internos e externos, cumprimento das leis, regulamentações e políticas internas;
- **Desempenho:** Envolve a responsabilidade das instituições e a busca por uma eficiência e a eficácia nos processos e que estes possam produzir resultados que satisfaçam as necessidades com o adequado uso dos recursos;
- **Direção:** Considera-se a visão estratégica da organização e inclui o desenvolvimento do capital humano, assim como deve conviver e respeitar as complexidades históricas, culturais e sociais;
- **Direitos dos acionistas:** Zelar pela manutenção e o exercício dos direitos dos acionistas;
- **Eficácia:** As políticas a serem implementadas devem ser eficazes e oportunas, dando resposta às necessidades e tendo objetivos claros. Deve ser levada em consideração a avaliação do seu impacto futuro e, quando disponível, na experiência adquirida no passado;
- **Equidade:** Tratamento justo e honroso as partes interessadas (*stakeholders*). De acordo com Freeman (1988), os *stakeholders* são qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma empresa;
- **Estado atuando como proprietário:** O Estado deve assegurar que a governança das entidades públicas sejam conduzidas de forma transparente e responsável, com profissionalismo e efetividade. A política de propriedade e sua forma de implementação deve estar clara;
- **Estruturas e processos organizacionais:** Define como a cúpula da administração é designada e organizada dentro da instituição e também como suas atribuições e responsabilidades são definidas;
- **Evidenciação e transparência:** Proporcionar a evidenciação dos materiais e ou documentos relativos à empresa;
- **Integração:** Os diversos elementos de uma efetiva governança devem estar integrados na organização e bem compreendidos e aplicados pelos funcionários dentro das entidades para que se possa atingir as metas e objetivos organizacionais;
- **Integridade:** Refere-se a honestidade, objetividade e envolve a probidade na administração dos fundos públicos e gestão dos negócios da

- entidade. A integridade é dependente da eficácia do controle estabelecido e dos padrões pessoais e profissionalismo dos indivíduos dentro da organização;
- **Justiça, equidade e regras da lei:** As leis necessitam ser justas e suas aplicações executadas imparcialmente;
  - **Legitimidade e voz:** Diz respeito à participação das partes que deveriam ter voz ativa no processo de tomada de decisão. O adequado sistema de governança deve interceder pelos interesses divergentes na busca de um consenso entre os envolvidos buscando a solução mais adequada;
  - **Liderança:** A gestão eficaz na esfera pública demanda liderança e requer a clara identificação e articulação das responsabilidades para a compreensão real das várias relações entre os *stakeholders*. Neste sentido a liderança deve trabalhar na organização e gestão dos recursos sob forma de obter os resultados desejados;
  - **Padrões de comportamento:** A administração da entidade exerce a liderança e determina os valores e padrões da organização, definindo a cultura da organização e o comportamento de todos os envolvidos;
  - **Participação:** Assegurar ampla participação por meio de toda a cadeia política, que compreende desde a concepção das políticas até sua implementação aos *stakeholders*;
  - **Prestação de Contas:** Demonstrar os resultados da atuação dos agentes de governança, admitindo integralmente as consequências de seus atos e omissões;
  - **Proporcionalidade e subsidiariedade:** Os princípios da subsidiariedade e da proporcionalidade estabelecem a competência dos Estados e da comunidade, a qual somente poderá atuar quando as políticas fixadas pelos Estados forem insuficientes para atingir os objetivos comunitários (princípio da subsidiariedade); por outro lado, essa atuação deve estar unida aos limites necessários para que a comunidade possa atingir os objetivos perseguidos (princípio da proporcionalidade);
  - **Relacionamento com *stakeholders*:** Preservar os seus direitos legais ou mesmo aqueles que tenham sido acordados entre as partes.
  - **Relatórios externos:** Compreende o meio pelo qual a cúpula da organização demonstra sua responsabilização acerca da aplicação do dinheiro público e seu desempenho no uso dos recursos;
  - **Responsabilidade de prestar contas:** Consiste na atenção por parte dos agentes de governança, pela sustentabilidade das organizações, objetivando à sua longevidade, incorporando aspectos de ordem social e ambiental e também no processo pelo qual as entidades do setor público e seus indivíduos são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a gestão dos recursos públicos e todos os aspectos de desempenho, submetendo-se ao controle externo apropriado;
  - **Responsabilidades do conselho de administração:** Atenção por parte dos agentes de governança, pela sustentabilidade das organizações, objetivando à sua longevidade, incorporando aspectos de ordem social e ambiental;
  - **Responsabilização:** Pressupõe que todos os envolvidos identifiquem e articulem suas responsabilidades e relações, as quais considerem quem é responsável pelo que, perante quem e quando. Os dirigentes do governo,

da iniciativa privada e organizações da sociedade civil devem ser responsáveis perante o público, assim como perante *os stakeholders* institucionais;

- **Transparência:** Este princípio baseia-se em proporcionar e demonstrar aos *stakeholders* confiança no processo de tomada de decisão e nas ações de gestão das entidades públicas durante sua atividade. A transparência torna-se essencial para auxiliar e assegurar que os dirigentes sejam verdadeiramente responsáveis, pois a informação deve ser tratada como um recurso público, assim como o dinheiro ou os ativos;
- **Tratamento equitativo dos acionistas:** Deve ser reconhecido o direito e participação dos acionistas, assegurando aos mesmos a equidade no tratamento e também acesso as informações pertinentes a organização.

Os princípios servem como pilares e ou mesmo uma base para a governança exercida nas organizações e possuem similaridades e complementariedade entre si, que ajudam a tornar ainda mais sólido e consistente a forma de governar. Ao longo deste trabalho, constatou-se que no âmbito da governança corporativa, os princípios estabelecidos procuram enfatizar a elaboração de mecanismos que possam contribuir para uma administração das organizações de forma transparente, com equidade e responsabilidade levando em consideração os interesses dos acionistas e também de seus *stakeholders*. Na esfera pública os princípios estabelecidos para a governança se assemelham aos praticados pela governança corporativa, porém a multidisciplinariedade do universo de aplicação destes princípios compreende atores de distintas e comuns esferas e organizações públicas e privadas.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto à natureza desta pesquisa, classificou-se a mesma como aplicada. A pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática que pode ser dirigida a solução de problemas específicos e pode envolver verdades e interesses locais (GIL, 2010; MARCONI e LAKATOS, 2010).

Com relação à forma de abordagem, a pesquisa classifica-se como predominantemente quantitativa, já que foram utilizados critérios estatísticos para análise das respostas da amostra da pesquisa. A pesquisa quantitativa se caracteriza pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento de informações, utilizando-se de técnicas estatísticas, com propósito de evitar possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando assim uma maior margem de segurança (DIEHL, 2004; RICHARDSON, 1989; ROSENAL e FRÉMONTIER-MURPHY, 2001).

De acordo com as classificações de Gil (2010), quanto ao objetivo, classificou-se esta pesquisa como exploratória, uma vez que busca-se uma maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito. Para Collins e Hussey (2005) a pesquisa exploratória objetiva encontrar padrões, ideias ou hipóteses, pois utiliza-se um método mais aberto, onde o foco está em reunir dados e impressões amplas sobre o fenômeno estudado.

O procedimento técnico utilizado neste trabalho foi a pesquisa *survey*. A pesquisa do tipo *survey* pode ser caracterizada pela obtenção de dados ou informações sobre características, opiniões ou ações ou de determinado grupo de indivíduos, podendo estes representar uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, geralmente um questionário (FREITAS et al. 2000; PINSONNEAULT e

KRAEMER, 1993; FINK, 1995). Segundo Hair Jr. et al (1998), a pesquisa *survey* é um procedimento metodológico utilizado para a coleta de dados a partir de indivíduos, organizados ou não em grupos. Os dados coletados podem ter diferentes variações e ou aspectos, podem compreender questões voltadas à crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida, experiências de indivíduos, gênero, idade, educação dentre outros aspectos. Uma análise detalhada da elaboração e condução da pesquisa *survey* é apresentada na quarta seção deste trabalho. Apresenta-se na Figura 3, uma síntese da metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa.

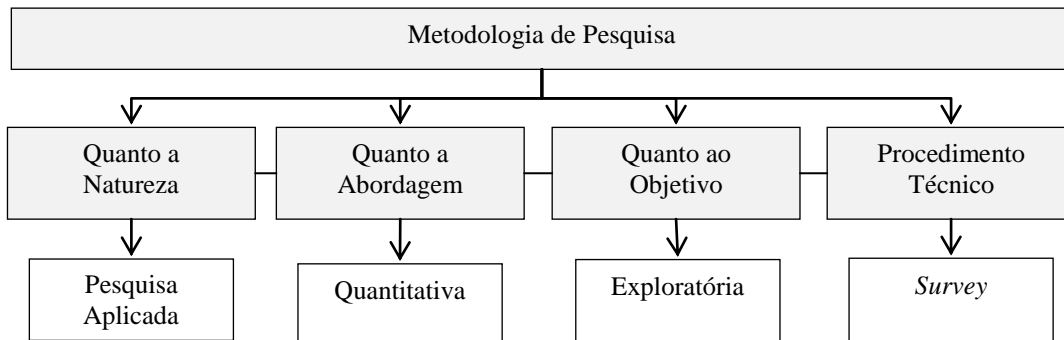


Figura 3: Síntese da Metodologia de Pesquisa

Para o desenvolvimento desta pesquisa, utilizou-se a base teórica sobre os princípios da governança corporativa e pública identificados ao longo da revisão da literatura. Na próxima seção apresenta-se a estruturação da pesquisa *survey* realizada neste trabalho.

#### 4. ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA SURVEY

Quanto ao propósito da pesquisa *survey* realizada, a mesma pode ser classificada como exploratória. Para Pinsonneault e Kraemer (1993) a pesquisa *survey* exploratória, busca conhecimentos iniciais sobre traços ou características de interesse, as variáveis, que podem ou não estar presentes em uma população.

Podem ser considerados três elementos “chaves” e ou principais para a avaliação da qualidade de uma pesquisa *survey*, os quais compreendem o; i) o desenho da pesquisa, ii) a amostragem, e iii) a coleta de dados. Segue abaixo a classificação dos principais critérios utilizados nesta pesquisa (ZANELA, 1999; FREITAS et al, 2000; PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993; BRYMAN, 1995; FORZA, 2002; FINK, 1995):

- **Desenho da pesquisa:** Utilizou-se nesta pesquisa o *cross-sectional*, no qual os dados são colhidos em certo momento, de uma amostra selecionada para descrever uma população e podem descrever as relações entre variáveis na época de estudo;
- **Coleta de Dados:** A unidade de análise investigada foi os indivíduos, os quais foram professores que atuam em programas de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado e profissionais da iniciativa pública que ocupam cargos na direção de órgãos de logística. Para Freitas et al. 2000, deve-se definir com precisão qual a unidade de análise a ser investigada, podendo compreender o indivíduo, o grupo, a organização entre outras.

- **Amostragem da pesquisa:** A amostra de uma pesquisa *survey*, deve representar a população ou um modelo dela, porém nenhuma amostra é perfeita, pois podem apresentar uma variação de erro ou viés (FINK, 1995). Nesta pesquisa utilizou-se a amostragem não probabilística, onde não são estimadas as probabilidades de seleção dos elementos da amostra e a amostra é obtida a partir de algum tipo de critério, sendo que nem todos os elementos da população podem ter a mesma oportunidade de serem selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis (BRICKMAN e ROG, 1998; FREITAS et al., 2000). A amostragem dos participantes desta pesquisa foi por conveniência onde os participantes foram escolhidos em razão do acesso aos mesmos por parte dos pesquisadores. Utilizou-se o site do Ministério da Educação do Brasil (MEC) para seleção das universidades e posteriormente a localização dos docentes que tivessem a titulação de doutorado e que faziam parte de programas de pós-graduação nas áreas de engenharia civil, produção e ou administração e que as linhas de pesquisa tivessem uma relação com um dos temas: plataformas logísticas, governança e indicadores de desempenho. Com relação aos participantes de órgãos públicos, buscou-se através de sites dos governos dos Estados do Brasil o acesso as Secretarias de Infraestrutura e Logística para localização email do contato da direção e ou superintendência destes órgãos.

Nesta pesquisa, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário. Para Bryman (1995), Forza (2002) e Mazzotti e Gewandsznajder (1998), os questionários se baseiam na teoria da mensuração, uma disciplina que se situa entre a filosofia da ciência e a matemática. Pela teoria da mensuração, se um decisor racional for capaz de expressar uma ordem de preferência entre alternativas, também poderá expressar esta ordem por um conjunto de números coerentes com suas preferências.

Após o levantamento bibliográfico e também levando em consideração os cuidados na formulação do questionário propostos pelos pesquisadores, realizou-se a estruturação do questionário e também a aplicação do mesmo em níveis de pré-testagem conforme as etapas descritas abaixo:

- **Etapa 1:** Elaboração de uma primeira versão do questionário com base na revisão de literatura;
- **Etapa 2:** Após a elaboração da primeira versão do questionário, o mesmo foi enviado à um grupo de especialistas formado por: 4 professores doutores de programas de pós-graduação de 3 universidades federais Os especialistas avaliaram o questionário e solicitaram alguns ajustes relacionados a estrutura dos indicadores e também a padronização de termos utilizados. A etapa de avaliação dos especialistas, ocorreu em um período de 2 semanas e a troca de informações ocorreu por email;
- **Etapa 3:** Foram realizados ajustes na primeira versão do questionário, conforme recomendações dos especialistas e foi gerada uma segunda versão do instrumento. A segunda versão do questionário foi submetida a outro grupo de especialistas, formado por 4 professores doutores que trabalham com a linha de pesquisa em temas relacionados ao foco da pesquisa, sendo estes; governança e e logística. A etapa de avaliação da segunda versão do instrumento foi realizada em um prazo de aproximadamente uma semana.
- **Etapa 4:** Realizou-se após a etapa 3, uma versão pré-teste do questionário, o qual foi submetido a 4 especialistas, sendo estes: 4 professores doutores de 4

universidades federais no Brasil. O objetivo nesta etapa foi identificar o entendimento dos respondentes sobre as questões propostas, verificar a necessidade de ajustes com relação ao conteúdo e também a própria estrutura do instrumento.

Segundo Hoppen, Lapointe e Moreau (1996) e Freitas et al. (2000) a elaboração do questionário e o seu refinamento constituem as duas fases que devem ser consideradas para a validação do conteúdo. Para os autores, o instrumento deve ser construído a partir de um referencial teórico, o qual recomenda-se que seja obtido através de uma revisão de literatura. Após a confecção do instrumento, sugere-se que o mesmo seja submetido a um grupo de especialistas para que possa ser realizadas críticas e julgamento quanto a pertinência, a clareza do mesmo, levando em consideração o seu propósito. Recomenda-se ainda que seja realizado o pré-teste do instrumento para refinar o instrumento, objetivando a garantia de que ele realmente irá medir aquilo a que se propõe (GIL, 2010). No desenvolvimento do questionário foram adotados os procedimentos recomendados por Hoppen, Lapointe e Moreau (1996), Freitas et al. (2000) e Gil (2010).

A elaboração do instrumento de coleta (questionário) pode ser considerada uma etapa importante da pesquisa *survey*, pois é a partir deste instrumento que os respondentes serão capazes de fornecer informações para o desenvolvimento da pesquisa.

## 5. APLICAÇÃO DA PESQUISA *SURVEY*

Posteriormente a validação final do questionário, o mesmo foi enviado aos entrevistados por email. De acordo Simsek (1999), o *survey* eletrônico tem como vantagens a economia de custo e a velocidade na realização da pesquisa. Foram enviados 160 emails-convites para potenciais respondentes com a descrição dos objetivos da pesquisa e um *link* para acesso ao questionário e preenchimento eletrônico. Um total de 6 emails, retornaram por apresentarem endereços inválidos, sendo considerado um total de 154 questionários válidos para esta pesquisa.

Utilizou-se a ferramenta Google Docs na elaboração da versão eletrônica e envio do questionário. A coleta de dados ocorreu no período de 15/09/13 até 20/10/2013. Após o período de 10 dias decorridos da pesquisa, haviam sido retornados 11 questionários respondidos. Houve um novo contato aos não respondentes, ratificando a importância de sua participação na pesquisa e solicitando o preenchimento do questionário. Após o envio da mensagem de reforço no dia 25/09/13, obteve-se o retorno de mais 14 questionários respondidos. No dia 05/10/13 foi enviado um último email de reforço, solicitando aos não respondentes que fizessem uma análise das questões e que efetuassem o preenchimento do questionário. Por fim após o último email de reforço, foram retornados 14 questionários. O resultado do envio dos questionários da pesquisa é ilustrado na Tabela 2:



**Tabela 2:** Total de respondentes

Questionário	QT
Total emails enviados	160
Total de emails "endereço inválidos"	6
Total de questionários validos	154
Total emails respondidos	39
<b>% de retorno</b>	<b>25,32%</b>

A taxa de retorno foi de 25,32%, considerado por Malhorta e Gover (1998) um percentual aceitável, o qual é estimado pelos autores em 20%. Ainda neste sentido Moscarola (1990) aborda que segundo a Lei dos Grandes Números (LGN), com uma amostra inferior a 30 observações, tem-se tanto chances de encontrar um valor errôneo ou defasado da realidade. Pasquali (2004;2005) em seu livro intitulado “Teoria e métodos de medida em ciências do comportamento” apresenta uma discussão profunda sobre a LGN desenvolvida por Bernoulli, onde corrobora com a afirmação de Moscarola (1990), ratificando que, qualquer que seja a distribuição dos dados, se você tiver um número grande de observações, você pode utilizar com tranquilidade a curva normal como uma aproximação adequada para a análise dos seus dados, sendo que um  $n$  de 30 já é considerado um grande número. O total de respondentes desta pesquisa foi de 39, ou seja, esta adequado segundo a Lei dos Grandes Números.

## 5.1 RESULTADOS DA PESQUISA SURVEY

Conforme demonstrado na seção anterior, a amostra final foi composta por 39 respondentes de um total de 154 questionários enviados. Inicialmente foram perguntados aos respondentes, informações sócio demográficas no que concerne a atividade profissional desenvolvida atualmente, tempo de experiência na atividade, tipo de organização que desenvolve as atividades e nível de formação educacional.

Por se tratar de uma amostra não probabilística, os resultados apresentados aqui referem-se somente aos 39 respondentes, conforme a Tabela 3:

**Tabela 3:** Principal atividade profissional dos respondentes

Atividade profissional (Principal)	Frequência	
	QT	%
Professor e Pesquisador	30	77%
Professor	3	8%
Gestor de Empresa Pública	3	8%
Pesquisador	3	8%
Total	39	100%

Observa-se que a maior parte dos respondentes, ou seja, 77% atuam como professor e pesquisador. Como professor identificou-se um total de 8% dos respondentes, seguidos de gestores de empresa pública correspondendo a 8% e por fim 8% atuando como pesquisadores.

A qualificação dos respondentes pode ser considerada uma variável importante na pesquisa *survey*, e neste sentido verificou-se o tempo de experiência no

desenvolvimento da atividade profissional principal indicada pelos respondentes. Na Tabela 4, constata-se que 69,44% dos respondentes desenvolvem suas atividades a mais de 10 anos, o que pode-se inferir um elevado tempo de experiência para qualificação das respostas informadas no questionário.

**Tabela 4:** Tempo de experiência na atividade profissional

Atividade profissional	Tempo que desenvolve a atividade						Total	
	De 1 a 5 anos		De 5 a 10 anos		Acima de 10 anos			
Professor e Pesquisador	3	10,00%	6	20,00%	21	70,00%	30	100%
Professor		0,00%	1	33,33%	2	66,67%	3	100%
Gestor de Empresa Pública		0,00%		0,00%	3	100,00%	3	100%
Pesquisador	1	33,33%	1	33,33%	1	33,33%	3	100%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>10,26%</b>	<b>8</b>	<b>20,51%</b>	<b>27</b>	<b>69,23%</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

Outro ponto abordado na pesquisa estava relacionado ao local onde os respondentes desenvolvem atualmente a sua atividade profissional. Constatou-se que 92,31% dos respondentes desenvolvem atividades em Universidades e 7,69% em órgãos públicos.

Foi solicitado aos respondentes que indicassem o nível educacional (formação) considerado por ele o mais elevado. Os dados são apresentados na Tabela 5:

**Tabela 5:** Nível educacional dos respondentes

Nível educacional	Especialização ou MBA	Mestrado acadêmico e ou profissional	Doutorado e ou Ph.D.	Professor Doutor "Titular"	Total
Professor e Pesquisador			18	12	30
Professor			3		3
Gestor de Empresa Pública	1	2			3
Pesquisador			3		3
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>39</b>
	<b>2,56%</b>	<b>5,13%</b>	<b>61,54%</b>	<b>30,77%</b>	<b>100,00%</b>

Constata-se que 61,54% dos respondentes tem doutorado, sendo que 30,77% possuem o a titulação de Professor Doutor Titular, a qual é concedida através de concurso público para professores com o título de doutor e com “*notório saber*”. O objetivo das questões que envolvessem informações sócio demográficas foi identificar algum respondente que apresentasse uma experiência não congruente aos objetivos da pesquisa, e neste sentido caso fosse detectado a anormalidade o respondente seria descartado da amostra.

A fim de verificar a experiência acadêmica dos respondentes professores e pesquisadores, foi perguntando aos mesmos quantos trabalhos em níveis de mestrado acadêmico, profissional e doutorado já tinham orientado. Como resultado, constata-se uma elevada quantidade de trabalhos orientados pelos respondentes, o que ratifica a experiência e qualificações dos especialistas (Tabela 6):

**Tabela 6:** Quantidade de trabalhos orientados

Área Temática	Nível de Trabalho	Quantidade de trabalhos orientados				
		1 a 5	6 a 10	11 a 15	15 a 20	Mais de 20
Governança	Mestrado Acadêmico	12	2	1	5	6
	Mestrado Profissional	6				
	Doutorado	7	3	1		4
Logística	Mestrado Acadêmico	10		3		1
	Mestrado Profissional		1			
	Doutorado	2		2		

Se for considerada a média de trabalhos em 2,5 por respondente, estima-se que foram orientados mais de 150 trabalhos de mestrado e doutorado pelos mesmos.

Posteriormente a esta primeira etapa do questionário, os respondentes passaram a responder as questões voltadas ao objetivo mais específico da pesquisa. Foi elaborado um instrumento de pesquisa que continha 30 princípios de governança (resultado da revisão bibliográfica demonstrado na Tabela 1).

Os princípios foram descritos no formulário de pesquisa, e o respondente julgava o grau de importância que atribuía para cada um, conforme a sua relevância na utilização do mesmo na governança de plataformas logísticas, sendo classificado em: 1-Nada importante, 2-Baixa importância, 3-Um pouco importante, 4-Neutra, 5-Importante, 6-Muito importante e 7-Extremamente importante.

Uma escala pode ser definida como uma medida composta e construída com base numa estrutura de intensidade entre os itens da medida. Na elaboração das escalas os padrões de resposta entre vários itens são ponderados. O método de medição desenvolvido por Rensis Likert, denominado de *Escalonamento Likert*, representa uma maneira mais sistemática e refinada de construir índices. O termo escala Likert é associado a um formato de questões frequentemente utilizadas nos questionários de survey (BABBIE, 1990 e VAIGAS, 2006).

A escala utilizada na pesquisa é ilustrada na Figura 4 a seguir:

Indicador de desempenho	Escala								
	1 Nenhuma Importância	2	3	4	5	6	7	8	9 Extremamente Importante
Horas de capacitação por funcionário									

**Figura 4:** Escala *likert* utilizada no questionário

A escala de medida *likert* é amplamente utilizada em pesquisas, pois para cada resposta atribuiu-se uma classificação numérica para que seja possível refletir a opinião do respondente com relação a questão investigada (SARAPH, BENSON E SCHROEDER, 1989; COOPER e SCHINDLER, 2003).

Foi utilizado no instrumento de coleta duas perguntas de controle, sendo estas:

- Pergunta 1:
  - Qual o grau de importância que o Princípio de governança "X" têm (considerando a sua aplicação e utilização) na governança de plataformas

logísticas? (Pergunta fechada aplicada a todos os indicadores mencionados na pesquisa).

- Pergunta 2
  - Além dos princípios de governança mencionados nesta pesquisa, quais outros indicadores você poderia recomendar? (Descritiva)

Os princípios identificados, foram submetidos para análise dos especialistas através da pesquisa *survey*. Os resultados do grau de importância atribuídos pelos respondentes é demonstrado na Tabela 7 a seguir:

Tabela 7: Grau de importância atribuído pelos respondentes da Survey

Princípio de Governança	Grau de Importância							Freq. Acumul. (Respostas) Resp. 6 + 7	Média	Mediana	Moda	Desv. Pad	Alfa de Cronbach
	Nada importante	Baixa importância	Um pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante	Extremamente importante						
	1	2	3	4	5	6	7						
Abertura	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,82%	20,51%	66,67%	87,18%	6,51	7	7	0,74	0,91571
Arcabouço legal regulatório	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,26%	35,90%	53,85%	89,74%	6,46	7	7	0,66	0,91745
Assegurar as bases para uma efetiva estrutura de governança	0,00%	0,00%	0,00%	5,13%	17,95%	15,38%	61,54%	76,92%	6,31	7	7	0,96	0,91627
Coerência	0,00%	0,00%	0,00%	2,56%	20,51%	30,77%	46,15%	76,92%	6,26	6	7	0,85	0,91621
Compromisso	0,00%	0,00%	2,56%	0,00%	12,82%	23,08%	61,54%	84,62%	6,40	7	7	0,91	0,91532
Controle	0,00%	2,56%	0,00%	7,69%	12,82%	30,77%	46,15%	76,92%	6,06	6	7	1,19	0,91541
Desempenho	0,00%	0,00%	0,00%	2,56%	12,82%	28,21%	56,41%	84,62%	6,37	7	7	0,84	0,91509
Direção	0,00%	0,00%	0,00%	7,69%	20,51%	20,51%	51,28%	71,79%	6,23	7	7	1,00	0,91702
Direitos dos acionistas	2,56%	0,00%	0,00%	7,69%	15,38%	38,46%	35,90%	74,36%	5,94	6	6	1,26	0,91797
Eficácia	0,00%	0,00%	2,56%	2,56%	10,26%	30,77%	53,85%	84,62%	6,37	7	7	0,97	0,91271
Equidade	2,56%	0,00%	0,00%	2,56%	10,26%	33,33%	51,28%	84,62%	6,26	7	7	1,17	0,91763
Estado atuando como proprietário	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,26%	28,21%	61,54%	89,74%	6,51	7	7	0,70	0,91749
Estruturas e processos organizacionais	0,00%	0,00%	2,56%	2,56%	25,64%	28,21%	41,03%	69,23%	5,97	6	7	1,01	0,91347
Evidenciação e transparência	0,00%	0,00%	0,00%	5,13%	10,26%	25,64%	58,97%	84,62%	6,37	7	7	0,91	0,91356
Integração	2,56%	0,00%	0,00%	5,13%	10,26%	30,77%	51,28%	82,05%	6,14	6	7	1,24	0,91686
Integridade	0,00%	0,00%	0,00%	2,56%	10,26%	20,51%	66,67%	87,18%	6,49	7	7	0,82	0,91444
Justiça, Equidade e Regras da Lei	2,56%	0,00%	0,00%	2,56%	17,95%	17,95%	58,97%	76,92%	6,20	7	7	1,26	0,91695
Legitimidade e voz	5,26%	0,00%	2,63%	0,00%	26,32%	28,95%	36,84%	65,79%	5,77	6	7	1,52	0,91543
Liderança	0,00%	0,00%	5,13%	2,56%	15,38%	43,59%	33,33%	76,92%	6,06	6	6	1,06	0,91367
Padrões de comportamento	0,00%	5,13%	10,26%	7,69%	17,95%	23,08%	35,90%	58,97%	5,69	6	7	1,45	0,91612
Participação	2,56%	0,00%	0,00%	2,56%	17,95%	38,46%	38,46%	76,92%	6,09	6	7	1,20	0,91767
Prestação de Contas	0,00%	0,00%	0,00%	2,56%	12,82%	25,64%	58,97%	84,62%	6,34	7	7	0,84	0,91366
Proporcionalidade e subsidiariedade	2,63%	2,63%	2,63%	7,89%	26,32%	34,21%	23,68%	57,89%	5,51	6	6	1,44	0,91800
Relacionamento com stakeholders	0,00%	0,00%	0,00%	5,13%	7,69%	38,46%	48,72%	87,18%	6,34	7	7	0,84	0,91277
Relatórios externos	0,00%	0,00%	2,56%	5,13%	15,38%	17,95%	58,97%	76,92%	6,20	7	7	1,11	0,91192
Responsabilidade	0,00%	0,00%	2,56%	2,56%	7,69%	28,21%	58,97%	87,18%	6,31	7	7	0,96	0,91279
Responsabilidades do conselho de administração	0,00%	2,56%	0,00%	7,69%	15,38%	25,64%	48,72%	74,36%	6,09	7	7	1,22	0,91242
Responsabilização	0,00%	2,56%	0,00%	2,56%	7,69%	25,64%	61,54%	87,18%	6,40	7	7	1,06	0,91300
Transparência	0,00%	0,00%	2,56%	0,00%	7,69%	23,08%	66,67%	89,74%	6,46	7	7	0,89	0,91256
Tratamento equitativo dos acionistas	0,00%	0,00%	2,56%	2,56%	12,82%	35,90%	46,15%	82,05%	6,23	6	7	0,94	0,91396

Após o retorno dos questionários respondidos (39), realizou-se um teste de confiabilidade do instrumento, através do coeficiente alfa de Cronbach, o qual foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma alternativa para estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O alfa de Cronbach mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador através da seguinte equação (HAIR et al, 2005; HOURNEAUX JUNIOR, 2010):

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right) \quad (1)$$

Onde:

$k$  corresponde ao número de itens do questionário;

$s_i^2$  corresponde a variância de cada item;

$s_t^2$  corresponde a variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

Hair et al. (2005), apresentam as variações do coeficiente alfa e os níveis de intensidade de associação, com objetivo de verificar a confiabilidade das variáveis que contempla o instrumento (questionário) de coleta de dados (Quadro 1):

**Quadro 1:** Variação do coeficiente de alfa e o grau de intensidade

Variações do coeficiente de alfa	Intensidade de associação
< 0,60	Baixa
0,60 a < 0,70	Moderada
0,70 a < 0,80	Boa
0,80 a < 0,90	Muito boa
$\geq 0,9$	Excelente

Fonte: Adaptado de Hair Jr. et al. (2005)

Considerando a classificação de alfa proposta por Hair Jr et al (2005), constata-se que os princípios de governança propostos no questionário foi de 0,9177, o que pode ser classificado como Excelente.

### 5.1.1 Princípios de governança selecionados para compor o quadro conceitual

Após a etapa de análise das frequências das respostas dos especialistas, realizou-se uma extratificação e seleção dos indicadores com base no grau de importância atribuído pelos respondentes. Constatou-se que ao realizar o somatório do grau de importância *muito importante e extremamente importante*, todos os 30 princípios de

governança apurados na revisão bibliográfica ficaram com (%) acima de  $\geq$  a 50%, conforme o Quadro 2:

**Quadro 2:** Quadro conceitual de princípios de governança

Princípio de Governança	Freq. Acumulada	Alfa de Cronbach
	Respostas: 6 + 7	
Transparência	89,74%	0,91256
Abertura		0,91749
Integridade		0,91745
Estado atuando como proprietário	87,18%	0,91571
Responsabilização		0,91444
Compromisso		0,91300
Assegurar as bases para uma efetiva estrutura de governança		0,91279
Responsabilidade	84,62%	0,91277
Evidenciação e transparência		0,91532
Prestação de Contas		0,91356
Justiça, Equidade e Regras da Lei		0,91366
Relatórios externos		0,91509
Desempenho		0,91271
Arcabouço legal regulatório		0,91763
Eficácia	82,05%	0,91686
Equidade		0,91396
Integração	76,92%	0,91627
Direção		0,91695
Relacionamento com <i>stakeholders</i>		0,91192
Responsabilidades do conselho de administração		0,91621
Tratamento equitativo dos acionistas		0,91541
Coerência		0,91767
Controle		0,91367
Estruturas e processos organizacionais	74,36%	0,91242
Participação		0,91797
Legitimidade e voz	71,79%	0,91702
Direitos dos acionistas	69,23%	0,91347
Padrões de comportamento	65,79%	0,91543
Liderança	58,97%	0,91612
Proporcionalidade e subsidiariedade	57,89%	0,91800

Constata-se que o conjunto de princípios de governança corporativa e pública levantados durante a revisão bibliográfica, foram considerados pelos especialistas como utilizáveis na governança de plataformas logísticas, pois os 30 princípios tiveram uma frequência acumulada com grau de importância (6-Muito Importante e 7-Extremamente Importante) acima de 50%. Os princípios com elevada frequência foram Transparência, Abertura, Integridade (89,74%), Estado atuando como proprietário, Responsabilização, Compromisso, Assegurar as bases para uma efetiva estrutura de governança e Responsabilidade com (87,18%).

Ao longo deste trabalho, constatou-se que no âmbito da governança corporativa, os princípios estabelecidos procuram enfatizar a elaboração de mecanismos que possam

contribuir para uma administração das organizações de forma transparente, com equidade e responsabilidade levando em consideração os interesses dos acionistas e também de seus *stakeholders*. Na esfera pública os princípios estabelecidos para a governança se assemelham aos praticados pela governança corporativa, porém a multidisciplinariedade do universo de aplicação destes princípios compreende atores de distintas e comuns esferas e organizações públicas e privadas.

## 6. CONCLUSÕES

Com relação ao objetivo inicialmente proposto para esta pesquisa, entende-se que o mesmo foi atingido, uma vez que foi possível elaborar um quadro conceitual contendo princípios que podem ser utilizados na governança de plataformas logísticas. As plataformas logísticas podem ser consideradas empreendimentos logísticos complexos, onde diversos atores buscam a racionalização dos seus recursos sob forma de obter uma maior eficiência e sinergia tanto em níveis estratégicos, táticos ou mesmo operacionais.

O desenvolvimento e a organização das plataformas logísticas são influenciados fortemente pelo grau de relacionamento entre os atores que nela estão inseridos, necessitando assim de uma adequada governança por parte de seus membros a fim de evitar assimetrias de poder.

A partir das contribuições dos diversos trabalhos pesquisados, constata-se que a governança tem como uma das funções e através de seus mecanismos, estruturar e coordenar as atividades de diversos atores envolvidos entre si em uma relação que envolve objetivos que devem ser previamente acordados e também devem agir com transparência, equidade, responsabilidade dentre outros princípios. Percebe-se ainda que um sistema de governança deva prover uma comunicação adequada junto aos *stakeholders*. Outro ponto a destacar é que a governança, seja ela corporativa ou pública, envolve a relação entre diferentes atores e agentes, os quais estabelecem entre si um elo de interesses por diversas razões, e em face disto, é necessário que se tenha uma governança adequada aos objetivos propostos entre as partes envolvidas.

Como resultado desta pesquisa, identificou-se um conjunto de 30 princípios que podem contribuir na governança de plataformas logísticas, uma vez que nestes arranjos logísticos, são desenvolvidas diversas atividades logísticas e contam com a presença de inúmeros atores tanto no âmbito privado como público.

Neste sentido, os princípios identificados nesta pesquisa de acordo com o seu grau de importância segundo a opinião de um grupo de especialistas, podem ser utilizados na governança de PLs, possibilitando uma orientação quanto ao caminho e ou direção a ser tomada em razão dos objetivos propostos pelos participantes das plataformas logísticas. A pesquisa realizada pode representar uma contribuição no sentido de inter-relacionar a utilização de princípios da governança corporativa e pública na governança de plataformas logísticas.

A partir do aprofundamento teórico e prático no desenvolvimento desta pesquisa, constata-se que os princípios associados a governança fazem parte do direcionamento à tomada de decisões, desempenho e controle das organizações adotados pelos gestores e parceiros que visam ao atingimento dos objetivos propostos. Contudo, acredita-se que ainda existe muito a ser desenvolvido neste sentido. Como sugestão para futuras pesquisas, propõe-se uma pesquisa a realização de estudo de casos em plataformas



logísticas, a fim de verificar a aderência dos princípios propostos com os utilizados atualmente na governança destes empreendimentos logísticos.

Percebe-se também como contribuição desta pesquisa, os resultados do trabalho, os quais poderão ser utilizados como hipóteses para o desenvolvimento de novas observações e aplicações que se tem acerca da utilização dos princípios na governança de plataformas logísticas.

## **Referências**

ABRAHAMSSON, M.; ALDIN, N. e STAHERE, F. Logistics platforms for improved strategic flexibility. *International Journal of Logistics Research and Applications*. v. 6, n. 3, pp. 85-106, 2003.

ALBERS, S. *The design of alliance governance systems*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2005.

Araújo, V. C. A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho”. In: *Textos para discussão*. Brasília, DF. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2002.

BABBIE, E. R. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519 pg.

BALLIS, A. e MAVROTAS, G. Freight village design using the multicriteria method PROMETHEE. *Operational Research*. v. 7, n. 2, pp. 213-231, 2007.

BARRETT, P. *Achieving better practice corporate governance in the public sector*. Austrália, 2003. Disponível em: [www.anao.gov.au](http://www.anao.gov.au). Acesso em 15 de Fevereiro de 2013.

BICKMAN, L.; ROG, D. J. *Handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

BLAIR, M. M. *Ownership and control: re-thinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington: Brookings Institution, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (1998) *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP.

BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. London: Routledge, 1995. 352 pg.

CADBURY Report London Stock Exchange, 1992. Disponível em: [www.ecgi.org/codes/country\\_pages/codes\\_uk.htm](http://www.ecgi.org/codes/country_pages/codes_uk.htm). Acesso em 16 de agosto de 2013.

CAMBRA-FIERRO, J. e RUIZ-BENITEZ, R. "Advantages of intermodal logistics platforms: insights from a Spanish platform". *Supply Chain Management: An International Journal*. v. 14, n. 6, pp. 418 - 421, 2009.

CAMPOLONGO, M.; MORANDI, C. e MARIOTTI, I. La piattaforma logistica di Leixões, Portogallo, e il suo território. *Journal of Land Use, Mobility and Environment*. v. 3, n. 2, pp. 65-72, 2010.

CARVALHO, C. C. Análise de Benchmarking Para Projeto de Plataforma Logística: Caso da Plataforma Logística de Campinas. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil. Campinas, UNICAMP, 2010.

COLLINS, J. e HUSSEY, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2ª edição, 2005.

COMMISSION ON GLOBAL GOVERNANCE How the Commission was formed. Disponível em: [www.scribd.com/doc/186757/-The-Commission-on-Global-Governance-CGG](http://www.scribd.com/doc/186757/-The-Commission-on-Global-Governance-CGG), 2003. Acesso em 16 de março de 2013.

COOPER, D. R. e SCHINDLER, P. S. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Bookman, 7ª Edição, 2003.

COOPER, M. e ELLRAM, L. Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The International Journal of Logistics Management*. v. 4, n. 2, pp. 13-24, 1993.

Dias, J. C. Q.; Calado, J. M. F.; Osório, A. L. e Morgado, L. F. RFID together with multi-agent systems to control global value chains. *Annual Reviews in Control*, v. 33, n. 2, pp. 185-195, 2009.

DIEHL, A. A. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DREHER, M. T. Governança: Abordagens Contextuais no Ensino de Administração. In: XXXV Encontro da ANPAD (EnANPAD). Rio de Janeiro RJ, pp. 01-13, 2011.

DUARTE, P. C. Desenvolvimento de um mapa estratégico para apoiar a implantação de uma Plataforma Logística. Tese de Doutorado. Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre. UFRGS, 2004.

EUROPEAN COMMISSION. European Governance - A White Paper, 2001. Disponível em: [www.ec.europa.eu/governance/white\\_paper/index\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/governance/white_paper/index_en.htm). Acesso em 27 de março de 2013.

EUROPLATFORMS GEIE Yearbook, 2004. Disponível em: [www.freightvillage.com.br](http://www.freightvillage.com.br). Acesso em 16 de fevereiro de 2013.

FINK, A. The survey handbook. Thousand Oaks: Sage, 1995.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v.22, n.2, pp.152-194, 2002.

FREITAS, H, OLIVEIRA, M, SACCOL, A. Z, MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. São Paulo/SP. Revista de Administração da USP, RAUSP, v. 35, n. 3, pp. 105-112, 2000.

GAJSEK, B.; LIPICNIK, M. e SIMENC, M. The logistics platform disambiguation. Research in Logistics & Production. v. 2, n. 1, pp. 69-80, 2012.

GEIGER, A. Modelo de governança para apoiar a inserção competitiva de arranjos produtivos locais em cadeias globais de valor. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, 2010.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAHAM, J.; AMOS, B. e PLUMPTRE, T. Governance Principles for a Protected Areas in the 21st Century. Institute on Governance. In: The Fifth World Parks Congress Durban, South Africa, 2003. Disponível em: [www.iog.ca/publications/pa\\_governance2.pdf](http://www.iog.ca/publications/pa_governance2.pdf). Acesso em 03 de março de 2013.

HAIR JR., J.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J.F. Jr.; ANDERSON, R.E.; TATHAN, R.L. e BLACK, W.C. Multivariate Data Analysis. 5th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1998.

HEIDE, J. B. Interorganizational governance in marketing channels. Journal of Marketing, v. 58, n. 2, pp. 71-85, 1994.

HEIDEMANN, F. G. e KISSLER, L. Governança pública: Novo modelo regulatório para as relações entre Estado, Mercado e Sociedade. Revista de Administração Pública, v. 40, n. 3, pp. 479-499, 2006.

HESSE, M. e RODRIGUE, J. The transport geography of logistics and freight distribution. Journal of Transport Geography. v. 12, n. 3, pp. 171-184, 2004.

HIGGINS, C. D. e FERGUSON, M. R. An Exploration of the Freight Village Concept and its Applicability to Ontario. McMaster Institute of Transportation and Logistics. McMaster University. Hamilton, Ontario. October, pp. 195, 2011.

HODGE, G. e GREVE, C. Public-Private Partnerships: Governance Scheme or Language Game?. Australian Journal of Public Administration. v. 63, no. 4, pp 8-22, 2010.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, L. e MOREAU, E. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisas em sistemas de informações. READ, Porto Alegre, 7º edição, v.2, n.2, 1996.

HOURNEAUX JUNIOR, F. Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa, 2012. Disponível em: [www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx](http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx). Acesso em 17 de setembro de 2013.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC Study 13 - Corporate governance in the public sector: a governing body perspective, 2001. Disponível em: [www.ifac.org](http://www.ifac.org). Acesso em 05 de agosto de 2013.

KAUFMANN, D.; KRAAY, A. e ZOIDO-LOBATÓN, P. Governance matters. World Bank Policy Research Working Paper 2196, World Bank, 1999. Disponível em: [www.worldbank.org/wbi/governance/pdf/govmatrs.pdf](http://www.worldbank.org/wbi/governance/pdf/govmatrs.pdf). Acesso em 10 de setembro de 2013.

KEOHANE, R. O. Global Governance and Democratic Accountability. United Nations Public Administration Network (UNPAN), 2002. Disponível em: [www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan034133.pdf](http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan034133.pdf). Acesso em 09 de agosto de 2013.

KISSELER, L. e HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, 2006.

LÖFFER, E. Governance: Die neue Generation von Staats- und Verwaltungs- modernisierung. In: *Verwaltung + Management*, v. 7, n. 4, pp. 212-215, 2001.

MALHOTRA, M. K. e GROVER, V. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*, v. 16, n. 17, pp. 407-425, 1998.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 7ª edição, 2010.

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

MAZZOTTI, A. e GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais. São Paulo: Pioneiras; 1998.

MEIDUTĖ, I. Economical evaluation of logistics centres establishment. *Transport*. v. 22, n. 2, p. 111-117, 2007.

MONKS, R. A. G. e MINOW, N. Corporate Governance. Oxford: Blackwell, 1995.

MOSCAROLA, J. Enquêtes et analyse de données. Paris: Vuibert, 1990. 307 pg.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. Principles of Corporate Governance, 2004. Disponível em: [www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf). Acesso em 06 de setembro de 2013.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. Corporate governance of non-listed companies in emerging markets. Paris,

2005. Disponível em: [www.oecd.org/dataoecd/48/11/37190767.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/48/11/37190767.pdf). Acesso em 18 de agosto de 2013.

PASQUALI, L. Análise fatorial para pesquisadores. Porto Alegre: Artmed: 2005.

PASQUALI, L. Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação. Petrópolis: Editora Vozes: 2004.

PECK, E.; SIX, P.; GLASBY, J. e SKELCHER, C. "Governance and Partnerships", *Journal of Integrated Care*. v. 12, n. 4, pp. 3-8, 2004.

PETTIT, S. J. e BERESFORD, A. K. C. Port development: from gateways to logistics hubs. *Maritime Policy and Management*, v. 36, n. 3, pp. 253-267, 2009.

PFOHL, H. e BUSE, H. P. Inter-organizational logistics systems in flexible production networks. An organizational capabilities perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. v. 30, n. 5, pp. 388-408, 2000.

PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assesment. *Journal of Management Information System*, 1993.

RHODES, R. A. W. (1997) Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability. Philadelphia: Open University Press, p. 256.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

RIMIENË, K. e GRUNDEY, D. Logistics Centre Concept through Evolution and Definition. *Engineering Economics*. v. 4, n. 1, pp. 87-95, 2007.

ROSA, D. P. O (2005) planejamento de centros logísticos com base na agregação de valor por serviços logísticos em terminais de transporte. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em de Transportes. Rio de Janeiro. COPPE/UFRJ.

ROSENTAL, C. e FRÉMONTIER-MURPHY, C. Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001.

SARAPH, J. V.; BENSON, P. G. e SCHROEDER, R. G. An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, v. 20, n. 4, pp. 810-829, 1989.

SHLEIFER, A. e VISHNY, R. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, v.52, n.2, pp.737-783, 1997.

SILVA, E. C. e ZOTES, L. P. Governança corporativa e sua influência na gestão da qualidade. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, n. 147, p. 21, 2004.

SILVA, R. M., SENNA, E. T. P., SENNA, L. A. D. S., LIMA JÚNIOR, O. F. Logistics Platform: A framework based on systematic review of the literature. In: 22nd International Conference on Production Research (ICPR 22), Foz do Iguaçu, 2013a.

SILVA, R. M., SENNA, E. T. P., SENNA, L. A. D. S., LIMA JÚNIOR, O. F. Governança em plataformas logísticas: uma análise dos elementos e atributos a serem considerados neste tipo de empreendimento logístico. *Journal of Transport Literature*, vol. 7, n. 3, pp. 240-269, 2013b.

SILVA, R. M.; SENNA, E. T. P. e LIMA JR, O. F. Utilização da parceria público-privada em projetos de plataforma logística no Brasil. In: XVI SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2013, São Paulo-SP. XVI SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2013.

SIMSEK, Z. "Sample surveys via electronic mail: a comprehensive perspective" *Revista de Administração de Empresas*. v. 39, n. 1, pp. 77-83, 1999.

SKJOTT-LARSEN, T. Third party logistics - from an interorganisational point of view. *International journal of physical distribution & logistics management*, v. 30, n. 2, pp. 112-127, 2000.

STREIT, R. E. e KLERING, L. R. Governança pública sob a perspectiva dos sistemas complexos. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF. Anais. Brasília: EnANPAD, 2005.

TSAMBOULAS, D. A. e KAPROS, S. Freight village evaluation under uncertainty with public and private financing. *Transport Policy*, v. 10, n. 2, pp. 141-156, 2003.

UMEDA, W. L.; HATAKEYAMA, K. ; FRASSON, A. C.. Método peculiar de governança corporativa por controlador Fuzzy matriz Slack. *Revista de Engenharia e Tecnologia*, v. 1, p. 1-14, 2010.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. Basic facts about the United Nations. New York: Department of Public Information, 2004.

VANCZA, J., EGRI, P. e KARNOK, D. Planning in concert: a logistics platform for production networks. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*. v. 23, n. 4, pp. 297-307, 2010.

VIEIRA, G. B. B.; KLIEMANN NETO, F. J. e MONFORT-MULINAS, A. . Gobernanza en cadenas logístico-portuarias de contenedores: proposición de un modelo conceptual. *Espacios (Caracas)*, v. 34, p. 8, 2013.

VIELAJUS, M. e SAUQUET, M. Corporate responsibility in the multi-stakeholder collaboration in social Governance, 2006. Disponível em: [www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-289.html](http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-289.html). Acesso em 07 de fevereiro de 2013.

WAGNER, T. Regional traffic impacts of logistics-related land use. *Transport Policy*, v. 17, n. 4, pp. 224 -229, 2010.

YE, S. e TIONG, R. L. K. NPV-at risk method in infrastructure project investment evaluation. *Journal of Construction Engineering and Management*. v. 126, n.3, pp. 227-233, 2000.

YE, S. e TIONG, R. L. K. NPV-at risk method in infrastructure project investment evaluation. *Journal of Construction Engineering and Management*. v. 126, n.3, pp. 227-233, 2000.

ZANELA, A. I. C. A influência da cultura nacional e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. Dissertação de mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.