

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

REDES DE COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS
EMPRESAS E O SURGIMENTO DE UM NOVO PARADIGMA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO TEÓRICO

RAUL HIDETOCI MIOSHI JÚNIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista para a obtenção do título de mestre.

São Paulo
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**REDES DE COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS
EMPRESAS E O SURGIMENTO DE UM NOVO PARADIGMA
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO TEÓRICO**

RAUL HIDETOCI MIOSHI JÚNIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. José Benedito Sacomano

Área de Concentração: Gestão de sistema de operação

Linha de Pesquisa: Redes de empresas e planejamento da produção

São Paulo
2009

Dedicatória

Aos meus pais, Raul e Dália, que sempre estiverem ao meu lado incentivando a minha formação acadêmica. Dedico este trabalho de dissertação a vocês, Meus Amores, Minha Vida. Agradeço a Deus todos os dias pelo privilégio de tê-los como meus pais. Ensinaram os valores mais nobres da Vida – Amor, Respeito e Justiça.

Agradecimentos

Quero agradecer ao Prof. Dr. José Benedito Sacomano, meu orientador, meu amigo, pela dedicação dada durante a orientação (objetiva e clara), pelo aprimoramento deste trabalho, sem o qual não conseguiria chegar neste nível desejado e necessário.

Aos Professores do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção pelos conhecimentos transmitidos durante estes dois anos.

Ao meu estimado amigo Professor Dr. Marcel Mendes, diretor da tradicional Escola de Engenharia Mackenzie, pelo apoio oferecido durante estes anos.

Aos meus estimados amigos - Fábio A. Ohara, Tiago O. Trautwein, Tadeu Goulart Filho, Luiz Henrique Travensoli, André Bedouli, Fábio Ducci, Bruno Zaperlon, Hélio Hatisuka, Christian Iuki, Rodrigo Arai e Fábio Arai que estiveram ao meu lado nesta caminhada para a obtenção do título de mestre em engenharia de produção.

“A ciência é um conjunto de práticas que pressupõem um certo número de virtudes, tais como a imaginação e a criatividade, a disponibilidade para se submeter à crítica e ao teste público, o caráter cooperativo e comunitário da investigação científica, virtudes que, apesar de características do método científico, devem ser cultivadas no plano moral e político (...).” (Boaventura de Souza Santos, “Introdução a uma ciência pós-moderna”).

REDES DE COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS EMPRESAS E O SURGIMENTO DE UM NOVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO TEÓRICO

A proposta do presente estudo é contribuir para uma discussão sobre uso redes de cooperação tanto como vantagem competitiva, como também para o estabelecimento de um novo paradigma organizacional. Para tanto, foi sugerida a investigação das principais escolas de administração como fundamento teórico do estudo e o seu rompimento para o novo paradigma organizacional. No atual ambiente empresarial, a formação de redes de cooperação surge como forma viável para que as organizações possam obter a vantagem competitiva. As organizações passaram a ser instadas a alterar o modelo tradicional vigente de relacionamento e cooperação com fornecedores e clientes. Para alcançar um melhor posicionamento estratégico, as organizações devem modificar os modos tradicionais de negócios vigentes – visão de curto prazo, comportamento oportunista e vantagens insustentáveis. A literatura acadêmica relevante sobre redes de cooperação destaca uma série de atributos e características que devem estar presentes neste tipo de relacionamento, para que as organizações possam atingir os resultados a que se propuseram. O resultado do estudo pretende gerar a percepção de que, embora tenha havido um melhor entendimento sobre as vantagens das redes de cooperação, ainda existe um caminho a ser trilhado para atingir uma vantagem competitiva.

Palavras-chave: escolas de administração, redes de cooperação, vantagem competitiva.

COOPERATION NETWORK AS AN ORGANIZATION COMPETITIVE STRATEGY AND THE EMERGE OF A NEW ORGANIZATIONAL PARADIGM: A THEORETICAL STUDY

This present study proposes to contribute on discussions about the use of cooperation network both as a competitive strategy and to establish a new organizational paradigm. For such, it was proposed an investigation on the main business schools as a theoretical basis to the study and its rupture to a new organizational paradigm. In today's business environment, the upbringing of cooperation networks appears as viable way for the organizations to gain the competitive advantage. Organizations were urged to alter their established traditional relationship and cooperation models with suppliers and clients. To reach a superior strategic status, the organizations must change their traditional business standards such as: short term sight, opportunist behavior and unsustainable advantages. The relevant academic literature about cooperation network enlightens a series of attributes and characteristics that must be present in this kind of relationship, in order to the organizations achieve its goals. This study's conclusion intends to create the perception that even though there has been a better understanding about cooperation network advantages, there is still a long way to attain a competitive advantage.

Key words: business schools, cooperation network, competitive advantage.

SUMÁRIO

Resumo	5
Abstract	6
Lista de Abreviaturas	9
Lista de Termos Estrangeiros	10
Lista de Figuras	12
Lista de Tabelas	13
1. Capítulo 1 – Introdução	
1.1 Introdução da pesquisa	14
1.2. Problema de pesquisa	17
1.3. Justificativa e relevância do tema	18
1.4. Objetivo geral	21
1.4.1. Objetivos específicos	22
1.5. Metodologia de pesquisa utilizada	23
1.5.1. Breve introdução sobre abordagens de pesquisa	23
1.5.2. Da abordagem metodológica utilizada	26
1.6. Estrutura do trabalho	28
2. Capítulo 2 – Evolução do pensamento administrativo	
2.1. O período do pensamento clássico: a busca da racionalização do trabalho	29
2.1.1. <i>homo economicus</i>	33
2.1.2. A produção racional	39
2.2. O período do pensamento das relações humanas: a busca da humanização no ambiente de trabalho	41
2.2.1. Estudo de Hawthorne	43
2.2.2. O <i>homo social</i>	47
2.2.3. O grupo informal	48
2.3. O período estruturalista: burocracia weberiana e de Robert King Merton	51
2.3.1. A estrutura da burocracia sob o enfoque de Max Weber	52

2.3.2. Os fundamentos da dominação sob a perspectiva de Max Weber	55
2.3.3. A burocracia sob o enfoque de Robert King Merton	59
2.3.4. As disfunções da burocracia	61
2.4. O período da contingência	63
2.4.1. O desenvolvimento teórico de Tom Burns e Stalker: os sistemas mecânicos e orgânicos	65
2.4.2. O desenvolvimento teórico de Joan Woodward	66
2.5. Manufatura enxuta	68
2.5.1. Os principais elementos (princípios) da manufatura enxuta	70
2.5.2. Just in time	71
2.5.2.1. Objetivos do Just in time (JIT)	74
2.5.2.2. Ferramentas do Just in time (JIT)	77
2.6. O surgimento de um paradigma organizacional: redes de cooperação	79
2.7. Estratégia competitiva segundo Michael Porter	83
2.7.1. Mantendo a vantagem competitiva através do desenvolvimento de atividades de forma superior e diferenciada	86
2.8. Cadeia de valor	87
2.9. Rede de valor	91
3. Capítulo 3 - Redes de empresas	
3.1. Cadeias de suprimentos	94
3.2. Conceito de redes de empresas	99
3.2.1. Tipologia de redes de empresas	103
3.2.2. Elementos estruturais de redes de empresas	109
3.2.3. Redes de empresas e competitividade	113
3.2.4. Identificação dos agentes	116
4. Capítulo 4 - Cooperação entre empresas	
4.1. Breve introdução histórica	118
4.2. Conceito de cooperação	120
4.3. Vantagens da cooperação	123
4.4. Compartilhamento de informações	124
4.5. Resolução de conflitos	126
5. Capítulo 5 – Considerações finais	129
6. Referências	134

LISTA DE ABREVIATURAS

ERC: Estrutura das Revoluções Científicas

ICCE: Internacional Center of Competitive Excellence

JIT: Just-in-time

P&D: Pesquisa e desenvolvimento

SCM: *Supply Chain Management*

STP: Sistema Toyota de Produção

LISTA DE TERMOS ESTRANGEIROS

Andon: dispositivo que sinaliza o fluxo de materiais ao longo da linha de montagem

Capital ventures: tipo de parceira empresarial entre investidor(es) e determinada organização

Committee on Industrial Lighting: Comitê de iluminação industrial

Competitive Strategy: estratégia competitiva

Clusters: termo que significa um tipo de rede social

Drivers: direcionadores

Edges: laços

Holding: termo que designa um grupo de empresas sob a propriedade de algum grupo empresarial; associação de unidades legalmente independentes

Homo economicus: homem racional e previsível (capacidade plena)

Internacional Center of Competitive Excellence: centro internacional de excelência competitiva

Joint venture: rede proprietária; acordo relativo ao direito de propriedade entre acionistas de empresas

Just-in-time: trata-se de estratégia de manufatura ou sistema de controle de produção

Kanban: cartão; cartão de controle; sinal

Lines: laços

Nodes: nós

Poka Yoke: dispositivo utilizado para eliminar os defeitos que podem ocorrer devido ao descuido por parte do trabalhador

Schimpfwor: termo na língua germânica que designa algo pejorativo ou com sentido de depreciação

Stakeholders: termo de significado amplo – fornecedores, clientes, governo

Supply Chain Management: cadeia de suprimentos

Toyotismo: termo que designa o modelo Toyota de produção

Work-in-process: trabalho em processo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo simplificado do pensamento clássico.

Figura 2: Modelo simplificado do *homo social*.

Figura 3: Modelo simplificado de Roberto King Merton.

Figura 4: Fluxo tradicional e fluxo JIT entre estágios.

Figura 5: A evolução do pensamento administrativo e o surgimento de um novo paradigma organizacional.

Figura 6: A cadeia de valor.

Figura 7: Expressões utilizadas para descrever diferentes partes da cadeia de suprimentos.

Figura 8: A evolução dos conceitos de rede numa perspectiva organizacional.

Figura 9: Tipologia de redes de empresas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comparação entre as abordagens quantitativa e qualitativa com relação a algumas características.

Tabela 2: Os princípios gerais da administração de Fayol.

Tabela 3: Características gerais da estrutura burocrática.

Tabela 4: Aspectos gerais das disfunções da burocracia (Robert King Merton).

Tabela 5: Expressões utilizadas para expressar o significado do JUST IN TIME.

Tabela 6: Formas de compartilhamento motivadoras de cooperação.

Tabela 7: Elementos estruturais das redes de empresas.

Tabela 8: Formas e vantagens de cooperação entre empresas.

Capítulo 1 - Introdução:

1.1. Introdução da pesquisa:

Durante as primeiras décadas da revolução industrial verificou-se que a produção industrial se dava praticamente de forma artesanal. O mercado consumidor encontrava-se praticamente inexplorado, ainda em franca expansão. Com o advento da produção mecanizada, em substituição ao modo de produção artesanal, verificou-se um incremento da produtividade das empresas recém-nascidas.

Com o advento dos primeiros trabalhos da administração científica, especialmente de Taylor e Fayol, a lógica capitalista tornou-se uma realidade e, conseqüentemente a lógica da organização empresarial voltada para uma maior racionalidade dos processos produtivos e comerciais.

Os efeitos desta racionalidade administrativa trouxeram aumentos da produtividade, em decorrência da especialização do trabalho, racionalização e padronização dos processos produtivos.

No período do pensamento clássico da administração – início do século passado – ainda não se dava ênfase aos efeitos do ambiente externo, ou seja, as organizações eram vistas como verdadeiros sistemas fechados.

Portanto, os pesquisadores da época não tinham a preocupação da adaptação das organizações a novos “paradigmas” empresariais.

Para Morgan (1996), as organizações influenciadas pelo período clássico (mecanicista) têm uma maior dificuldade para se adaptar aos cenários de mudanças organizacionais, pois estas organizações foram concebidas para atingir determinados objetivos pré-estabelecidos pelos administradores.

A concorrência empresarial tornou-se uma realidade para as organizações. Justifica-se esta questão em decorrência da busca da maior participação de mercado, maior lucratividade, produtos de baixos preços, boa qualidade, ciclo de vida reduzido dos produtos e diversos modelos a serem ofertados aos consumidores.

Verifica-se que as organizações contemporâneas contêm um elevado índice de contingências a serem resolvidas. Logo, a concepção de um sistema organizacional fechado não retrata a realidade empresarial.

Desta maneira, a situação apresentada para as organizações é um mercado altamente competitivo. Para obter êxito neste tipo de mercado, as empresas devem repensar o modo de produção, comercialização, administração financeira e de pessoal.

Verificou-se ao longo dos anos 80 a busca das empresas na denominada “vantagem competitiva” (Porter, 1986; 1992), por meio do aumento da produtividade,

qualidade total, criação de valor, diferenciação, custos menores e, posteriormente, a formação de redes de cooperação.

Portanto, melhorar eficiência interna das organizações já não é um fator de competitividade atualmente, pois se acredita que a nova forma de competitividade empresarial não está mais ligada somente à empresa, ou seja, somente às competências organizacionais de cada empresa isolada do contexto da cadeia de suprimentos.

A nova competitividade empresarial exige a cooperação entre os componentes da cadeia de suprimentos, visto que estas empresas envolvem-se em arranjos empresariais estabelecendo diversos acordos “contratuais ou não” para atingir os seus objetivos organizacionais.

Este trabalho foi originado pela constatação de que a forma como a empresa desenvolve as relações de cooperação dentro do contexto de redes de empresas é de importância fundamental para a competitividade empresarial da empresa e inclusive para a própria rede de empresas.

O objetivo deste trabalho de dissertação é descrever sobre redes de cooperação como estratégia competitiva das empresas e o surgimento de um novo paradigma organizacional.

1.2. Problema da pesquisa:

Esta dissertação fundamenta-se na premissa de que o novo paradigma organizacional baseia-se na formação de redes de cooperação. A questão crucial para a verificação desta hipótese é confirmar mediante um estudo exploratório de redes de empresas e cooperação.

O nível de cooperação existente dentro da rede de cooperação deve atingir que patamar de relacionamento, desde um simples acordo entre as partes, ou ainda, atingir quais aspectos contratuais entre as partes?

São duas as questões que exigem resposta para verificar a hipótese:

- 1)** Quais são os elementos (teóricos) relevantes para a formação e o estabelecimento de redes de cooperação?
- 2)** A formação de redes de cooperação pode trazer uma vantagem competitiva às organizações?

Caso tenhamos uma questão que deve ser o objeto de pesquisa científica, como esta dissertação pretende alcançar, esta pode ser formulada com base nos principais elementos formadores - os conceitos fundamentais - mais relevantes da ciência em estudo.

1.3. Justificativa e relevância do tema:

O cenário empresarial nacional e mundial tem demonstrado uma forte concorrência entre as organizações privadas. Trata-se de uma concorrência capaz de imprimir modificações constantes nos seus processos produtivos.

As empresas buscam, atualmente, as vantagens competitivas de escala de nível mundial. A lógica produtiva e organizacional de cada país seguirá o novo formato de produção.

Para Dupas (1999), as corporações globais terão que desenvolver competência administrativa e estratégias sofisticadas de produção e organização. A nova configuração empresarial será baseada na formação de aliança estratégica de nível global: estratégia de integração complexa.

A estratégia de integração pressupõe a integração (redes de empresas) de diferentes processos, em várias localizações, na cadeia de valor da matriz. Ou seja, cada operação produtiva será avaliada conforme a sua participação na geração da contribuição da cadeia de valor global.

Esta estratégia pressupõe a condição de otimizar o sistema produtivo através das fronteiras nacionais e, desta forma acarretam mudanças em seus processos produtivos que foram inovadores no passado e que deram uma vantagem competitiva temporária frente aos seus concorrentes.

Infelizmente, esta vantagem não é suficiente para manter esta competitividade por um longo tempo e forçam as empresas a buscarem novos métodos produtivos e mercadológicos para se adaptarem ao novo ambiente que se aproxima.

Observa-se que muitas empresas trabalham de forma totalmente isolada, sem levar em conta a importância de um relacionamento duradouro entre os seus fornecedores e clientes externos. Logo, não percebem as possíveis vantagens que poderão retirar da formação de redes de cooperação.

Desta maneira, não dão a devida importância para os impactos positivos que poderão obter com o relacionamento cooperativo, como por exemplo, uma redução de custos nos estoques, melhor qualidade nos produtos adquiridos para produção, redução nos custos de distribuição, etc.

Esta visão “não cooperativista” entre os elos da cadeia decorre de uma concorrência indireta entre as empresas, pois estas atuam de forma totalmente isolada, visando somente uma redução nos custos de aquisição de mercadorias para produção, e ainda na “otimização excessiva” da venda dos produtos produzidos.

Zurbier (2000, p. 408) cita algumas possibilidades ou fatores que inibem a implementação de uma estratégia de cadeia de suprimentos (redes de cooperação), o qual é frequentemente mencionado: “a falta de confiança e o segundo é a assimetria nas relações de poder, a qual pode estar baseada numa distribuição

desigual de informações, incentivos, punições ou acesso desigual às fontes de poder. O terceiro fator importante que pode prejudicar a implementação de uma estratégia de cadeia de suprimentos é a heterogeneidade cultural”.

Por outro lado, já foi demonstrada a vantagem desta integração da cadeia produtiva, tal que, as empresas buscam conciliar a sua estratégia de produção através da cooperação entre elas, a fim de auferir os benefícios decorrentes desta integração.

Deve-se levar em conta a necessidade de esforços para que seja posta em prática esta nova forma de gestão produtiva, pois, necessita de paciência, dedicação para que a teoria seja posta em prática, e principalmente, haja uma convergência de estratégia entre os elos da produção.

Portanto, a presente pesquisa buscará o desenvolvimento no estudo da gestão de cadeia de suprimentos, mais especificamente, redes de cooperação.

Deve-se ressaltar que a origem teórica de redes de cooperação surgiu em decorrência do estudo sistematizado do conceito de *Supply Chain Management* (SCM).

Portanto, é necessário inicialmente abordar o estudo de cadeias de suprimentos e, posteriormente, focar o desenvolvimento teórico de rede de empresas e cooperação.

Para Machline (2005), o “termo foi definido em 1994, pelo *Internacional Center of Competitive Excellence* (ICCE) como a integração dos processos do negócio, desde o usuário final até os fornecedores originais que proporcionam os produtos, os serviços e as informações, a fim de agregar valor para o cliente”.

Na mesma esteira, Slack *et. al.* (1997) define como sendo gestão de suprimentos dos materiais e da distribuição de produtos, que, atualmente, é definida como sendo *supply chain management* ou administração da cadeia de suprimentos. Trata-se de uma técnica de levar produtos e serviços dos pontos de origem aos pontos de destino.

Por outro lado, Corrêa e Corrêa (2008) informam que o movimento da Cadeia de Suprimentos inicia-se em 1985, e que historicamente, as ações de melhoria de desempenho estavam associadas e concentradas internamente às empresas.

Logo, as empresas devem perceber a necessidade de que os esforços de melhoria nos relacionamentos entre os elos da cadeia de suprimentos possam vir a trazer um retorno muito mais elevado, do que se agirem de forma isolada dentro da cadeia de suprimentos.

1.4. Objetivo geral:

O objetivo geral deste trabalho de dissertação é discorrer sobre o desenvolvimento teórico das principais características que devem balizar os

aspectos formadores da rede de cooperação como um novo paradigma organizacional e a manutenção da vantagem competitiva.

Esta dissertação destina-se às pessoas que se ocupam com o ensino e a pesquisa no campo da engenharia de produção em geral, principalmente, para aqueles que se dedicam ao estudo dos relacionamentos cooperativos dentro da formação de redes de empresas, oferecendo-lhes o material de referência para o enriquecimento do trabalho a que se dedicam no seu cotidiano.

1.4.1. Objetivos específicos:

Os objetivos específicos deste trabalho de dissertação são os seguintes:

1º) descrever a evolução do pensamento administrativo pela utilização das escolas de administração e o surgimento de um novo paradigma organizacional;

2º) realizar um estudo exploratório dos principais aspectos teóricos de redes de empresas e cooperação;

3º) demonstrar que este novo paradigma organizacional, redes de cooperação, trata de novo formato de manutenção da vantagem competitiva.

1.5. Metodologia de pesquisa utilizada

Para fins desta dissertação, apresentamos nesta seção inicialmente uma breve introdução sobre método científico. Além disso, iremos apresentar a metodologia utilizada nesta dissertação.

1.5.1. Breve introdução sobre abordagens de pesquisa

A pesquisa científica é considerada um procedimento formal, reflexivo sistemático e, apoiado no uso de métodos científicos para a descoberta parcial da realidade. Desta forma, o objetivo da atividade científica é a classificação metódica dos fatos, seguida de um esforço para explicar, prever e/ou controlar fenômenos.

Para Marconi e Lakatos (2005, p.110) trata-se:

(...) do conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

A utilização de um método (abordagem) de pesquisa garante comprometimento com a investigação a ser realizada, pois, define os passos a serem percorridos durante todas as fases do estudo, através do levantamento de coleta de dados (documentação direta e a indireta) e a sua posterior análise.

Para Berto e Nakano (2000, p.2):

As abordagens de pesquisa são condutas que orientam o processo de investigação, são formas ou maneiras de aproximação e focalização do problema ou fenômeno que se pretende estudar, prestando-se à identificação dos métodos e tipos de pesquisa adequados às soluções desejadas.

Ainda de acordo com estes autores, as abordagens de pesquisa podem ser quantitativas e qualitativas. Na tabela 1 mostramos uma comparação entre as abordagens quantitativa e qualitativa, de acordo com Creswell (2007).

ABORDAGEM QUANTITATIVA	ABORDAGEM QUALITATIVA
A realidade é vista de forma objetiva	A realidade é construída pelos indivíduos envolvidos na pesquisa
O pesquisador deve permanecer distante daquilo que está sendo pesquisado	O pesquisador interage com o estudo a ser produzido
Os valores do pesquisador não devem influenciar a pesquisa	Os valores do pesquisador interferem na pesquisa
A linguagem utilizada no desenvolvimento do trabalho deve ser impessoal e formal	A linguagem utilizada é pessoal e informal
Objetiva-se criar generalizações	Não objetiva criar generalização dos resultados

Tabela 1: Comparação entre as abordagens quantitativa e qualitativa com relação a algumas características
Fonte: Creswell (2007)

Para Creswell (2007), a abordagem quantitativa tem origem num problema verificado e seguido da elaboração de uma teoria e a formulação de variáveis, onde através de medições e procedimentos quantitativos poderá verificar se determinada teoria pode ser generalizada ou não.

Para os pesquisadores Strauss e Corbin (2008, p. 23), o termo “pesquisa qualitativa significa qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação”. A coleta de dados requer do pesquisador uma “imersão no contexto a ser estudado” (Alves-Mazzotti e Gewandszajder, 2002, p. 148).

Para Richardson (apud Fusco, 2004; p. 39), “a aplicação de um método qualitativo se impõe nos casos onde a riqueza dos detalhes é mais relevante do que as informações quantitativas”. Busca-se através da pesquisa qualitativa captar a compreensão de fenômenos dentro de determinado contexto. Ou ainda, a principal característica das pesquisas qualitativas baseia-se na questão de que estas pesquisas seguem a tradição compreensiva ou interpretativa.

Para as pesquisas qualitativas, de acordo com Berto e Nakano (2000, p.3):

As pesquisas de natureza qualitativa buscam aproximar a teoria e os fatos, através da descrição e interpretação de episódios isolados ou únicos, privilegiando o conhecimento das relações entre contexto e ação (método indutivo). Através de análises fenomenológicas e da subjetividade do pesquisador chegam, geralmente, a resultados particularizados que possibilitam, no máximo a comparação entre casos. Nessa ótica, a delimitação do problema de pesquisa inclui uma visão de contexto histórico ou de desenvolvimento, enfatizando o processo dos acontecimentos e a sequência dos fatos ao longo do tempo.

Para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002, p. 131), as características gerais dos estudos qualitativos são: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística.

Com relação à visão holística parte-se do princípio de que a compreensão de determinado fenômeno científico (evento) só é possível em função da compreensão das inter-relações existentes que emergem de um dado contexto. Para Creswell (2007, p. 187), exige-se do pesquisador (qualitativo) que a análise dos fenômenos sociais seja realizada holisticamente, pois os estudos de pesquisa qualitativa aparecem como visões amplas em vez de microanálises.

A abordagem indutiva define-se como aquela em que o pesquisador parte para observações mais livres e amplas, deixando que dimensões e categorias de interesse emergam progressivamente durante os processos de pesquisa e análise de dados. Para Marconi e Lakatos (2008, p. 110) é um método “cuja aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias”.

Creswell (2007, p. 187) afirma que, “embora o raciocínio em grande parte seja indutivo, tanto os processos indutivos como os dedutivos estão funcionando”.

Finalmente, a questão naturalística é aquela em que a intervenção do pesquisador no contexto a ser pesquisado é reduzida. A reduzida participação do pesquisador no contexto é justificada pela razão fundamental de que a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa.

Para Creswell (2007, p.186), significa que o pesquisador faz uma interpretação dos dados, ou seja, inclui o desenvolvimento da descrição de uma pessoa ou de um cenário, análise dos dados para identificar temas ou categorias para, finalmente, fazer uma interpretação ou tirar conclusões sobre seu significado.

1.5.2. Da abordagem metodológica utilizada

Além do uso da argumentação lógica e científica utilizada para a elaboração desta dissertação, o desenvolvimento desta pesquisa seguiu a classificação de uma pesquisa teórico-conceitual (revisão bibliográfica ou referencial).

O resultado da pesquisa teórico-conceitual é o produto da reflexão de um fenômeno observado ou relatado pela literatura acadêmica; compilação de idéias de diferentes autores acerca de determinado assunto ou ainda a simulação e modelagem teórica (Berto e Nakano, 1998).

A pesquisa teórico-conceitual é uma pesquisa qualitativa e pode ser descrita como um comportamento social ou organizacional o qual produz resultados que não podem ser obtidos por procedimentos quantitativos ou outro método científico (Bervian e Cervo, 1996; Fusco, 2004; Gil, 2002).

Como pesquisa qualitativa, a sua natureza é a subjetividade, a profundidade na abordagem das questões envolvidas, no detalhamento e na possibilidade da construção ou a descoberta de intuições. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem o levantamento bibliográfico do assunto e propõe a descoberta de características novas em relação ao tema estudado (Fusco, 2004; Gil, 2002; Creswell, 2007).

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, nesta dissertação foram desenvolvidos estudos bibliográficos sobre a evolução do pensamento administrativo, estratégia competitiva, cadeia de valor e rede de valor. Em capítulos apartados, mostramos o desenvolvimento teórico referencial dos seguintes temas: redes de empresas e cooperação entre empresas.

1.6. Estrutura do trabalho

A estrutura da dissertação está organizada em cinco capítulos.

O capítulo 1: introdução, problema da pesquisa, justificativa e relevância do tema, objetivo geral, os objetivos específicos, metodologia de pesquisa utilizada e a estrutura.

O capítulo 2 (fundamentação teórica): expõe a literatura relevante sobre as principais escolas de administração, sob uma perspectiva histórica.

O capítulo 3 (fundamentação teórica): expõe a literatura relevante sobre cadeias de suprimentos e redes de empresas.

O capítulo 4 (fundamentação teórica): compõe os aspectos teóricos mais relevantes sobre cooperação das empresas.

O capítulo 5 (considerações finais): sumariza as conclusões apresentadas neste trabalho de dissertação de mestrado.

As referências são apresentadas em capítulo próprio, com a descrição dos materiais (livros, artigos acadêmicos, teses e dissertações) utilizados na pesquisa.

Capítulo 2 – Evolução do pensamento administrativo

2.1. O período do pensamento clássico: a busca da racionalização do trabalho

O período do pensamento administrativo clássico foca a sua análise no aperfeiçoamento das regras e estruturas internas da organização. A ênfase nas tarefas de cada trabalhador é a espinha dorsal da administração no período clássico. Desta forma, o trabalho a ser executado por cada trabalhador é planejado pela gerência, procurando minimizar o esforço do trabalhador, aumentar a produtividade e minimizar a qualquer custo os desperdícios.

Iniciava-se com o pressuposto de que os agentes tinham uma racionalidade absoluta, ou seja, a capacidade plena e racional do ser humano era então ilimitada.

A partir do século XX, surgiram os primeiros escritores sobre o assunto, e tendo como núcleo central deste período do pensamento administrativo a afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar, organizar e coordenar de forma racional.

Frederich Winslow Taylor (1856-1915) definiu os alicerces do pensamento da administração clássica através das suas experiências e estudos pelo trabalho operário em uma fábrica. Os estudos estavam voltados para resolver os problemas relacionados à produtividade, divisão do trabalho, o desenvolvimento de técnicas que pudessem melhorar o ritmo de trabalho, dentre outros.

Taylor considerava que o núcleo de sua abordagem à administração era uma “revolução mental”. Assim, os gerentes para aumentar o nível de produtividade eram necessários para compreender os problemas de produção e partilhar estes ganhos com os próprios trabalhadores. Taylor, com base nestas constatações, desenvolveu a seguinte abordagem que constituía nos novos deveres de um administrador profissional.

Portanto, de forma sucinta, cada administrador teria como atividade: a) selecionar, treinar, ensinar e desenvolver cientificamente os trabalhadores; b) cooperar cordialmente com os empregados a fim de garantir que os resultados da produção fossem os melhores possíveis; c) os empregados são cientificamente aptos aos serviços e postos; d) dividir o trabalho e a responsabilidade entre os administradores e administrados; e) a padronização e arranjo eficiente de ferramentas e equipamentos, ou seja, atribuindo de forma a criar um sistema de planejamento dentro da organização.

As pesquisas de Taylor foram dirigidas para o nível operativo mais baixo da organização (não enfatizou o nível superior da organização), em parte devido às suas atividades como consultor técnico de produção (linha de produção), sem se preocupar diretamente com o nível estratégico da organização.

A linha básica deste sistema determinava que o trabalhador devesse executar o trabalho por si próprio, ou seja, sem qualquer tipo de interferência da gerência. No entanto, a administração deverá planejar, coordenar e orientar a execução do

trabalho a ser realizado, fornecendo os elementos necessários para que este trabalhador execute da melhor forma possível e de acordo com as leis científicas.

Enquanto o movimento criado por Taylor estava sendo estudado e analisado e expandido nos Estados Unidos, surge na França, um pensamento gerencial altamente inovador que estava sendo desenvolvido por Henri Fayol (1841-1925).

Fayol revolucionou o pensamento gerencial na França com os seus estudos sobre os princípios universais que podiam ser aplicados na administração, ou, melhor dizendo, aplicados à organização global.

As teses de Fayol partiam das seguintes premissas: a) universalidade de princípios que podiam se aplicados às funções de administração em todas as formas de trabalho humano organizado (Megginson, Mosley, Pietri Jr.; 1986); b) de que existe uma teoria de administração formada por uma massa de conhecimento que pode – e deve – ser ensinada. Portanto, é possível o desenvolvimento da teoria da administração através de um ensino sistemático e coordenado.

Desta forma, Fayol, enumerou as principais ideias básicas da administração, que, totalizaram em catorze (14) principais princípios gerais da administração. Na Tabela 2 mostramos de forma sucinta estes princípios gerais.

OS PRINCÍPIOS DE FAYOL

Divisão do trabalho: consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência
Autoridade: autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência
Disciplina: depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos
Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior
Unidade de direção: uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo
Subordinação de interesses individuais aos interesses gerais
Remuneração de pessoal: deve ser justa para a satisfação por parte dos empregados
Centralização: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização
Cadeia escalar: é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo
Ordem: um lugar para cada coisa em seu lugar
Equidade: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal
Estabilidade: a rotatividade tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização
Iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e assegurar seu sucesso
Espírito de equipe: harmonia e união entre as pessoas, adaptando o organismo às necessidades, colocando as pessoas certas nas posições onde podem produzir ao máximo

Tabela 2: Os princípios gerais da administração de Fayol (1975)

Fontes: adaptado de Fayol (1975)

Estes princípios gerais consistiam em um modelo padronizado de aperfeiçoar (melhorar) o desempenho organizacional existente naquela época. De modo geral, as ideias nucleares deste período entendiam que quanto mais dividido for o trabalho (divisão do trabalho) em uma organização, mais eficiente será a empresa.

A divisão de competência (trabalho) consistia na formulação da “melhor maneira” de executar a tarefa e o trabalhador apenas seguia fielmente essas orientações. A remuneração paga deve ser justa para manter a satisfação por parte dos trabalhadores e reforçarem o princípio da equidade.

A centralização (unidade de comando, unidade de direção, autoridade, cadeia escalar) é crucial para este modelo, pois o controle por parte da hierarquia superior é essencial para um melhor desempenho das atividades a serem executadas pelos trabalhadores de nível hierárquico inferior. Trata-se de uma supervisão ‘cerrada’

para a verificação da execução das atividades de acordo com os objetivos organizacionais das empresas.

Para que haja efetiva aplicação destes princípios da administração geral é necessário que estes elementos sejam aplicados da seguinte forma: a) planejamento; b) organização; c) comando; d) coordenação; e) controle.

2.1.1. *Homo economicus*

O pressuposto central do período do Pensamento Clássico é a idéia de que homem é um ser eminentemente racional ao tomar (executar) uma determinada decisão.

Desta forma, o administrador tinha como função primordial escolher “a melhor maneira certa” de executar o trabalho, ou seja, existe um método ótimo, uma maneira certa para a realização de cada tarefa a ser executada pelo trabalhador.

Neste período (Clássico), inicia-se um processo científico de estudo dos tempos e movimentos necessários a executar em cada atividade laborativa. Este processo buscava simplificá-los ao máximo e, desta forma, reduzi-los ao mínimo necessário, tornando, assim, mais rápida a sua execução.

O desafio do gestor (administrador) era encontrar aquilo que Taylor denominou de “homem de primeira classe”, ou seja, o trabalhador capaz e adaptado para a execução de determinada atividade.

Entendiam os idealizadores deste período a existência do homem certo para a execução de determinada atividade laborativa, inclusive com respectivo tempo necessário para a execução de cada atividade.

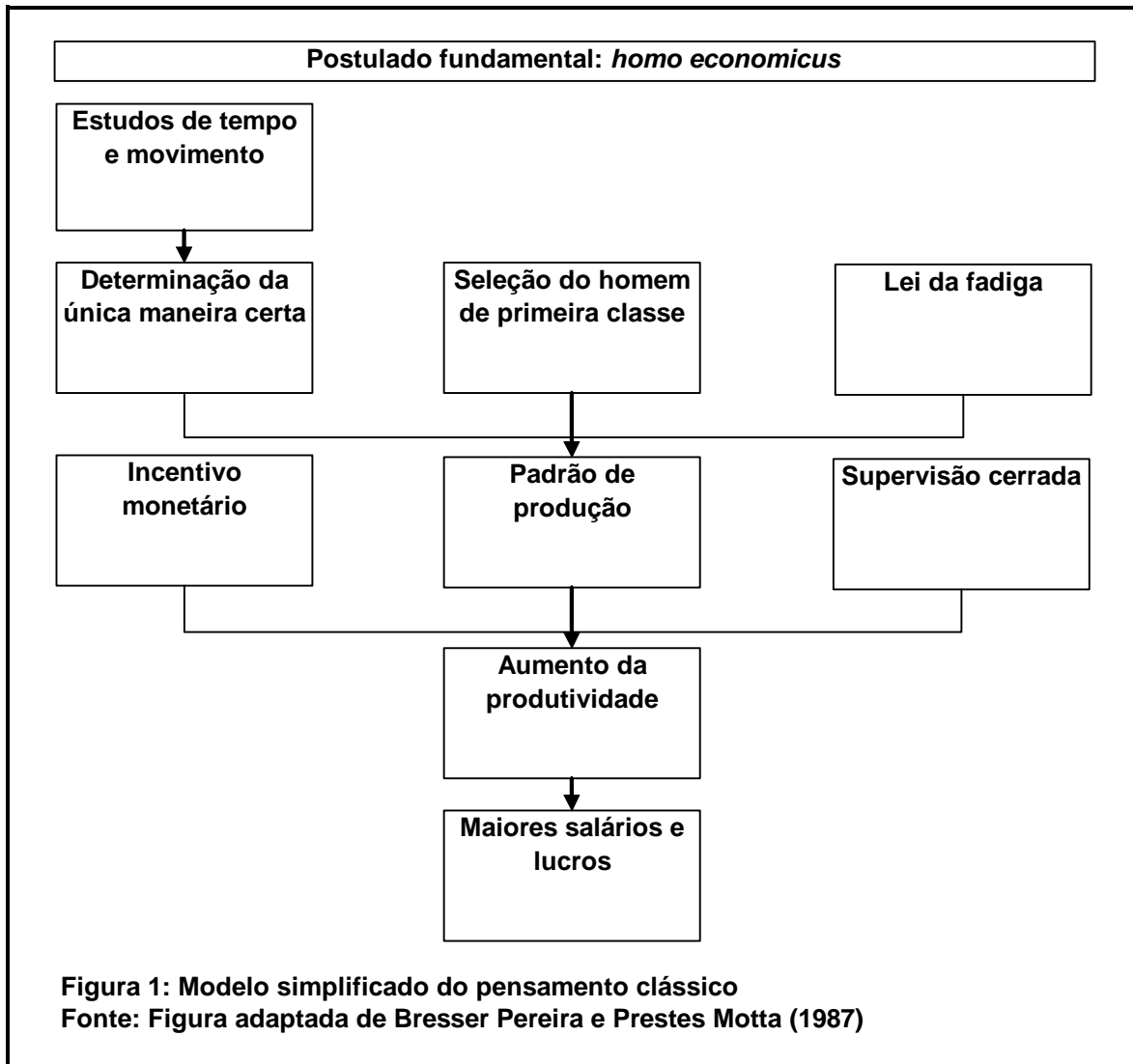
Para Bresser Pereira e Prestes Motta (1987, p. 178), “e então Taylor surge com o seu ‘homem de primeira classe’, que é um homem totalmente fora do comum, particularmente adaptado para aquele tipo de trabalho”.

Criou-se uma “lei da fadiga” para justificar uma base científica e fisiológica para este período em questão. Segundo esta lei, existe uma relação inversa entre a carga levantada e o tempo em que essa carga é suportada pelo trabalhador.

Obviamente, tratava de uma análise simplista e coerente, entretanto, já despertava o interesse naquela época para determinar o intervalo necessário para a recuperação do trabalhador (tempo de repouso).

O princípio norteador do *homo economicus* é a previsibilidade, ou seja, as ações são previsíveis de antemão, logo, o ser humano, no começo, “era considerado um ser simples e previsível cujo comportamento não variava muito. Incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento eram ações consideradas suficientes para garantir uma boa produtividade” (Prestes Motta e Vasconcelos 2004; p. 34).

Na figura 1 mostramos de forma resumida os principais componentes deste período.



Portanto, o homem conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como, consegue mensurar as consequências destas opções. Ou seja, saberá escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados de sua decisão.

Os pensadores deste período não cogitavam que os comportamentos humanos percebidos como inadequados não seriam um problema em si, mas, eram em decorrência de possíveis defeitos na estrutura da organização ou de problema na implementação do sistema (Taylor, 1911; Fayol, 1949).

A idéia da figura do *homo economicus* foi utilizada pelos economistas clássicos em suas obras para esclarecer alguns aspectos do funcionamento do mercado.

Para Hunt e Sherman (1972), a publicação da obra de Adam Smith (1776), “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth Nations¹” trouxe uma nova filosofia individualista – o liberalismo clássico.

A crença do liberalismo econômico partia de que as restrições à produção e ao comércio dentro de determinada nação eram prejudiciais aos interesses de todos. Difundia-se cada vez mais, em fins do século XVII e no começo do XVIII a idéia do indivíduo agir em benefício próprio dos seus interesses sem as amarras do poder estatal.

Para Hunt (1989, p. 53), o idealizador inicial desta corrente de pensamento foi talvez Dudley North (1641-1691) que “tenha sido o primeiro porta-voz claro da ética individualista que se transformaria na base do liberalismo clássico”.

Este autor (North) acreditava “que todos os homens eram motivados primordialmente pelo interesse próprio e que deveriam ter liberdade para competir por si só num mercado livre, para que o bem-estar público fosse maximizado” (Hunt, 1989; p. 53).

¹ Tradução: “Riqueza das Nações: uma investigação sobre a natureza e suas causas”. Parte da doutrina econômica enfatiza a seguinte tradução: “A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas” (Baraúna, 1983). Infelizmente, a maioria dos livros que tratam sobre a história do Pensamento Econômico somente menciona a expressão “Riquezas das Nações” (Coutinho, 1993; Napoleoni, 1987; Hunt, 1989).

Os agentes dotados de racionalidade teriam plena capacidade para tomar as melhores decisões para si, sempre buscando maximizar a capacidade de retorno.

Para Adam Smith, justamente o interesse de maximizar o ganho individual faz com que os agentes econômicos – produtores, consumidores e trabalhadores – procurem sempre as melhores alternativas ou alternativas racionais em um mercado competitivo.

Sendo que estes interesses individuais criariam uma força geral capaz de gerar uma “mão invisível”, ou seja, as motivações egoísticas e interesseiras dos homens formariam um mercado mutuamente complementar que promoveriam, de forma harmoniosa, o bem-estar da sociedade.

Os ideólogos do liberalismo clássico baseavam-se em quatro pressupostos sobre a natureza humana: todo homem é egoísta, racional, inerte e atomista.

Jeremy Bentham (1748-1832), durante a vida, escreveu obras sobre moral, ciências jurídicas e ciências econômicas. Com relação a esta última ciência, escreveu artigos, ensaios e folhetos sobre tópicos econômicos². O trabalho que exerceu a influência mais forte sobre a ciência econômica do século XIX foi “*An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*”³ (1780), no qual desenvolveu a teoria do utilitarismo, “embora não trate diretamente de teoria econômica, contém uma apresentação bem elaborada da filosofia social utilitarista, que deveria tornar-se

² Os escritos de Bentham sobre tópicos econômicos estão em Jeremy Bentham’s Economic Writing. Londres, Allen & Unwin, 1954.

³ Tradução: “Uma introdução aos Princípios da Moral e da Legislação”.

a base filosófica da economia neoclássica nas últimas décadas do século XIX” (Hunt 1989; p.147).

Bentham (1969, p. 85) afirma que: “a natureza colocou a humanidade sob o domínio de dois mestres soberanos, a dor e o prazer. Só eles podem mostrar o que devemos fazer, bem como determinar o que faremos (...). Eles nos governam em tudo o que fazemos, em tudo o que dizemos, em tudo que pensamos (...). O princípio da utilidade reconhece esta sujeição e a aceita como o fundamento”.

Assim, todo o esforço é encarado pelo ser humano como algo doloroso, ou seja, a ser evitado. A aversão a este tipo de sensação é crucial ao homem, e desta forma, ele agiria de forma calculista e racional com o objetivo de aumentar o seu prazer e seus ganhos e, portanto, evitar a dor e o trabalho.

Conclui-se que, se os homens não encontrassem atividades que lhes proporcionassem prazer, ou se não temessem a dor, ficariam reduzidos à inércia e à indolência.

A tese é corroborada por Locke, pois o direito à propriedade seria em decorrência de um direito natural do homem. Acredita-se que seja direito inato e natural que o homem tem de possuir dos frutos que conquista com o trabalho e do uso das forças do seu corpo para a produção do trabalho.

A propriedade da sua força de trabalho e de seus pertences é direito natural e, esse direito jamais poderá ser violado por um poder central, diga-se, o poder estatal.

2.1.2. A produção racional

A produção racional relaciona-se à ideia de que a função inerente do administrador é determinar a única maneira correta de executar o trabalho. Segundo Taylor (1960), existe uma única maneira certa, que, descoberta e adotada de maneira correta, maximizará a eficiência do trabalho produtivo.

Desta forma, para descobrir a melhor forma para executar o trabalho, sugere-se que o administrador estude o trabalho em suas diferentes fases (movimentos necessários à sua execução). Ou seja, analisar de forma a compreender as fases da execução do trabalho com a intenção de simplificá-las de forma a reduzi-las ao mínimo necessário.

Para determinar a produção-padrão, Taylor afirma que devem ser realizadas experiências com movimentos diferentes, cuja duração será medida até que se encontre a melhor maneira de execução.

Parte-se do pressuposto de que cada atividade a ser executada tem uma pessoa ideal para tanto. Por isso, concebe-se a ideia do “homem de primeira classe”, que “deve servir como base para o estudo de tempos e movimentos” (Prestes Motta e Vasconcelos, 2004; p. 36).

O administrador, ao efetuar (calcular) os tempos necessários para cada movimento, terá a forma racional (produção-padrão) da maneira mais correta de execução de determinada atividade laborativa.

No sistema produtivo idealizado por estes pensadores neste período clássico, partia-se da conclusão de que fixados os padrões de produção, eram necessários à supervisão dos administradores frente aos supervisionados para que fossem atingidos estes critérios e objetivos.

Para obter o melhor resultado, os supervisores “deveriam seguir, detalhadamente, o trabalho dos subordinados em todas as suas fases, pois se admitia haver uma única forma de realizá-lo” (Prestes Motta e Vasconcelos, 2004; p. 38).

A forma de controlar todo este processo produtivo decorria de incentivos tanto em termos positivos como negativos. Os incentivos positivos estavam ligados à remuneração maior para aqueles que produzissem mais e, desta forma, um incentivo maior em termos monetários.

Com relação aos incentivos negativos, a ideia estava associada à despedida do trabalhador indolente, que, por não executar o trabalho conforme a especificação desejada, seria dispensado.

A teoria clássica trata a organização como um sistema fechado, isolado de fatores externos e composto de poucas variáveis e perfeitamente identificáveis e previsíveis. Neste tipo de organização, as atividades desenvolvidas são altamente especializadas e, ainda, sistematicamente conduzidas por administradores racionais.

As organizações funcionam de acordo com a hierarquia e a aceitação prévia da relação de superioridade entre os administradores – subordinados, em arranjos mútuos de autoridade, responsabilidade e obediência.

A divisão do trabalho é realizada em decorrência da diferença natural que há entre os homens, capacidade, habilidade e destreza e pela especialização. O homem não pode estar em dois lugares ao mesmo tempo; o campo de conhecimento é complexo, um homem, dentro do espaço da sua vida, não poderá conhecer dele senão uma pequena parte. Para Warlich (1986), é uma questão de natureza humana, tempo e espaço.

2.2. O Período do pensamento das relações humanas: a busca da humanização no ambiente de trabalho

Os ideólogos do período clássico enfatizavam o aspecto do aperfeiçoamento dos sistemas de trabalho, ou seja, elaborando os sistemas mais eficientes e racionais possíveis.

Partia-se do pressuposto de que sistemas perfeitos, eficientes e bem-ajustados conduziram automaticamente ao atendimento das metas e objetivos organizacionais.

O relacionamento humano era considerado secundário dentro do sistema administrativo-produtivo, visto que focava somente aspectos processuais da racionalização do trabalho – divisão do trabalho, centralização das decisões, impessoalidade nas decisões e a busca de estruturas e sistemas de produção perfeitos.

Porém, os estudos organizacionais demonstraram que o ser humano não é passível de ser controlado conforme desejavam os idealizadores deste movimento. As atitudes do ser humano não são previsíveis como previam os idealizadores do período clássico.

O período do pensamento das relações humanas surgiu em decorrência da contraposição à abordagem Clássica e buscando minimizar todas as idéias ligadas a princípios e funções oriundas deste movimento.

O foco abordado por este período enfatiza o aspecto de que as relações humanas entre os indivíduos dentro da organização são fatores determinantes para o desempenho da empresa.

Este movimento pretendeu intervir no processo de desumanização do trabalho surgido com a aplicação de métodos científicos, que foram impostos aos trabalhadores daquele período.

2.2.1. Estudos de *Hawthorne*

A base deste movimento foi obtida através de estudos e experimentos realizados por professores da Universidade de Harvard⁴ na empresa *Western Electric*, em sua fábrica de equipamentos telefônicos de *Hawthorne* em 1927.

Divergem os pesquisadores com relação ao período de estudos e experimentos, pois alguns focam o período de 1927 a 1929⁵. Outros autores informam que este período compreende os anos de 1924 a 1932.

Os diversos autores discordam com relação à liderança destes estudos, pois alguns citam que foram coordenados por (George) Elton Mayo⁶.

Para Prestes Motta e Vasconcelos (2004, p. 52), “os estudos de *Hawthorne* podem ser divididos em três fases. A primeira fase iniciou-se em 1923 e foi orientada por membros do Comitê em Iluminação Industrial (*Committee on Industrial Lighting*) fundado pela *General Electric Company* sob supervisão de Charles Snow”.

⁴ Mais especificamente na Harvard Business School, conforme Davis, Aquilano, Chase (p.35). Fundamentos da Administração da Produção. 3ª Edição. São Paulo: Editora Bookman, 2001.

⁵ Para Megginson, Mosley e Pietri Jr. (p. 63) o período compreendido de estudos e experiências em Hawthorne foi de 1924 a 1932. Para Ferreira, Reis e Pereira (p. 29) o período compreendido foi de 1927 a 1929.

⁶ Os diversos autores pesquisados divergem com relação à formação acadêmica de George Elton Mayo (1880-1949). De acordo com Ferreira, Reis e Pereira, Mayo teria dupla formação em filosofia e medicina. Por outro lado, para Aquilano, Davis e Chase a formação de Mayo é ciências sociais.

A intenção de Snow era verificar se a intensidade da iluminação influía diretamente na produtividade dos trabalhadores. Snow propôs que fossem escolhidos dois grupos de operários. Para o primeiro grupo a iluminação do ambiente de trabalho permaneceu constante durante toda a experiência, já para o outro grupo a iluminação tornou-se mais intensa.

Constatou-se que a produtividade aumentou nestes dois grupos, o que mostrava que a iluminação não era o fator que afetava a produtividade dos grupos pesquisados. Portanto, concluiu-se que existiam outras variáveis que não foram controladas e que de alguma forma exerciam diretamente no resultado da pesquisa.

A partir das séries de experimentos, o grupo de pesquisadores de *Hawthorne* iniciou uma nova série de pesquisas para verificar outras variáveis que poderiam influenciar no comportamento dos trabalhadores.

Charles Snow e Homer Hilbarger verificaram um possível efeito desta melhora no desempenho dos trabalhadores e denominaram de “efeito *Hawthorne*”, e concluíram que, pelo simples fato que os trabalhadores eram observados pelos pesquisadores durante a atividade laborativa fizeram com que os trabalhadores sentissem que havia um maior interesse e preocupação por parte da alta direção com a melhoria de suas condições de trabalho.

O poderoso efeito e incentivo “para maior produção não eram as condições físicas de trabalho ou as recompensas financeiras, mas consequência do efeito *Hawthorne*, de acordo com o qual os trabalhadores se sentiam importantes e

apreciados por terem sido escolhidos como sujeitos para um estudo científico” (Megginson, Mosley, Pietri Jr., 1986; p. 63).

O efeito foi o aumento motivacional destes trabalhadores e que independentemente da variação da iluminação do local de trabalho acarretou em um aumento da produção naquele período de estudos.

A segunda fase de experimentos foram os testes “conduzidos no *Relay Assembly Test Room* em 1927” (Prestes Motta e Vasconcelos, 2004; p. 53). O experimento consistiu na seleção de seis mulheres⁷ que foram separadas das outras operárias da fábrica, e que consistia na montagem de relés elétricos, sob condições especiais – iluminação mais intensa, condições de pagamento e de trabalho foram modificadas e sob a supervisão de um pesquisador-supervisor.

A característica marcante durante esta experiência foi constatar a troca de informações e a interação das operárias entre si durante a execução do trabalho. Concluiu-se que houve melhoria nos resultados (produtivos) obtidos com relação a este grupo de operárias em detrimento do outro grupo não selecionado.

A terceira fase do experimento ocorreu em 1931, intitulada de “experimento do *Bank Wiring Observation Room*. Foram utilizados métodos de pesquisa sofisticados com foco na dinâmica entre pequenos grupos” (Prestes Motta e Vasconcelos, 2004; p. 53).

⁷ Para Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986; p. 65) “foram escolhidas moças de 15 a 16 anos”.

O experimento desta vez, nesta terceira fase, consistiu na seleção de 14 operários para participarem das observações na sala de estudos. A diferença fundamental com relação à experiência anterior, a segunda fase, foi a de que os pesquisadores interagiram de maneira menos intensa. Portanto, o resultado obtido foi que o grupo não teve um aumento da produtividade (não aumentou), ao contrário, ficou comprovado que o grupo limitava o ritmo de trabalho de produtividade (Prestes Motta e Vasconcelos, 2004; Megginson, Mosley, Pietri Jr., 1986).

As séries de experimentos serviram de base para desnortear alguns princípios da racionalidade produtiva, tendo como variável norteadora o aspecto motivacional.

Foi necessário que os gestores verificassem outros aspectos para estimularem a produtividade industrial, pois enfatizar somente nestas variáveis: divisão de trabalho, produtividade, hierarquias, centralização de decisões, por exemplo, não foi suficiente para o aumento da produtividade.

O núcleo desta nova abordagem é a necessidade de novos estímulos, ou seja, de uma abordagem humanista dentro do ambiente de trabalho, que, focaliza o moral dos trabalhadores e tendo como resultado uma maior produtividade.

Afasta-se a ideia da ética individualista preconizada pelos economistas clássicos para a formação de uma ética social, tendo como seu alicerce o bem-estar da sociedade, o valor da harmonia e da solidariedade nos relacionamentos interpessoais e intergrupais.

2.2.2. O *homo social*

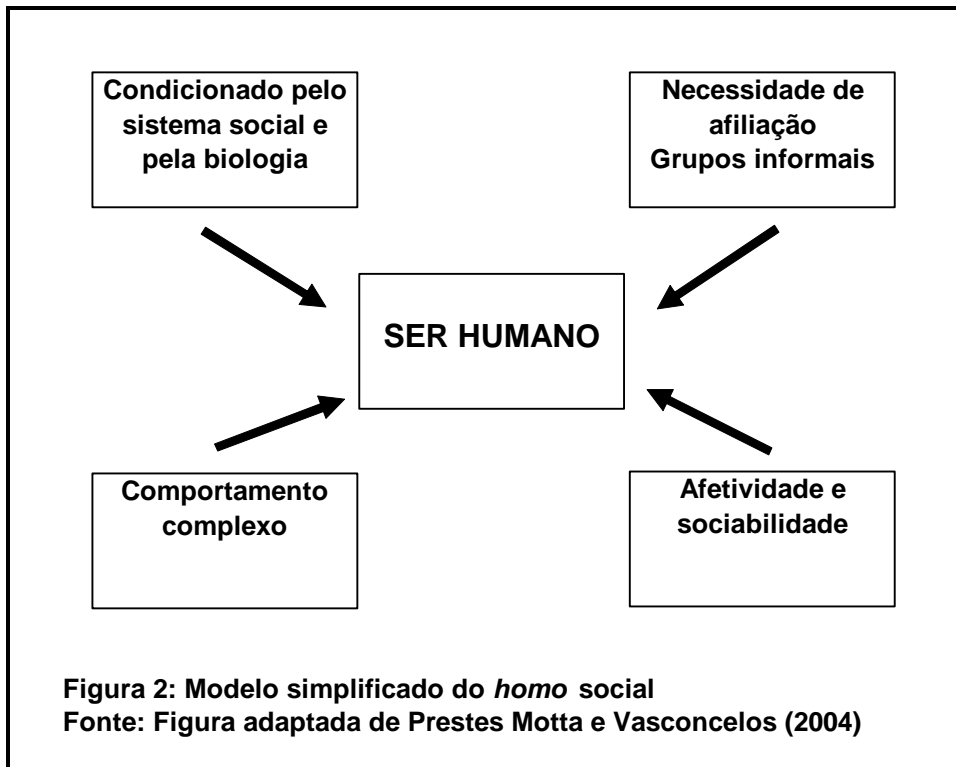
O período anterior fundamentava do pressuposto do *homo economicus*, ou seja, aquele dotado de racionalidade plena e capaz de desenvolver as atividades laborativas de forma a maximizar os recursos disponíveis para o processo produtivo.

Esta simplificação do comportamento humano ensejou severas críticas por parte da escola (período) do pensamento das Relações Humanas, pois esta escola prevê entendimento de que o homem (como ser social) não poderá jamais ser apresentado como uma figura à parte de um sistema maior, qual seja, pelo sistema social – grupo informal, sociabilidade e cultura.

Deste modo, o homem não pode ser reduzido apenas a esquemas simples e mecanicistas e tendo relevância a visualização de que o homem é condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica.

Com respeito aos aspectos emocionais de cada indivíduo, todo homem possui necessidades de segurança, afetividade, aprovação social, prestígio individual e grupal e a sua autorrealização.

Na figura 2 destacamos as principais variáveis que compõem o *homo social*.



2.2.3. O Grupo informal

Define-se como grupo informal um conjunto de indivíduos que se comunicam direta ou indiretamente e de forma frequente. Desta forma, em uma organização ou em outras situações, “o administrador lida com grupos humanos bem formados e não com uma horda de indivíduos” (Mayo apud Prestes Motta e Vasconcelos, 2004; p. 63).

Portanto, o grupo informal emerge dentro da organização “quando as interações informais entre um determinado número de indivíduos começam a intensificar-se e a tomar corpo” (Prestes Motta e Vasconcelos, 2004; p. 63)

Conclui-se que, a frequência das interações existentes é que irá determinar a existência do grupo informal, logo, deve-se verificar quais os fatores que são os responsáveis pelas tais interações.

A formação de grupos informais deve ser analisada sob o aspecto de semelhanças existentes entre os indivíduos, pois o fazem tendo em vista o atendimento de suas necessidades, principalmente, os aspectos emocionais, afetivos, aprovação social.

Ranzeiro (2006; p. 65) cita o resultado de uma pesquisa realizada entre os anos de 1928 a 1930, no qual foram entrevistados 21.126 (de um grupo de 40.000 empregados). Iniciou-se, primeiramente, com um programa de entrevistas com o setor de inspeção, depois com o setor de operações e, finalmente, com outros setores da organização.

A conclusão da pesquisa foi a descoberta por parte dos pesquisadores de que os operários se manifestavam de acordo com o grupo informal. Ou seja, os próprios operários determinavam e mantinham os níveis de produção; a liderança informal que garantia a unidade do grupo; sistema próprio de punição para o trabalhador que não cumpria os resultados; discrepância com relação à compreensão com relação aos objetivos estabelecidos pela administração corporativa.

Para Warlich (1986), os pesquisadores em relações humanas enfatizaram os estudos para a eliminação de conflitos entre os indivíduos. Por outro lado,

esqueceram de enfatizar as contribuições que os conflitos internos podem gerar para as organizações (sob a ótica positiva).

Assim, sob a ótica positiva, é através do conflito que se estabelecem as diferenças e contraposições dentro da organização, desta forma, promovem-se os ajustes necessários para as empresas desenvolverem as suas competências.

Os conflitos não podem ser eliminados, pois fazem parte de um contexto de expressão tanto da alta administração e baixa administração (digam-se, operários).

As conclusões foram as seguintes: o trabalho é uma interação social, cuja natureza e a forma como os indivíduos se relacionam são fatores importantes para a produtividade; o trabalhador reage de acordo com o grupo informal e sendo influenciado nas suas decisões individuais; a administração deve ser capaz de compreender as necessidades dos trabalhadores e informar adequadamente os objetivos da empresa; o ambiente corporativo passa a ser uma extensão da vida social do trabalhador, independentemente de outros ambientes, tais como: o ambiente familiar, amigos e da sociedade em geral.

O objetivo desta escola foi compreender a formação do grupo informal, sendo que a estrutura formal da empresa jamais mereceu atenção por parte do Período das Relações Humanas.

Portanto, em sentido mais amplo, o grupo informal é a consequência direta da impossibilidade prática e teórica de se reduzir o comportamento humano a um

conjunto de reações mecânicas e automáticas a regulamentos corporativos. Os grupos informais dentro da organização exercem grande influência no comportamento do trabalhador – hábitos, atitudes, ritmo de trabalho.

2.3. O período estruturalista - burocracia Weberiana⁸ e de Robert King Merton

A utilização da palavra estrutura nas ciências sociais foi inicialmente citada na obra de H. Spencer (1858) que associou esta expressão ao conceito de função.

Encontra-se a utilização desta expressão, posteriormente, em obras de Émile Durkheim, Radcliffe-Brown e Claude Lévi-Strauss. Para fins desta pesquisa, o termo estruturalista ou estruturalismo será utilizado como um método analítico comparativo.

Para compreender o estruturalismo, inicialmente, deve-se buscar o entendimento sobre sistema. Assim, de acordo com o estruturalismo, o conceito de sistema é de primordial importância, visto que considera em sua análise o relacionamento das partes para a constituição do todo. A preocupação do estruturalismo implica “totalidade e interdependência, já que exclui os conjuntos cujos elementos sejam relacionados por mera justaposição” (Prestes Motta e Vasconcelos, 2004; p. 132).

⁸ Expressão utilizada para referir o pensamento do economista, jurista, historiador, filósofo Max Weber (1864-1920). O foco de estudo da dissertação de mestrado se voltará para o entendimento do Estruturalismo Fenomenológico desenvolvido por Max Weber. Mas, sem deixar de mencionar os aspectos teóricos desenvolvidos por Robert King Merton.

Nesta seção serão abordados os estudos sobre burocracia conforme os entendimentos de Max Weber e de Robert King Merton.

2.3.1. A burocracia sob o enfoque de Max Weber

A burocracia é um tipo de relação de poder. Trata-se de um sistema que busca alcançar a organização dos seus processos produtivos, de forma estável, contínua e tendo um grande número de indivíduos (trabalhadores), cada qual detendo uma determinada função organizacional.

Para Tragtenberg (1974, p.139), “a burocracia é igual à organização. É um sistema racional em que a divisão de trabalho se dá racionalmente com vistas a fins. A ação racional burocrática é a coerência da relação de meios e fins visados”.

Esta racionalidade é alcançada mediante o predomínio do formalismo, da imposição de normas racionais, escritas, divisão das atividades laborativas e a impessoalidade no recrutamento e seleção dos trabalhadores.

Conforme Prestes Mota e Vasconcelos (2004, p. 139), “o recrutamento é feito por meio de regras previamente estabelecidas, garantido-se a igualdade formal na contratação”.

A divisão das atividades (especialização) e a sua hierarquização dentro do âmbito organizacional é uma característica marcante dentro deste modelo organizacional.

Para Bresser Pereira e Prestes Mota (1987, p. 32), “a burocracia apresenta uma divisão horizontal do trabalho, em que as diferentes atividades são distribuídas de acordo com os objetivos a serem atingidos”.

O trabalhador é continuamente avaliado pela estrutura hierárquica superior (supervisão). Trata-se de uma forma racional para apreciar possíveis promoções e avanços na esfera organizacional dos trabalhadores. O seu desempenho é avaliado de forma contínua e através do pré-estabelecimento de regras explícitas e escritas (Tragtenberg, 1974; Prestes Mota e Vasconcelos, 2004; Bresser Pereira e Prestes Mota, 1987).

Separa-se de forma definitiva a esfera pessoal, privada, familiar da esfera pública, em outras palavras, da vida laborativa (trabalho). Nas sociedades ditas tradicionais⁹, normalmente a esfera familiar e a esfera do trabalho se confundiam, isto é, porque as atividades tinham um caráter eminentemente pessoal. Nas sociedades industriais há uma ruptura destas relações entre a esfera familiar e a do trabalho.

⁹ Conforme Bresser Pereira e Prestes Mota (1987, p. 28), as sociedades ditas tradicionais (dominação tradicional) são aquelas que se baseiam na crença na rotina de todos os dias como uma inviolável norma de conduta.

O surgimento da organização industrial (moderna) só foi possível através de uma racionalidade empresarial, tendo a existência de funções definidas e competências rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos.

A organização, para Weber, teria a seguinte característica, a saber:

a organização industrial racional, orientada para um mercado real, e não para oportunidades políticas ou especulativas de lucro, não é, entretanto, a única criação peculiar do capitalismo ocidental. A moderna organização racional da empresa capitalista não teria sido viável sem a presença de dois importantes fatores: a separação da empresa da economia doméstica, que hodiernamente domina por completo a vida econômica, e, associado de perto a este, a criação de uma contabilidade racional (1989, p.7).

A questão da impessoalidade dentro da visão Weberiana prega a seguinte questão: de que o burocrata deve cumprir uma função diferente e apartada da sua vida pessoal.

Acrescenta-se que o uso de metodologia de análise puramente racional é um fator que diferencia este modelo organizacional dos demais (tradicional e carismático) e sendo responsável pela longevidade e vantagem desse modelo organizacional (Prestes Motta e Vascelos, 2004; Morgan, 1996).

Para Aron a natureza da burocracia seria:

a impessoalidade é essencial à natureza da burocracia, onde, teoricamente, todos conhecem as leis, e agem em função das ordens abstratas de uma regulação estrita. E, por último, a burocracia assegura a todos que trabalham no seu seio uma remuneração determinada segundo certas normas, o que exige que disponha de recursos próprios (1987, p. 494).

A estrutura burocrática traz uma maior racionalidade nos processos produtivos, pois a profissionalização das relações de trabalho e a consolidação da lógica mais razoável visam garantir a igualdade de todos diante de regras pré-estabelecidas. Na tabela 3 apresentamos de forma sintética as principais bases do pensamento burocrático.

BUROCRACIA

Funções definidas e competências estabelecidas por lei
Direitos e deveres baseados no princípio da igualdade burocrática
Definições de hierarquia e especialização de funções
Impessoalidade nas relações
Recrutamento baseado em objetivos explícitos e pré-estabelecidos
Divisão do trabalho (funções estabelecidas previamente)
Autoridade é estritamente limitada pela norma legal (estatutos e regulamentos)

Tabela 3: Características gerais da estrutura burocrática

Fontes: adaptado de Prestes Motta e Vasconcelos (2002); Bresser Pereira e Prestes Motta (1987)

Portanto, os indivíduos executam as suas atividades de acordo com os seus direitos e deveres delimitados. A divisão do trabalho e a definição buscam permitir o exercício das tarefas de forma a obter consecução dos objetivos organizacionais.

2.3.2. Os fundamentos da dominação sob a perspectiva de Max Weber.

Deve-se observar que a teorização de Max Weber foi desvirtuada e empobrecida pela teoria da administração devido à reinterpretação teórica realizada no sentido de focar somente no “tipo ideal” da organização burocrática. A ênfase adotada foi feita no sentido de concentrar a atenção no “tipo ideal” de organização burocrática.

Desta forma, perde-se de vista o conteúdo teórico desenvolvido por Weber, no qual se critica a questão da dominação burocrática.

A crítica da teoria da administração volta-se para o modelo burocrático, ou seja, para questões secundárias e focam as análises para as ineficiências do modelo organizacional burocrático¹⁰.

As diversas críticas realizadas por estes teóricos da administração acabam, na verdade, fortalecendo de forma acentuada a legitimação da ideologia burocrática.

Conclui-se que a crítica “administrativa, ao afirmar as fontes de ineficiência da organização burocrática, ou ao afirmar que estamos passando para uma fase de organizações pós-burocráticas, na verdade, legitima ideologicamente a burocracia, enquanto poder e dominação que é” (Bresser Pereira e Prestes Motta, 1987, p. 224).

Deve-se, portanto, não perder de vista a importância do enfoque dado por Weber sobre a questão da dominação. Para Weber, a dominação, tem o significado (sentido) muito geral de poder, isto é, “de possibilidade de impor ao comportamento de terceiros a vontade própria” (Weber, 1999; p.139).

¹⁰ Encontram-se na literatura (nacional e internacional) diversos livros no qual o enfoque é dado somente na questão da ineficiência do modelo organizacional burocrático e características gerais da burocracia. Sem, no entanto, citar a questão da dominação. Vejam as seguintes obras: “Gestão Empresarial de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas” (Ferreira, Ademir A.; Reis FONSECA, A. C.; Pereira, Maria I., 1997); “Management: Concepts and Applications” (Meggison, Leon C., Mosley, Donald C.; Pietri Jr., Paul H., 1986).

A forma de dominação se dá através da formação de um pequeno agrupamento em torno daquilo que Weber denomina de dominação por meio de organização.

Esta vantagem do pequeno número trata-se da possibilidade “existente para a minoria dominante de comunicar-se internamente com rapidez especial, de dar origem, a cada momento, a uma ação social racionalmente organizada que serve para a conservação de sua posição de poder e de dirigi-la de forma planejada” (Weber, 1999; p.140).

Agora, nada obstante, que esta ação social não seja eficaz, pois a massa dominada poderá criar uma corrente oposta capaz de neutralizar a força dominadora e tendo a finalidade de dominá-la. No entanto, caberá aos chefes (senhores) a possibilidade de divisão de poder entre aqueles funcionários (potenciais), próximos aos chefes (senhores) e, desta forma, permite o exercício do poder de coação e de manutenção da dominação sobre a massa de dominados.

Max Weber cria uma estrutura de poder, no qual se busca a dominação entre o chefe e seu aparato administrativo e entre ambos e os dominados. Essa estrutura aparecerá de diversas formas podendo assumir uma feição de dominação, tendo fundamentalmente as seguintes características: a dominação tradicional, racional-legal e carismática.

Na verdade estes tipos descritos são formas de legitimação da dominação, visto que se apóiam na exigência dos funcionários ao chefe (senhor) e dos dominados frente a ambos.

A dominação legal se apóia em fundamentos racionais pré-estabelecidos, em regras, em metodologias de análise racionais.

Para Bresser Pereira e Prestes Motta:

É sempre bom lembrar que Weber tratou a burocracia como 'tipo ideal', ou seja, como uma constatação conceitual a partir de certos elementos empíricos que se agrupam, logicamente, em uma forma precisa e consistente, mas que, por sua própria natureza, nunca se encontram na realidade (1987, p. 225).

O controle organizacional é através de um enfoque piramidal e hierárquico, onde a autoridade flui verticalmente (de cima para baixo) e tendo o caráter monocrático das decisões emanadas. Portanto, segue-se ao princípio da obediência da unidade de comando único ou de número reduzido de potenciais funcionários.

Conclui-se que a ação individual está comprometida para um único fim, o cumprimento de ordens do nível hierárquico superior, e tendo como consequência direta a consolidação de uma lógica (organizacional) visando à garantia da estabilidade de todos diante de regras pré-estabelecidas.

2.3.3. A burocracia sob o enfoque de Robert King Merton

A burocracia para Robert K. Merton apresenta tanto funções como disfunções, desta forma, isto auxilia a perceber as diferenças entre o “tipo ideal” (Max Weber) e a realidade.

Para Merton, “o principal mérito da burocracia é a sua eficácia técnica, com grande apreço dado à precisão, velocidade, controle, perícia, continuidade, discricção e ao rendimento satisfatório do dinheiro exigido dos contribuintes” (1970, p. 273).

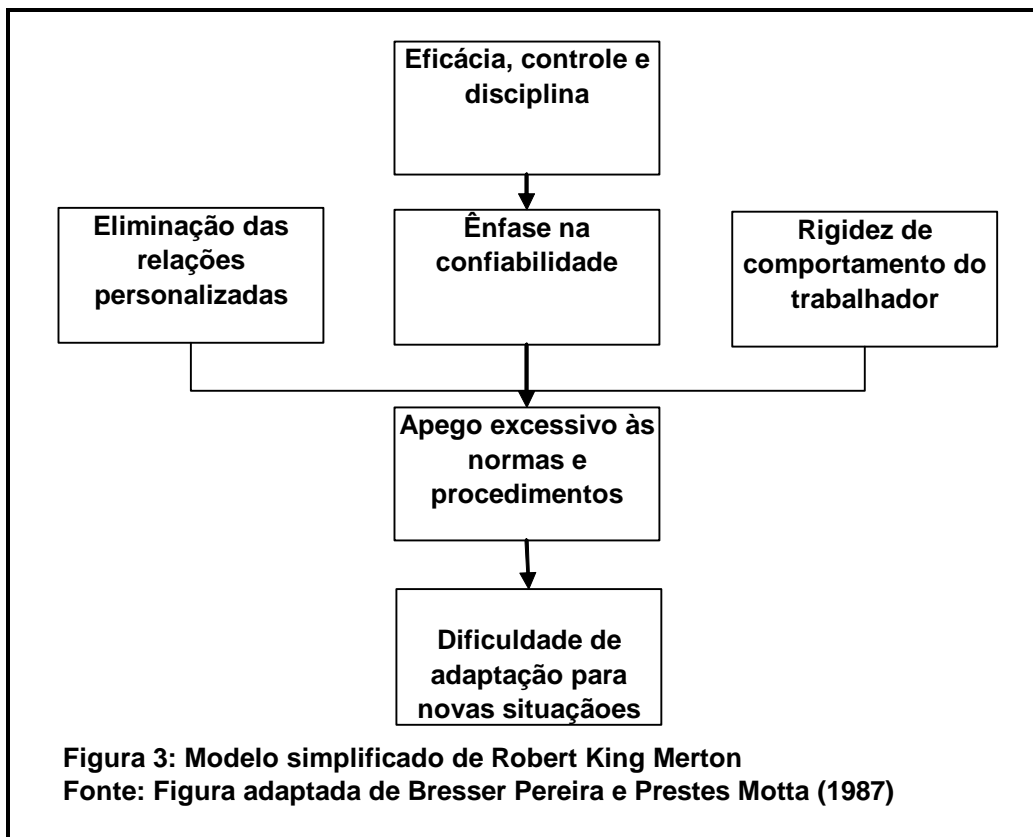
Para Bresser Pereira e Prestes Motta, “ela exerce pressão sobre os funcionários em termos de comportamento “metódico, prudente e disciplinado”. Tal pressão “decorre da necessidade de um alto grau de confiança na conduta dos funcionários” (1987, p. 227).

Para obtenção dos objetivos expostos - eficácia, controle e disciplina – criam-se uma estrutura que se aproxima da completa eliminação das relações personalizadas.

Portanto, o funcionamento desta estrutura depende da inculcação de atitudes e sentimentos apropriados a seu pleno funcionamento. Retira-se todo o sentimento pessoal, pois se busca reforçar uma atitude voltada para os objetivos corporativos da organização.

Deve-se observar, porém, que tais sentimentos inculcados podem tornar mais intensos e gravosos do que necessário, em outras palavras, diminui o grau de

relações pessoais e que são substituídas pelo apego excessivo das normas organizacionais (procedimentos). Na figura 3 apresentamos de forma resumida as variáveis mais relevantes sobre a burocracia.



Controlam-se aspectos promocionais da vida profissional dos funcionários, visto que, o próprio planejamento da vida do burocrata é caracterizado por promoções, pensões, reajustes salariais. Ao funcionário burocrata caberá seguir estritamente os procedimentos internos, portanto, “a adaptação de pensamentos, sentimentos e ações, com vistas às perspectivas oferecidas pela carreira” (Bresser Pereira e Prestes Motta, 1987; p. 227).

Portanto, conforme exposição de Robert K. Merton, a burocracia leva “ao máximo a segurança vocacional. A função da estabilidade no cargo, da

aposentadoria, dos aumentos de salários e das promoções regulamentadas é assegurar o desempenho devotado dos deveres do cargo, sem atenção a pressões estranhas” (Merton, 1970; p. 272-273).

2.3.4. As disfunções da burocracia

Por outro lado, o excesso de controle, disciplina, e a submissão estrita à norma, acarretam em uma rigidez extrema, que, dificulta no trato ao público a que a burocracia deve atender. A própria estabilidade da estrutura acaba causando verdadeiros transtornos à vida daqueles que necessitam e utilizam do sistema burocrático.

Desta forma, alerta Merton que “a comunidade em geral costuma evidentemente salientar as imperfeições da burocracia, tal como se sugere pelo fato de esse ‘horrível hibridismo’ a palavra burocrata ter-se tornado um epíteto, um *schimpfwor*¹¹” (Merton, 1970; p. 274).

Assim, a obediência às regras, originalmente concebida pela estrutura burocrática como um meio, acaba se tornando um fim em si mesmo. A ênfase excessiva acaba deslocando para uma inabilidade, pois se segue prontamente às regras e categorizações pré-estabelecidas, isto é, pela tendência ao enquadramento imediato da grande variedade de casos particulares e específicos para uma padronização pré-determinada pelos procedimentos.

¹¹ O significado remete para aquilo que denominamos de pejorativo, com o sentido de depreciação.

Portanto, o burocrata, longe de ser “estimulado ao comportamento inovador, é estimulado à segurança e ao conforto oferecidos pela obediência cega aos regulamentos” (Bresser Pereira; Prestes Motta, 1987; p. 228).

Na tabela 4 apresentamos de forma resumida as variáveis mais relevantes sobre as disfunções da burocracia.

AS DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA

O apego excessivo às regras burocráticas produz disfunções (personalidade burocrática)
Surgimento da inabilidade para novas funções e situações (falta de comportamento inovador)
Criação de grupos informais dentro da organização

Tabela 4: Aspectos gerais das disfunções da burocracia (Robert King Merton)

Fontes: Merton (1970); Prestes Motta e Vasconcelos (2004); Bresser Pereira e Prestes Motta (1987)

Verifica-se a criação de uma autodefesa do grupo burocrático contra as investidas do público em geral, que, por sua vez, tende a aumentar a rigidez dos processos administrativos devido a resguardar os seus interesses comuns.

Verifica-se (efeitos das disfunções) a perda de vista do conteúdo e a falta de concretização dos objetivos organizacionais, pois o apego excessivo a rotinas, normas e procedimentos não deixa nenhuma margem para a flexibilidade ou possíveis questionamentos do sistema organizacional em questão.

Para Merton, a consequência imediata deste comportamento defensivo é a criação de uma organização informal, em face da ameaça à integridade do grupo, tendo como objetivo atender às suas necessidades frente às necessidades do público em geral.

2.4. O período da teoria da contingência

A formulação teórica desenvolvida por Ludwing Von Bertalanffy¹² sobre a teoria geral dos sistemas é de suma importância para o entendimento sobre o modelo de sistema aberto. O conceito de sistema aberto parte da análise dos sistemas orgânicos.

Para Morgan (1996, p. 49):

Os sistemas orgânicos, seja uma célula do organismo complexo, seja uma população de organismos, existem num contínuo processo de trocas com os seus ambientes. Essa troca é crucial para a manutenção da vida e forma do sistema, uma vez que a interação com o ambiente é fundamental à automanutenção. Assim, é dito frequentemente que os sistemas vivos são 'sistemas abertos', caracterizados por um contínuo de entrada, de transformação interna (do começo ao fim), saída e retroalimentação (por meio do qual um elemento da experiência influencia o seguinte.

Trata-se de um conjunto de elementos em constante interação e intercâmbio com o ambiente externo num processo de troca contínua, a fim de garantir o processo de "automanutenção" do sistema.

Em termos comparativos, portanto, os sistemas abertos, tal como as organizações, possuem a característica marcante de uma interação com o meio ambiente, logo, influenciando-o e sendo por ele influenciado.

A visão dos sistemas abertos alterou significativamente a análise organizacional, pois, anteriormente, os teóricos da administração clássica trataram a

¹² O livro "Teoria Geral de Sistemas" foi publicado em março de 1968, fruto de seu trabalho junto à Universidade de Alberta no Canadá.

organização como um sistema “fechado”, ou seja, sem observar as interações existentes entre a organização e o meio ambiente. Agora, com a influência teórica da “Teoria dos Sistemas”, parte-se do princípio de que a análise organizacional sofre diretamente a influência de elementos externos, tais como, clientes, fornecedores, sindicatos, concorrentes e agências governamentais.

A Teoria dos Sistemas influenciou diretamente, em termos teóricos, a geração de muitos conceitos novos para se pensar nas organizações (Morgan, 1996), principalmente, com relação à fundamentação para a abordagem contingencial, pois defende a importância das inter-relações entre as unidades da organização.

A Teoria da Contingência informa que não há uma estrutura organizacional que possa ser efetiva para todas as organizações, pois cada estrutura organizacional depende diretamente de alguns fatores contingenciais (citados na introdução deste capítulo).

Portanto, a forma adequada dependerá diretamente do tipo de tarefa a se organizar e, também, com relação ao ambiente dentro do qual estará atuando. Ou seja, o ambiente delinea a organização de modo que a mesma possa corresponder às suas exigências.

Para Donaldson (1999), a Teoria da Contingência enfoca a sua análise de acordo como a estrutura organizacional é formatada, ou seja, de que maneira a organização se adapta as necessidades ambientais.

2.4.1. O desenvolvimento teórico de Tom Burns e Stalker: os sistemas mecânicos e orgânicos

A distinção entre a estrutura mecanicista e orgânica trouxe uma nova abordagem com relação aos tipos de organização e a sua aplicabilidade ao meio ambiente organizacional.

Para Donaldson (1999), estes pesquisadores distinguiram entre a estrutura mecanicista, em que os papéis organizacionais eram firmemente definidos por superiores, que detinham o monopólio do conhecimento organizacional, e a estrutura orgânica, em que os papéis organizacionais eram definidos de forma menos rígida, ou seja, através da discussão entre as partes, sendo que, o conhecimento necessário ao desempenho das tarefas estava diluído entre os empregados.

Com relação à estrutura organizacional e o ambiente de atuação, Burns e Stalker revelam que quando uma organização enfrenta um ambiente estável, a estrutura mecanicista é mais efetiva.

Por outro lado, caso o ambiente seja de constante mudança tecnológica e de mercado, a estrutura orgânica é a preferível. Assim, a formação de equipes especializadas e inovadoras é necessária para a atuação neste tipo de ambiente.

Prestes Motta e Vasconcelos (2004) fazem a síntese das características essenciais da estrutura (modelo) mecânica, da seguinte forma: divisão administrativa

segundo a qual cada indivíduo desempenha a tarefa precisamente definida que lhe é atribuída; uma hierarquia clara de controle, segundo a qual a responsabilidade em termos de conhecimento geral e coordenação cabem exclusivamente à cúpula da hierarquia; valorização da comunicação e interação vertical entre superiores e subordinados e valorização da lealdade à empresa e da obediência aos superiores e subordinados.

Para Prestes Motta e Vasconcelos (2004), as características essenciais da estrutura (modelo) orgânica são: ajuste contínuo e uma redefinição de tarefas correspondentes; institucionalização da mudança como elemento natural; a valorização da *expertise*, do técnico de alto nível que detém o conhecimento especializado; criação de um ambiente gerencial que favoreça a criatividade e inovações; autonomia controlada dos empregados, administração por objetivos e possibilidade de interações e comunicações a qualquer nível, de acordo com as necessidades do processo.

2.4.2. O desenvolvimento teórico de Joan Woodward

Woodward (1977) pesquisou as teorias administrativas para a obtenção de êxito nos negócios. Para verificar tal hipótese foi realizada uma pesquisa que envolveu cerca de cem empresas, de diferentes áreas de atuação e, cujo tamanho organizacional oscilava entre cem e oito mil funcionários.

Foram classificadas empresas em três grandes grupos que continham diferentes abordagens produtivas, tais como: produção unitária, produção em massa ou mecanizada e produção em processo.

As conclusões foram as seguintes: a tecnologia utilizada no processo produtivo influencia diretamente no desenho organizacional; existe uma correlação entre estrutura organizacional e a previsibilidade das técnicas de produção; há uma diferença entre as estruturas das empresas que utilizam operações estáveis e operações (tecnologia) mutáveis.

Neste sentido, Donaldson (1999) informa que a tecnologia de operação era simples, com produtos singulares ou fabricação de pequenos lotes, composta por habilidades artesanais e manuais, a organização era razoavelmente informal e orgânica.

Por outro lado, caso a tecnologia de operação fosse sofisticada, a produção avançada para grandes lotes e em massa, logo a abordagem mecanicista era evidente (conforme as prescrições da administração clássica).

A formulação proposta por Woodward procurou estabelecer uma nova forma de atuação organizacional frente aos eventos adversos, ou seja, a busca de uma atitude pró-ativa da administração tendo como finalidade a antecipação de soluções para possíveis problemas. Em termos comparativos observa-se uma aproximação desta abordagem teórica com relação à estrutura orgânica de Burns e Stalker.

Esta corrente de pensamento buscou adequar modelos de estrutura organizacionais aos diferentes tipos de empresas. As estratégias organizacionais e os ambientes de atuação são levados em conta para a determinação destas mesmas estruturas, adequando-as aos respectivos ambientes. Logo, as características das organizações estão associadas ao ambiente de atuação e a tecnologia.

Em linhas gerais, Woodward concluiu que:

as hierarquias alongadas nas quais predominam a administração de comitês, mais do que a autoridade de linha, ou seja, em estruturas 'planas' e 'achatadas' menos verticalmente são realmente características da produção por processo, seja de forma intermitente ou de fluxo contínuo (Prestes Motta e Vasconcelos, 2004; p. 218).

2.5. Manufatura enxuta

Deve-se inicialmente ressaltar que a fundação da Toyota Motor Company ocorreu em 1937, pela família Toyoda. A origem da manufatura enxuta está associada à empresa Toyota, no Japão, e que desde a década de 50 criou o Sistema Toyota de Produção (STP).

Eiji Toyoda e Taiichi Ohno (Womack et. al. 1992; Santos, 2003; Godinho Filho, 2004) citam os motivos pelos quais a produção em massa no Japão jamais funcionaria, a saber:

Primeiro, o mercado de automóveis japoneses era diversificado, pois demandava uma variedade de produtos (de carros de luxo a caminhões para o transporte de cargas) tornando a produção em massa inviável;

Segundo, em decorrência do término da Segunda Guerra Mundial, a economia japonesa estava devastada e necessitava de capitais e trocas comerciais, sendo que, era quase impossível naquele momento efetuar compra maciça de tecnologia de produção com o ocidente;

Terceiro, o custo de produção, pois o problema era alcançar a eficiência e a redução de custos não mais com base em economias de escala, via produção em massa, mas, em decorrência de outros custos de produção;

Quarto, com a ocupação norte americana, as leis trabalhistas tiveram algumas modificações, principalmente, nas condições de trabalho dos operários, na redução do direito da empresa de demitir trabalhadores;

Quinto, no Japão, inexistiam os denominados trabalhadores-hóspedes, isto é, os trabalhadores temporários que se submetiam em precárias condições de trabalho em troca de remuneração compensadora.

Diante deste cenário econômico, político e organizacional originou-se o Sistema Toyota de Produção (STP).

2.5.1. Os principais elementos (princípios) da manufatura enxuta:

Para Womack e Jones (1998), a Manufatura Enxuta é uma nova abordagem (produtiva) segundo a qual existe uma forma melhor de organizar e gerenciar os relacionamentos da empresa com os seus clientes, fornecedores, desenvolvimento de produtos e operações da produção.

Esta abordagem (produtiva), ao contrário da produção em massa, entende que a produção sai da organização como se fosse “puxada”, ou seja, a partir da constatação da demanda por produtos, a produção é acionada para produzir somente aquilo que é solicitado.

Para Santos (2003, p. 37), a indústria enxuta “vê o cliente como parte da sua equipe e o coloca no começo do ciclo de produção e não no fim deste ciclo, como nos modelos tradicionais de produção em massa”.

Trata-se de averiguar e determinar o valor para o consumidor. Ou seja, aquilo que o cliente realmente deseja é o primeiro passo para a implementação da manufatura enxuta. Assim, evitam-se os excessos de custos associados a atividades produtivas, na verdade, são custos adicionais que não agregam valor ao produto final e, tendo como resultado final a perda de competitividade da organização.

Liker e Meier (2007) citam os tipos principais de atividades sem valor agregado em processos de manufatura que trazem perdas à organização: a superprodução, a produção de quantidades maiores do que o cliente necessita, ou

ainda, produzir aquilo antes ou mais do que o necessário gera outras perdas; excesso de estoque, o excesso de matéria-prima, excesso de estoques em processo e excesso de produtos acabados causam aumento nos custos de estocagem.

2.5.2. *Just-in-time* (JIT):

A definição básica sobre o *just-in-time* (JIT) é aquela que significa a produção de bens e serviços exatamente no momento em que são requisitados. A riqueza de expressões¹³ conceituais dado ao *just-in-time* são amplas e diversas (conforme Tabela 5).

EXPRESSÕES UTILIZADAS

Manufatura de fluxo contínuo
Manufatura de alto valor agregado
Produção sem estoque
Produção com pouco estoque
Manufatura veloz
Manufatura enxuta
Eliminação de desperdícios
Esforço contínuo na resolução de problemas

Tabela 5: Expressões utilizadas para expressar o significado do JUST IN TIME
Fontes:Correa e Correa (2008); Slack et. al. (1997); Slack et. al. (2008)

Discussões à parte, o *just-in-time*, em termos operacionais, significa que cada processo produtivo deve ser suprido com materiais em quantidades certas, no tempo e local determinado. A intenção é evitar os desperdícios desnecessários à produção.

¹³ Trata-se de uma concepção do processo de produção (Santos, 2003); para Ghinato (1996), é uma única e exclusiva técnica que se utiliza de várias normas e regras para modificar o ambiente produtivo; para Corrêa e Corrêa (2008) é uma filosofia de produção; para Slack et. al. (1997), denomina tanto como uma filosofia quanto como método para o planejamento e controle de produção.

Para uma definição mais completa sobre *just-in-time* (Voss, 1987 apud Slack et al., 1997; p. 474):

O just-in-time (JIT) é uma abordagem disciplinada, que visa aprimorar a produtividade global e eliminar os desperdícios. Ele possibilita a produção eficaz em termos de custo, assim como o fornecimento apenas da quantidade necessária de componentes, na qualidade correta, no momento e locais corretos, utilizando o mínimo de instalações, equipamentos, materiais e recursos humanos. O JIT é dependente do balanço entre flexibilidade do fornecedor e a flexibilidade do usuário. Ele é alcançado através da aplicação de elementos que requerem um envolvimento total dos funcionários e trabalho em equipe. Uma filosofia-chave do JIT é a simplificação.

O *just-in-time* pode ser compreendido como um movimento rápido e coordenado de mercadorias entre empresas ou departamentos. Assim, o *just-in-time* evita que determinado posto de trabalho possa produzir em demasia e, provavelmente, afetará a seção seguinte com estoques em “*work-in-process*” e acúmulos ao longo da linha de montagem.

A abordagem tradicional de produção assume que cada estágio de produção envia os seus componentes que produz para o estágio seguinte. Ressalta-se que, neste tipo de produção (tradicional) não há a verificação da necessidade de materiais para o próximo estágio do produtivo. Cada estágio produtivo é considerado isolado do restante do sistema (produtivo).

Note-se, que este isolamento entre os estágios de produção causa efeitos diretos sobre a quantidade de estoques produzidos ao longo da linha de produção. O próximo estágio (eventualmente) irá suprir-se dos componentes desse estoque, processá-los e enviá-los para o próximo processo produtivo (Slack et. al., 1997). Ou

seja, a produção é “empurrada” para o próximo estágio produtivo sem a verificação da real necessidade de materiais para o próximo estágio.

Para Correa e Correa (2008, p. 600):

Uma vez completada a operação, o lote é ‘empurrado’ para a operação seguinte (definida pela ‘ordem de produção’), onde espera sua vez de encabeçar a fila de lotes a serem processados, de acordo com seu nível de prioridade. Note que, no caso empurrado, se uma operação quebra, por exemplo, as operações anteriores continuarão a ‘empurrar’ para ela material, causando acúmulo de estoques.

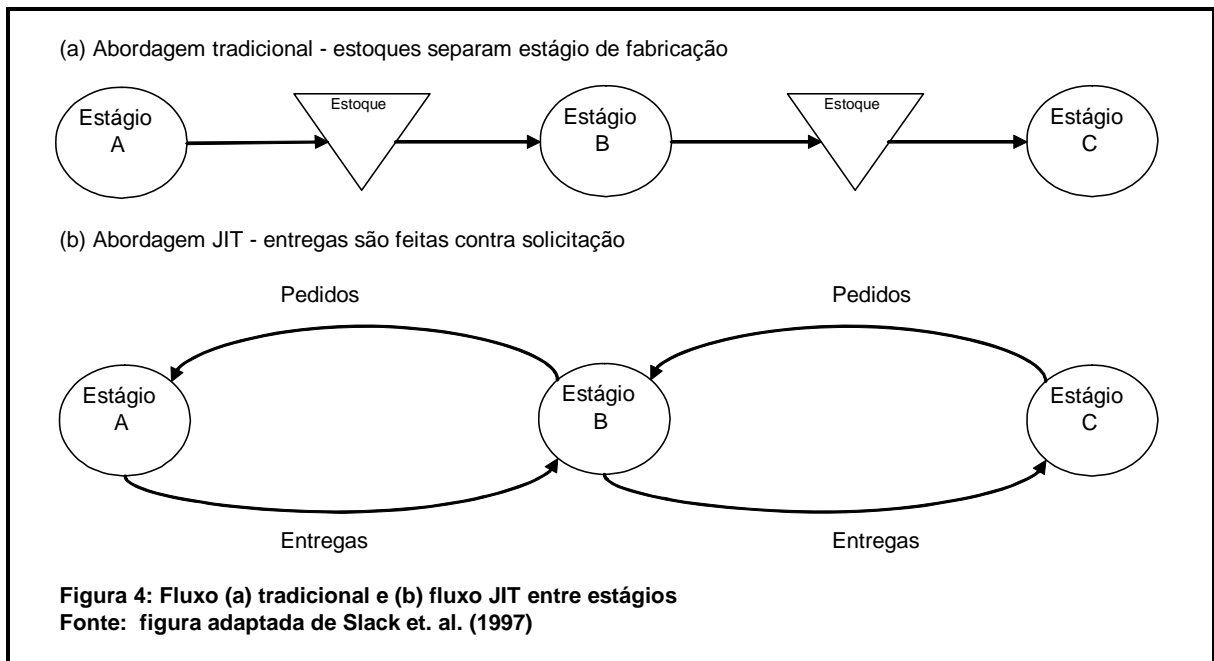
O Just-in-time (JIT) é uma modalidade de produção inversa ao sistema de produção tradicional. Na abordagem do Just-in-time (JIT) a produção é “puxada”, isto é, o componente somente é processado em um estágio se ele for requerido pela operação subsequente.

A formação de estoques entre os estágios de produção é considerada como desperdício de material, desperdício de capital, tempo, trabalho, mas, principalmente, poderá encobrir possíveis problemas de produção.

As fases de produção não são vistas como fases isoladas, mas, vistas na sua totalidade. De certa forma, isto facilita em muito a identificação de possíveis problemas de produção, pois qualquer problema que ocorrer em algum estágio produtivo é captado pelo sistema inteiro.

Desta forma, se porventura, determinado estágio 1 interrompe sua produção, o estágio 2 perceberá imediatamente e o estágio 3 em seguida. Desta forma, o problema no estágio 1 é rapidamente percebido por todos estes estágios e, todo o

o sistema é afetado na sua totalidade. A Figura 4 mostra a diferença entre a abordagem tradicional e o JIT.



Para Slack et. al. (1997, p. 475) “isto amplia consideravelmente as chances de que o problema seja resolvido, pelo simples fato de que agora ele é importante para ser ignorado”.

Portanto, a perseguição na redução dos estoques é uma questão estratégica para a organização, pois evitando o acúmulo de estoques entre os estágios, a empresa amplia as chances de melhorar a sua eficiência produtiva e evita camuflar os possíveis problemas do processo produtivo.

2.5.2.1. Objetivos do *Just-in-time* (JIT):

Os objetivos do sistema *Just-in-time* estão alicerçados sobre três variáveis: qualidade, flexibilidade e eliminação dos desperdícios¹⁴.

A qualidade requerida deve ser alta, pois qualquer distúrbio na produção em decorrência de erros de qualidade irá reduzir o fluxo de materiais ao longo dos estágios produtivos, além de gerar instabilidade na confiabilidade interna de fornecimentos e a geração de estoques entre os estágios.

A flexibilidade é um requisito importante para o processo do *Just-in-time*, visto que a produção em lotes pequenos é essencial neste tipo de processo, além da rapidez no fluxo e no tempo de processamento dos componentes.

O desperdício pode ser definido como qualquer atividade que não agrega valor para o sistema produtivo¹⁵. Desta forma, eliminar os desperdícios é analisar todos os processos envolvidos na produção e eliminar aqueles que não agregam valor à organização.

O desperdício de superprodução é produzir antecipadamente à demanda, principalmente, para o caso dos produtos serem requisitados no futuro. A produção

¹⁴ Na literatura encontram-se diversos autores enfocando os objetivos do *Just-in-time*, por exemplo: a eliminação de desperdício, o envolvimento dos funcionários na produção e o esforço de aprimoramento contínuo. (Slack et. al., 1997, p. 479). Para Correa e Correa (2008, p. 599), os objetivos são: qualidade e a flexibilidade. Para fins desta dissertação de mestrado será apresentada uma mescla de variáveis destes dois autores. As variáveis utilizadas são: qualidade, flexibilidade e a eliminação de desperdícios.

¹⁵ Para Slack et. al. (1997, p. 479-480), a lista de desperdícios são: superprodução, tempo de espera, transporte, processo, estoque, movimentação e produtos defeituosos. Para Correa e Correa (2008, p. 605-607): desperdício de superprodução, desperdício de espera, desperdício de transporte, desperdício de processamento, desperdício de movimento, desperdício de produzir produtos defeituosos, desperdício de estoques. Deve-se salientar que esta listagem foi criada pelo engenheiro Shingo da Toyota Motor Company (Japão). Para fins da dissertação de mestrado seguiremos a listagem realizada pelos autores Correa e Correa (2008).

antecipada é aquela que é maior do que a necessária no momento. Para o JIT a produção somente deverá ocorrer quando existir necessidade.

O desperdício de espera está associado ao material que espera para ser processado. Sugere-se que a ênfase se volte para o fluxo de materiais e não nas taxas de utilização de equipamentos, pois, somente devem trabalhar quando requisitados.

O desperdício de transporte é aquele que deriva da locomoção desnecessária de materiais ao longo do processo produtivo. Por exemplo, restrições do processo e de instalações produtivas, nestas situações, os componentes são transportados para outras unidades e percorrem longas distâncias para serem processados.

O desperdício de processamento, para Corrêa e Corrêa (2007, p. 606), “é comum que os gerentes preocupem-se em como fazer as coisas mais rápido, sem antes questionar se elas devem realmente ser feitas afinal”.

O desperdício de movimento é aquele derivado das movimentações dos trabalhadores. Para o JIT é crucial a economia de movimentos, pois aumenta a produtividade e reduz os tempos associados ao processo produtivo (Correa e Correa, 2008).

O desperdício de produzir produtos defeituosos é aquele em decorrência de uma falha no processo produtivo e gerando custos adicionais para a produção, pois

envolve custos adicionais em materiais, mão de obra, disponibilidade de equipamentos e trabalhos adicionais para reparos.

E, finalmente, o desperdício de estoques é aquele fabricado entre os estágios de produção (de forma antecipada) e sem a verificação da real necessidade de produção (produção “empurrada”). Para o JIT “a redução deve ser feita através da eliminação das causas geradoras da necessidade de se manterem estoques” (Correa e Correa, 2008; p. 607).

2.5.2.2. Ferramentas do *Just-in-time* (JIT):

O *Kanban* significa cartão ou sinal na língua japonesa. Para fins da engenharia de produção é um cartão que circula no chão de fábrica, de forma vertical e lateralmente.

O *Kanban* é um acionador da produção de departamentos produtivos em estágios anteriores e auxilia e coordena o envio de materiais conforme a necessidade (quantidade, tempo e local certos) da demanda de produtos finais.

Para Taiichi Ohno a implantação do *Kanban* na organização não foi uma tarefa simples, pois esse meio de realizar a gestão de produção contrariava a metodologia tradicional (produção em massa) então vigente na maior parte dos parques industriais do mundo. Os mandamentos desta metodologia tradicional eram produzir sempre em quantidades máximas de componentes e empurrá-los em direção à montagem final dos produtos.

A produção em pequenas quantidades e ampla variedade de produtos fez com que a Toyota introduzisse novas técnicas de manufatura, por exemplo, a troca rápida de ferramentas. A questão era produzir modelos variados sem a necessidade de reconfiguração e de incorrer em custos adicionais.

Para Santos (2003, p. 41), a “redução desse tempo de *resetting* é fator importante para a produção variada e em pequenas quantidades. Foi isto, então, que a Toyota se propôs a alcançar através do nivelamento da produção e a troca rápida de ferramentas”. Foi necessária a utilização de duas técnicas subsidiárias – *Andon* e *Poka Yoke* – para o desenvolvimento deste processo.

A primeira técnica, *Andon*, é um dispositivo que sinaliza o fluxo de materiais ao longo da linha de montagem através da emissão de luzes (sinais). Assim, se a luz é verde sinaliza para os trabalhadores que a produção flui normalmente; se a luz é amarela revela a necessidade de auxílio, e finalmente, a luz vermelha indica a necessidade de paralisação total da linha de montagem.

A segunda técnica, *Poka Yoke*, é um dispositivo utilizado para eliminar os defeitos que podem ocorrer devido ao descuido por parte do trabalhador (Monden apud Ghinato, 1996). São dispositivos à prova de erros que são instalados nas máquinas e equipamentos a fim de permitir a fabricação de produtos com qualidade (Santos, 2003). Ressalta-se de forma sucinta a importância na utilização destes dispositivos, a saber: garantir a qualidade de seus produtos.

Deve-se informar que manufatura enxuta prioriza a formação de cooperação com os seus fornecedores da cadeia. Godinho Filho (2004) com base em Panizollo (1998) informa que a gestão de relacionamentos externos é um “fator crítico” para a implantação dos princípios da manufatura enxuta.

Este “fator crítico”, conforme assevera Santos (2003), é o vínculo com os fornecedores, deixa de ser ‘distante’ e passa a ser feito mediante parceria, com o estabelecimento de contratos de longo prazo entre a empresa e seus fornecedores.

2.6. O surgimento do novo paradigma organizacional: redes de cooperação

O significado do termo paradigma apresentado neste trabalho será aquele baseado no livro de Thomas Kuhn, “Estrutura das Revoluções Científicas (ERC)”, que foi publicado inicialmente em 1962.

Deve-se lembrar aos estudiosos sobre redes (empresas, suprimentos e colaboração) que nenhuma teoria (paradigma) nova está de acordo com todos os fatos já conhecidos do campo que pretende explicar.

Kuhn (1998, p. 37) revela que “não é de admirar que nos primeiros estágios do desenvolvimento de qualquer ciência, homens diferentes confrontados com a mesma gama de fenômenos particulares – mas em geral não com os mesmos fenômenos particulares – os descrevam e interpretam de maneiras diversas”.

Para que determinada teoria (posicionamento teórico) seja aceita como paradigma, uma teoria deve parecer melhor que suas competidoras, mas não necessita explicar todos os fatos com os quais pode ser confrontada.

Para Assis (1993, p. 137), “quando uma comunidade aceita um paradigma, o que ela está aceitando é, na verdade, uma promessa de resolução de problemas futuros, promessa que se impõe sobre as outras com base no sucesso obtido na resolução dos problemas já examinados”.

O paradigma apontado como uma promessa de resolução futura não terá condições iniciais para explicar e resolver todas as questões apontadas e confrontadas.

A demarcação temporal que estabelece o surgimento do paradigma não é uma tarefa fácil, visto que, o novo paradigma só será visualizado quando estiver sendo analisado e questionado pela comunidade científica.

Assis (1993, p. 137) menciona que “demarcar a transição é algo que só pode ser feito muito tempo depois – quando o novo paradigma já estiver razoavelmente desenvolvido”.

O referido autor examina que a demarcação inicia-se através do aparecimento do paradigma pelo exame dos manuais com os quais são iniciados os jovens cientistas.

Posteriormente, todos mencionam os mesmos princípios básicos e, adiante, inicia-se o aparecimento em livros mais adiantados, visando a' um público inteirado aos princípios da teoria. E, finalmente, estes artigos de pesquisa são publicados em revistas especializadas (voltados para um público mais específico).

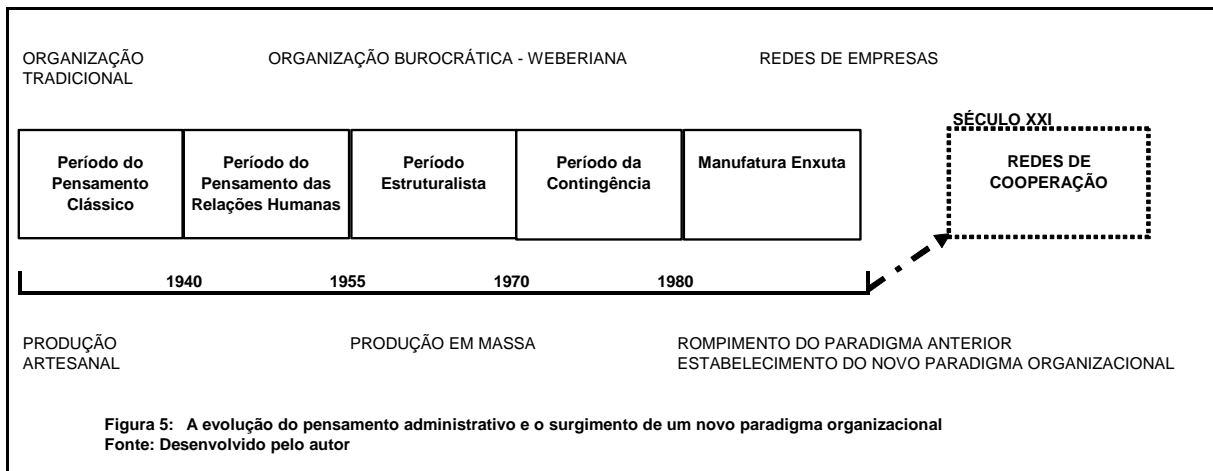
Para Assis (1993, p. 137), “uma vez que o trabalho inicial de convencimento está feito, o cientista já não se preocupa em ser acessível para um público maior que o estritamente ligado à sua área de interesse”.

Assim, quando determinado paradigma é aceito pela comunidade científica, o que realmente ela está aceitando é, na verdade, uma nova formulação teórica que seja capaz de solucionar os problemas futuros.

Trata-se de uma promessa que “se que impõe sobre as outras com base no sucesso obtido na resolução dos problemas examinados” (Assis, 1993; p. 137). A nova abordagem é captada pela comunidade científica com o sentido de uma teoria do futuro.

Ou seja, a escolha de uma entre diversas alternativas (teóricas) existentes deve-se ao fato de um difuso pressentimento de que as coisas sob esta ótica será a melhor aceita.

A figura 5 apresenta a evolução do pensamento administrativo e o surgimento de um novo paradigma organizacional. Trata-se de representação de uma possível (nova) abordagem nos estudos organizacionais – redes de cooperação.



Portanto, as teorias perdedoras não conseguiram despertar qualquer sentimento científico à comunidade científica e tendem a desaparecer. Kuhn relata a questão do desaparecimento de determinada teoria, a saber:

Quando, pela primeira vez no desenvolvimento de uma ciência da natureza, um indivíduo ou grupo produz uma síntese capaz de atrair a maioria dos praticantes de ciência da geração seguinte, as escolas mais antigas começam a desaparecer gradualmente. Seu desaparecimento é em parte causado pela conversão de seus adeptos ao novo paradigma (1998, p. 39).

Compreende-se que a abordagem teórica Contingencial, em linhas gerais, inicia do pressuposto de que não existe uma estrutura organizacional que possa ser a “melhor” estrutura para se adequar ao ambiente externo.

Ressalta-se a necessidade de identificar as diferentes formas de se estruturar e organizar para as diversas situações encontradas, ou seja, adequando-se aos fatores contingenciais e, conseqüentemente, ao ambiente de negócios.

Diante deste cenário, por certo, que as redes de cooperação adentram na discussão acadêmica. As redes de cooperação proporcionam novas estruturas organizacionais para as atividades empresariais a fim de se ajustarem às demandas ambientais em constante mutação.

2.7. A Estratégia competitiva segundo Michael Porter:

Em 1980, Michael Porter publicou o livro “Competitive Strategy” no qual apresentou os principais conceitos das estratégias de baixo custo e diferenciação.

Porter (1986) afirma que para se obter um desempenho superior, a organização deve optar por competir através de custos baixos ou através da diferenciação dos seus produtos via a melhoria da qualidade.

Porter (1986) estabeleceu uma fase intermediária entre estes dois conceitos, “opção de foco” que passava pelas duas estratégias genéricas.

A empresa que não se fixar em um dos extremos representados pelas estratégias genéricas terá poucas chances de competir no setor de atuação. Deve-se evitar a condição estratégica do “meio termo”, pois, desta forma, estará em uma situação estratégica extremamente pobre.

Para Porter (1986, p. 55), a situação da empresa que se fixou no “meio-termo” é a seguinte:

A empresa que se fixou no meio-termo é quase garantida uma baixa rentabilidade. Ou ela perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou deve renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Entretanto, ela também perde negócios com altas margens – a nata – para as empresas que enfocaram metas de altas margens ou que atingiram um padrão de diferenciação global. A empresa no meio-termo provavelmente também sofre de uma cultura empresarial indefinida e de um conjunto conflitante de arranjos organizacionais e sistemas de motivação.

Deve-se verificar que a estratégia genérica obteve grande repercussão porque identificava de forma simples a oposição entre baixos custos e diferenciação.

Para Ghemawat e Rivkin (2000), as estratégias genéricas tinham conquistado a atenção dos estudiosos sobre estratégia, visto que captavam uma tensão comum entre os termos custos e diferenciação.

A argumentação destes dois autores se fundamenta sob dois aspectos: primeiro, a empresa “precisa incorrer em custos mais altos para entregar um produto ou serviço pelo quais os clientes estão dispostos a pagar mais” (2000, p. 65).

Em segundo lugar, que as “estratégias genéricas eram atraentes porque as capacidades, a estrutura organizacional, o sistema de premiação, a cultura corporativa e o estilo de liderança necessária ao sucesso de uma estratégia de baixo custo são, à primeira vista, contrários àqueles necessários para a diferenciação” (2000, p. 65).

Em linhas gerais, à medida que aumenta a oferta de produtos ou serviços diferenciados e de maior qualidade, o custo cresce; porém, a maior diferença entre o

custo e a propensão do consumidor não ocorre necessariamente nos extremos de baixo custo ou de alta diferenciação.

A estratégia de baixo custo apontada por Michael Porter requer investimentos frequentes em capital, domínio nos processos produtivos, agilidade na produção, o contínuo aperfeiçoamento e sistema de distribuição eficiente. Por outro lado, a estratégia da diferenciação requer a capacidade de atrair funcionários criativos, competências em marketing e liderança em qualidade.

As estratégias genéricas sofreram críticas por parte dos estudiosos sobre estratégia organizacional, pois apontam os críticos que a oposição entre custo e diferenciação não é absoluta, já que as empresas podem descobrir diversas formas de fabricar produtos com qualidade superior e com baixos custos.

Ghemawat e Rivkin (2000) afirmam que durante os anos 70 e 80, por exemplo, as empresas japonesas em vários setores industriais constataram quem, “reduzindo o índice de defeitos, poderiam fazer produtos de qualidade superior a um custo menor” (2000, p. 65). A consequência imediata desta constatação é a obtenção de uma dupla vantagem competitiva.

Deve-se analisar sob o ponto de vista de um ponto ideal existente entre custo e diferenciação. Logicamente, não pode ser necessariamente os pontos extremos, mas, antes de qualquer coisa, alcançar um ponto intermediário entre estas duas variáveis para se obter um melhor posicionamento estratégico.

2.7.1. Mantendo a Vantagem Competitiva através do desenvolvimento de atividades de forma superior e diferenciada

Para Porter a vantagem competitiva é alcançada através da realização de diferentes atividades ou realizar atividades similares de uma forma essencialmente diferente dos concorrentes.

As atividades a serem executadas pelas empresas caso sejam similares poderão acarretar em um achatamento dos preços e à perda da lucratividade de todo o setor. As empresas incorrerão em um processo de concorrência baseado em preços e não na busca de uma diferenciação. A vantagem competitiva é alcançada através do oferecimento ao cliente de um valor único, ou seja, concorrer para ser o único e não o melhor.

O conjunto de atividades essenciais para manter a vantagem competitiva reside no fato de que elas devem ser executadas de forma sincronizadas (ajustada). Em decorrência da complexidade de um sistema único e original de atividades a serem realizadas, sugere-se que estas mesmas atividades se encaixem da melhor forma possível para evitar possíveis imitações por parte da concorrência. Portanto, permite sustentar uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

Porter (1992) sintetiza que o posicionamento estratégico da organização deve se apoiar sobre cinco fatores:

1) Proposição de um valor diferenciado para o seu cliente, ou seja, diferentemente daquilo que o seu concorrente oferece;

2) Cadeia de valores sintonizada com essa proposição;

3) A integração de todos os componentes (elos) da cadeia de valor onde estes se apóiam de forma mútua, tendo como finalidade evitar possíveis investidas dos concorrentes para a realização da imitação;

4) Continuidade é o estabelecimento da confiança e cooperação entre os elos da cadeia, pois a implantação de uma estratégia conjunta requer paciência e cooperação para obter um retorno maior numa perspectiva de longo prazo;

5) O planejamento conjunto entre os componentes das redes de empresas (cooperação) pode ser considerado um tópico estratégico para a conquista da vantagem competitiva de todos os componentes participantes.

Portanto, a vantagem competitiva e a sua manutenção ao longo do tempo irão depender não somente da capacidade da organização em executar as suas atividades de forma eficiente, mas também do processo de coordenação e cooperação dessas atividades e da sua capacidade de realizar algo totalmente diferente com relação à concorrência.

2.8. Cadeia de valor:

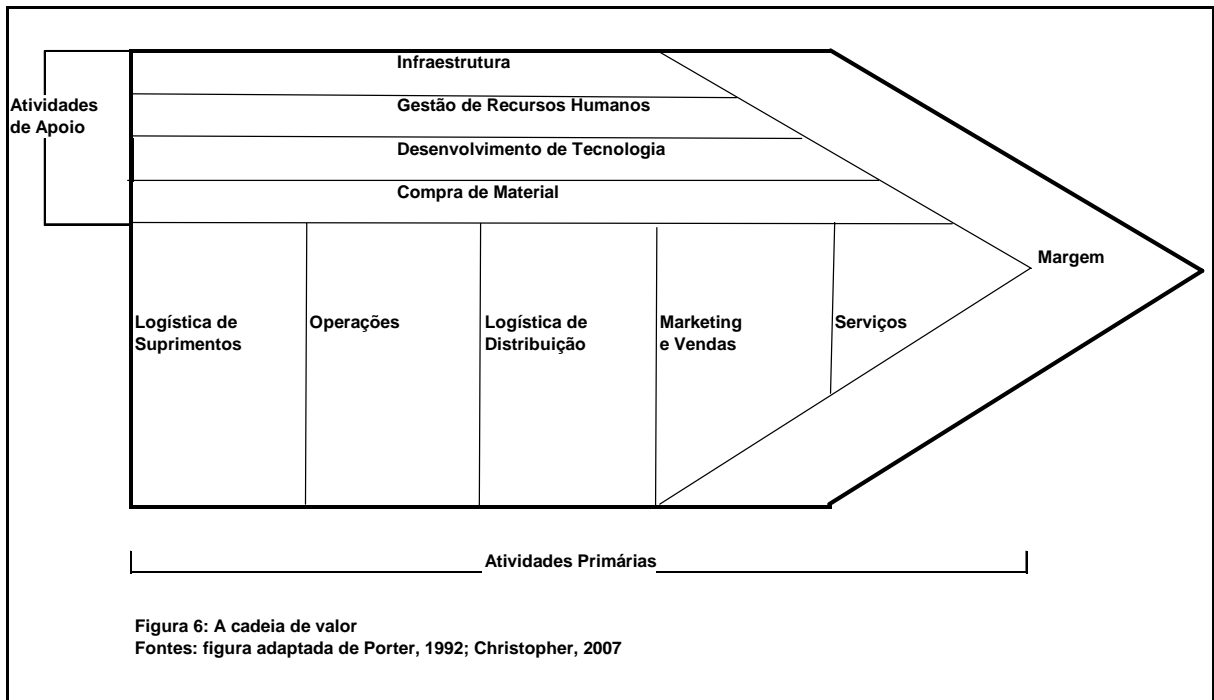
O conceito de cadeia de valor torna-se importante para programar a estratégia organizacional, pois se refere aos processos (atividades) internos que as organizações realizam.

Porter (1992) informa que a empresa é um conjunto de atividades: primária e de suporte. As atividades primárias são as atividades-fim da organização (produção, comercialização, distribuição). Por outro lado, as atividades de suporte são as atividades de gerência financeira, gestão de pessoas, gestão de marketing etc.

Deve-se ressaltar que estas atividades são interdependentes e ligadas por elos que transmitem o desempenho de uma sobre as outras e sobre toda a cadeia de suprimentos.

De acordo com Porter (1992, p. 31): a “vantagem competitiva tem origem e inúmeras atividades distintas que uma organização vem a executar no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto”.

A Figura 6 descreve e retrata a questão da cadeia de valor proposta por Porter (1992) e Christopher (2007).



As atividades podem contribuir para a vantagem em custos e ser uma base para a diferenciação. A idéia da cadeia de valores é desagregar estas atividades relevantes da organização para uma melhor compreensão dos custos e as possíveis fontes para o processo de diferenciação (conforme a figura 6).

Através da análise das diversas atividades – classificação e agrupamento - parte-se para um exame dos custos próprios e dos concorrentes para cada atividade. A finalidade de análise dos custos das atividades entre os concorrentes é identificar o motivo desta diferença e a sua causa.

Para a análise dos custos, o eixo central do estudo é compreender os denominados “drivers”, ou melhor, os condutores de custos. Estes condutores de custos são aqueles responsáveis pelas alterações (cair ou subir) do custo de

determinada atividade da firma. Objetiva-se auxiliar na tarefa de redução destes custos, assim como, na estimação dos custos dos concorrentes.

Observa-se que as atividades que a organização executa também são fortemente influenciadas pelas características dos produtos que oferecem aos seus consumidores. Logo, as possíveis diferenças nas atividades também respondem por diferenças na disposição dos clientes para pagar pelos produtos.

Para Ghemawat e Rivkin (2000), o “quantum” que os consumidores desejariam pagar é um fator crítico para qualquer organização. Estes autores citam duas questões que podem influenciar nesta questão:

1) Está associada à identificação de quem é de fato o responsável pela decisão de compra. Neste processo de decisão de compra são necessários que sejam levados em conta os fatores: necessidade, desejos e suas prioridades.

2) Está na questão das diferenças entre os diversos grupos de clientes em termos do que desejam e do quanto aceitam pagar pelo que querem.

Sugere-se a identificação das mudanças nas atividades que visem ampliar a distância entre custos e a disposição para pagar. Ou seja, torna-se importante para a organização o aprimoramento das suas atividades internas, como também visando ao conjunto de compradores em termos de reduzir os seus custos de aquisição ou melhorar o seu desempenho (trata-se de agregar um pacote de venda de valor superior).

A organização pode se beneficiar através da eliminação de atividades internas, ou seja, transferir para terceiros as atividades nos quais não possui uma vantagem competitiva.

O objetivo desta estratégia é focalizar em atividades essenciais para a busca da manutenção da vantagem competitiva, através da concentração de esforços naquelas atividades em que apresenta um desempenho superior frente à concorrência.

O risco desta prática, entretanto, é transferir atividades que são essenciais e estratégicas, que, a longo prazo, pode perder capacidade de produção e mercado para os seus próprios subcontratados.

A formação de redes de cooperação tornaria este risco diminuto, pois com o estabelecimento de objetivos comuns e metas a todos aqueles que participam da rede de cooperação traria uma maior confiabilidade entre os participantes no que se refere aos objetivos comuns tanto no âmbito comercial, lucros e mercado. Trata-se de um acordo de “ganha-ganha” entre os participantes da rede de cooperação e evita-se o comportamento oportunista dos agentes.

2.9. Rede de valor:

Para Porter (1985, 1992), o conceito analítico da cadeia de suprimentos “deve abstrair da descrição das propriedades físicas dos produtos, serviços e atividades presentes na cadeia e levar em conta o fluxo de valor que nela ocorre”.

O termo valor, infelizmente, não é um conceito de fácil assimilação e presunção. O termo valor pode ser usado para designar de maneira bem ampla, três coisas diferentes.

Em primeiro lugar, refere-se à utilidade que decorre da aquisição do bem ou serviço pelo consumidor. Utiliza-se normalmente a expressão, este é o valor exigido pelo cliente. Em segundo lugar, o termo pode ser referenciado ao aspecto da transformação que tem lugar dentro das empresas, ou seja, o “quantum” de valor que foi agregado ao produto.

E, finalmente, o termo é usado em relação ao montante que foi despendido em determinado estágio do processo produtivo, ou seja, a apropriação de valor dentro da cadeia.

Conclui-se que o relacionamento dentro da cadeia de suprimentos implica sempre em geração de valor ou em algum benefício para os elos da cadeia, e tendo como destinatário final, o cliente potencial e/ou consumidor final.

Após estas ilustrações pode-se propor o seguinte: 1º) o processo dentro da cadeia de suprimentos acaba gerando uma agregação de valor para os elos componentes desta cadeia; 2º) o fortalecimento deste relacionamento através de um

processo de cooperação entre os elos componentes poderá trazer uma maior agregação deste valor (diga-se, um maior valor agregado ou uma maior apropriação de valor).

Para Fusco, Buosi e Rubiato (2005, p.4), “a ‘rede de valor’ representa o conjunto de caminhos para obter as condições objetivas que permitam atender às necessidades do cliente”.

Capítulo 3 - Redes de empresas

3.1. Cadeias de suprimentos:

Para Slack et. al., a cadeia de suprimentos pode ser visualizada da seguinte maneira: “organizações localizadas mais perto da fonte original do suprimento são descritas como estando à jusante, enquanto aquelas localizadas mais próximo dos clientes finais estão à montante” (1997).

Trata-se de uma rede de companhias efetivamente articuladas e responsáveis pela obtenção, produção e disposição de um produto ou serviço ao componente final da cadeia. O mesmo significado da questão ora posta é tratado por Chopra e Meindl (2003), pois a cadeia de suprimentos englobaria todos os elos envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento ao cliente final.

Chopra e Meindl (2003) identificam cinco estágios de uma estrutura de uma cadeia de suprimentos. São eles: fornecedores de peças ou de matéria-prima, fabricantes, atacadistas/distribuidores, varejistas e clientes.

Observa-se que não é necessário que todos os estágios listados componham a cadeia de suprimentos, pois dependendo da situação encontrada na cadeia de suprimentos poderá haver a exclusão de um estágio por outro (posterior ou anterior) desde que estabeleça que não seja necessário para a composição da cadeia de suprimentos.

Ressalta-se ainda, a questão da necessidade ou não da existência de determinado estágio, visto que, dependerá mais das necessidades do cliente quanto do papel de cada estágio para satisfazer tais necessidades.

As organizações são concebidas em função de economias de escala, especialização e pela capacidade em reduzir os seus custos de transação.

Deste modo, a cadeia de suprimentos resulta em uma divisão do trabalho manifestada através de arranjos institucionais – de um lado o mercado consumidor e em outro extremo as empresas articuladas em formação de redes.

A justificativa da divisão de trabalho entre as empresas parte do princípio que cada organização tem um escopo definido: produto ou serviço ofertado, clientes atendidos, funções executadas, área territorial abrangida.

Busca-se a integração dos processos ao longo da cadeia de suprimentos, desta forma, as organizações devem comunicar-se de forma necessária e suficiente para obterem as sinergias necessárias para alcançarem diversos resultados positivos.

Encontram-se os seguintes resultados positivos na relevante literatura acadêmica: custo menor para a cadeia como um todo (Christopher, 2007); geração de valor (Porter, 1986, 1992); geração de um resultado mais lucrativo e participativo para todas as partes da cadeia de suprimentos (Chopra e Meindl, 2003; Christopher, 2007; Alves Filho et. al. 2004; Correa e Correa, 2008; Betts et. al. 2008); melhoria

nos relacionamentos entre empresas, principalmente, nos aspectos colaborativos e cooperativos (Alves Filho et. al. 2004; Bowersox e Closs, 2001; Slack et. al. 1997).

Evidencia-se a importante tarefa da estruturação da cadeia de suprimentos e, posteriormente, a necessidade de gestão como um todo articulado, pois a competência essencial e competitiva está na habilidade de planejar e gerenciar todo este espectro, cadeia de suprimentos, como forma de entregar o pacote de valor percebido e requerido pelo cliente final.

Para Harland (1996), a expressão “gestão da cadeia de suprimentos” surgiu no início dos anos 80 (oitenta) e tem sido utilizada de forma não consistente em face da evidência quanto à clareza do seu real significado teórico. Ou seja, as definições variam de autores e sugere que o termo representa uma fonte de discussão para os interessados que pretendem estudar o fenômeno.

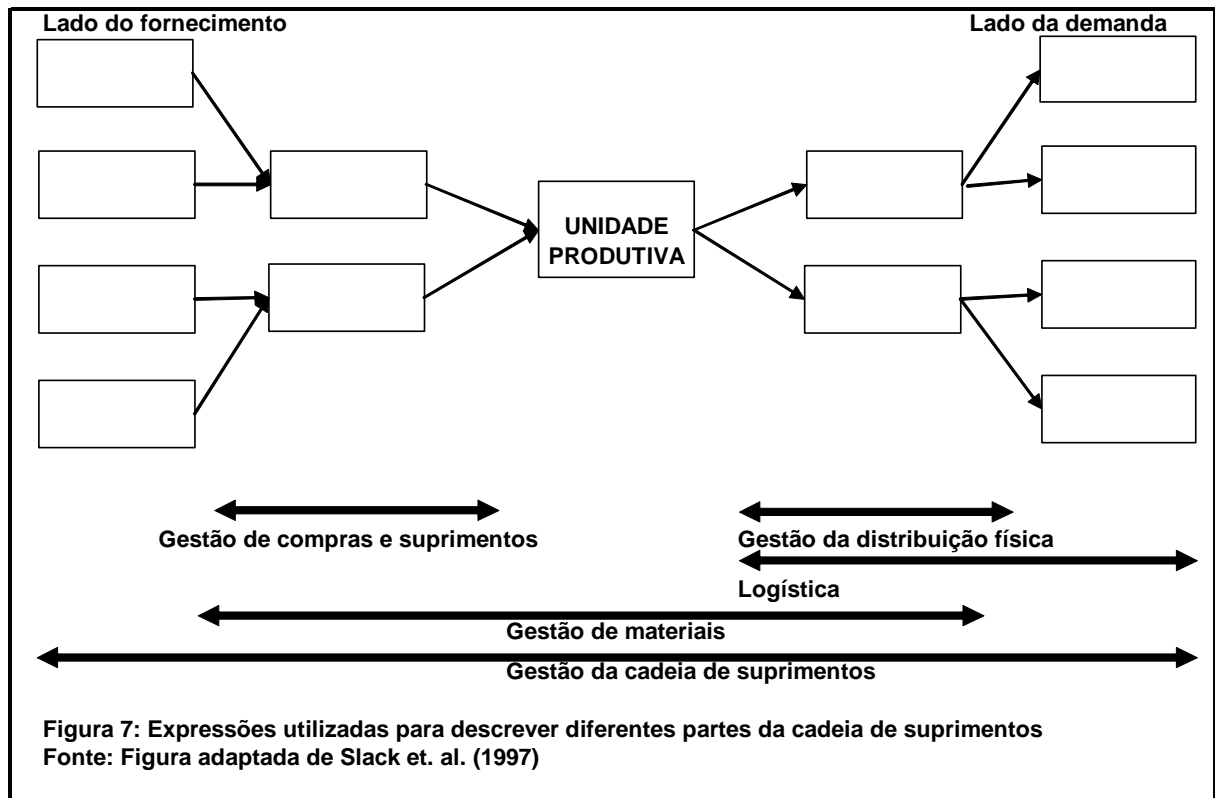
Harland (1996) considera que há apenas quatro definições para o termo cadeia de suprimentos: a integração das funções de negócios envolvidas nos fluxos de materiais e informações, a gestão bilateral do relacionamento bilateral da empresa e seus fornecedores imediatos, a gestão da cadeia de negócios incluindo fornecedores e clientes de todos os níveis e a gestão de uma rede de negócios interconectados envolvidos em entregar um pacote de valor requerido pelo cliente final.

Slack et. al. (1997) consolidaram o estudo da cadeia de suprimentos, a partir da concepção de conceitos da gestão estratégica das mesmas, de forma clara e sintética:

1. Gestão de compras e suprimentos: termo bem aceito, na prática, para designar a função que lida com a interface da unidade produtiva e seus mercados fornecedores;
2. Gestão da distribuição física: relacionado com a gestão operação de fornecimento aos clientes imediatos;
3. Logística: é uma extensão da distribuição física, normalmente refere-se à gestão do fluxo de materiais e informações a partir de uma empresa, até os clientes finais, por intermédio de um canal de distribuição;
4. Gestão de materiais: refere-se à gestão do fluxo de materiais e informações através da cadeia de suprimentos imediata. O conceito tem incluído as funções de compras, gestão de estoques, gestão de armazenamento, planejamento e controle da produção e gestão da distribuição física;
5. Gestão da cadeia de suprimentos: é um conceito desenvolvido com uma abrangência bem maior e com um enfoque holístico, que gerencia além das fronteiras da empresa. Reconhece-se que há benefícios significativos a serem ganhos ao tentar dirigir estrategicamente toda uma cadeia em direção à satisfação dos clientes finais.

Percebe-se, através dos conceitos apresentados por Slack et. al. (1997), que a gestão da cadeia de suprimentos engloba uma definição mais ampla. A justificativa é em decorrência do alcance que ela destaca com relação às outras abordagens apresentadas, pois enfoca uma amplitude que ultrapassa os limites organizacionais.

As definições (1 a 5) inseridas anteriormente serão representadas através de uma figura (Figura 7) para uma melhor compreensão e visualização do modelo (cadeia de suprimento).



A definição ora apontada (gestão da cadeia de suprimentos) é complexa no sentido de que o relacionamento coordenado entre os agentes da cadeia, parte inicialmente de um simples relacionamento operacional e comercial, para alcançar significativos benefícios estratégicos.

Objetiva-se através do conceito de cadeia de suprimentos a criação de uma visão do todo, inclusive da necessidade de estabelecer uma relação estratégica entre os seus membros.

Portanto, cumpre salientar que esta relação estratégica volta-se para o enfrentamento da concorrência setorial e para atender às necessidades do seu mercado-alvo, mais especificamente, os clientes-finais.

3.2. Conceito de redes de empresas:

Verifica-se que o termo “rede” é utilizado em diversas áreas do conhecimento acadêmico, como nas ciências sociais (Balestrin, Arbage, 2007; Castells, 1999) antropologia, ciência política, psicologia e estudos organizacionais (Sacomano Neto, Truzzi; 2005). Estes autores informam que a análise de redes é empregada para compreender diversos fenômenos em diversas áreas do conhecimento humano (figura 3).

Diante desta possibilidade de compreender os diversos fenômenos sociais, principalmente, quando se restringe ao âmbito das ciências sociais, verificou-se um aumento no número de pesquisas (publicações) relacionadas a esta questão teórica.

Para Oliver e Ebers (1998), no período compreendido entre os anos de 1980 a 1996, em quatro das principais publicações acadêmicas sobre o tema de estudos organizacionais, observou-se um aumento crescente de publicações sobre o tema.

Assim, as publicações estavam distribuídas da seguinte forma: *American Sociological Review* (26 artigos), *Administrative Science Quarterly* (55 artigos), *Organizations Studies* (43 artigos) e *Academy of Management Journal* (34 artigos), num total de 158 publicações no período.

Os dados indicam a crescente preocupação por parte dos pesquisadores com relação ao tema “redes”, ou seja, abrangendo tanto a seara administrativa e organizacional, como também as ciências sociais.

Para Sacomano Neto e Truzzi (2005), o estudo de redes na economia se divide em dois espectros. O primeiro espectro está vinculado à questão da rede como forma de governança, ou seja, uma forma multidisciplinar e prescritiva para administrar as relações econômicas entre os agentes econômicos. O segundo espectro está associado a redes como forma analítica de se compreender e estudar as relações sociais, ou seja, dentro da firma e nas relações externas - entre as empresas.

Por outro lado, Balestrini e Arbage (2007) identificam que os estudos sobre as redes interorganizacionais foram desenvolvidos através de diferentes correntes teóricas (total de seis correntes teóricas).

A primeira corrente teórica surgiu a partir da Economia Industrial, que identificou diferentes critérios tais como custos de produção, economias de escala, escopo, especialização e experiência como importantes variáveis explicativas para a formação e eficiências das redes.

A segunda corrente denominada de Estratégias Interorganizacionais tinha como alcance de pesquisa a formação de redes como fator estratégico para o alcance e manutenção de vantagens competitivas.

A terceira corrente, Teoria da Dependência de Recursos, conduz o entendimento de que a formação de redes interorganizacionais surge a partir da necessidade das empresas de buscar os recursos complementares, tanto recursos tangíveis (por exemplo, matéria-prima), como recursos intangíveis (por exemplo, informações, conhecimento e habilidades).

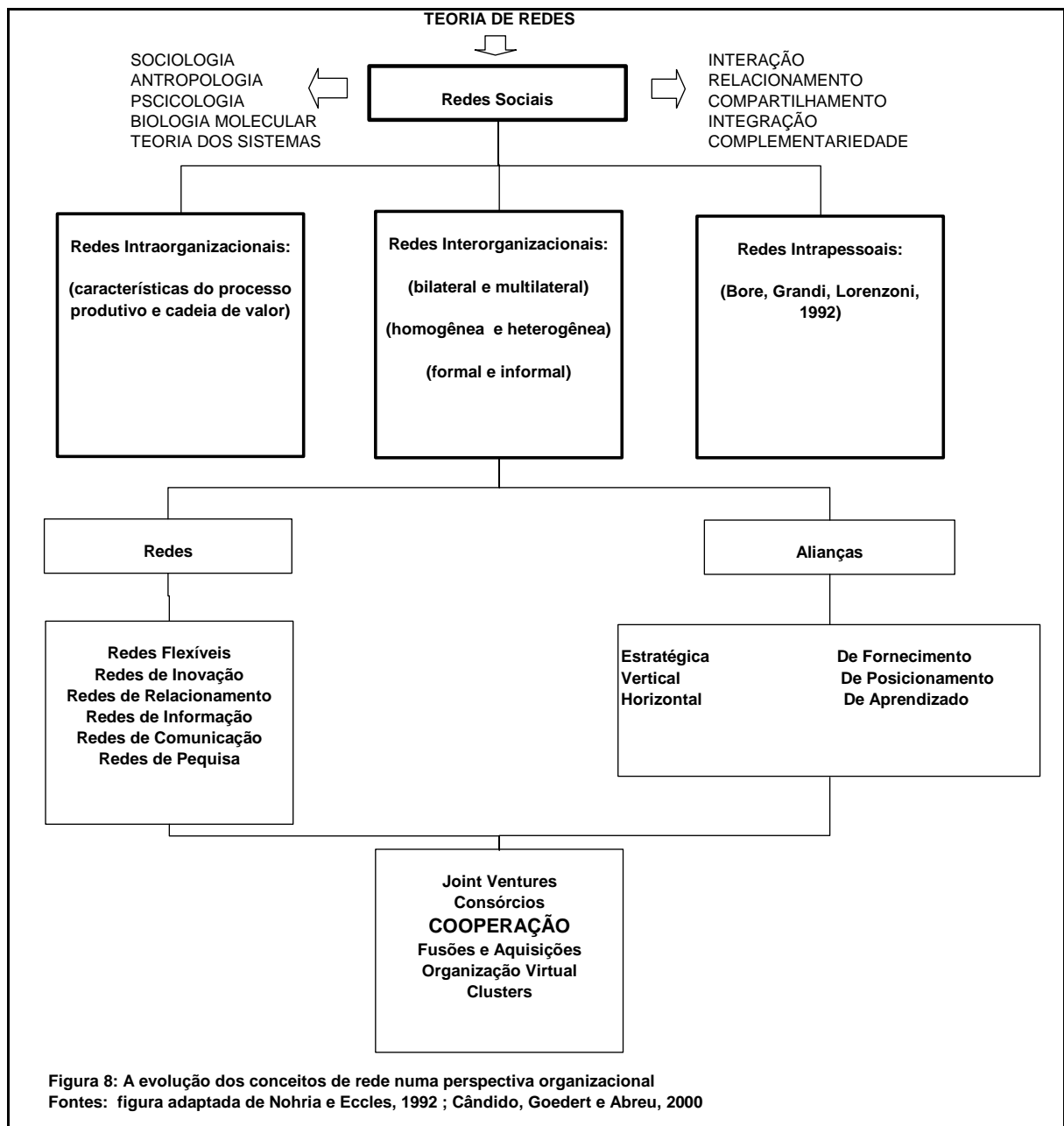
A quarta corrente teórica (Redes Sociais) foca para a compreensão da questão do papel que cada agente ocupa dentro da rede e a sua influência para as inter-relações que se formam junto a outros participantes.

A Teoria Institucional (quinta corrente) informa que a formação de redes surge em decorrência das empresas buscarem a legitimidade em seu ambiente institucional.

A sexta corrente é denominada de Teoria Crítica, a qual questiona a eficiência da formação de redes e destaca que as redes são formadas para representar poderosos instrumentos de dominação por parte da classe dominante (capitalistas).

Para Britto (2002, p. 347), “refere-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos – muitas vezes de caráter cooperativo – entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas”.

A formação de redes de empresas é o agrupamento destinado a favorecer as atividades econômicas das empresas, sem que necessariamente sejam empresas coligadas ou pertencentes de um mesmo grupo econômico e industrial. A figura 8 apresenta de forma resumida as principais formas e configurações de redes de empresas.



Para Sacomano et al. (2007, p. 413), as redes são definidas como sendo verdadeiras estruturas complexas que, “conscientemente, admitem possuir limitações financeiras e competitivas que restringem as condições de sobrevivência e desenvolvimento”. Observa-se que a definição ora citada contém influência das correntes teóricas - Estratégias Interorganizacionais e Teoria da Dependência de Recursos.

Para Casarotto Filho e Pires (2002), as redes de empresas são conjuntos de organizações autônomas (ou independentes) que unem recursos em torno de objetivos comuns (compartilhados) em detrimento de estruturas rígidas, mas sempre focalizando as relações de poder e dependência nas associações individuais.

3.2.1. Tipologias de redes de empresas:

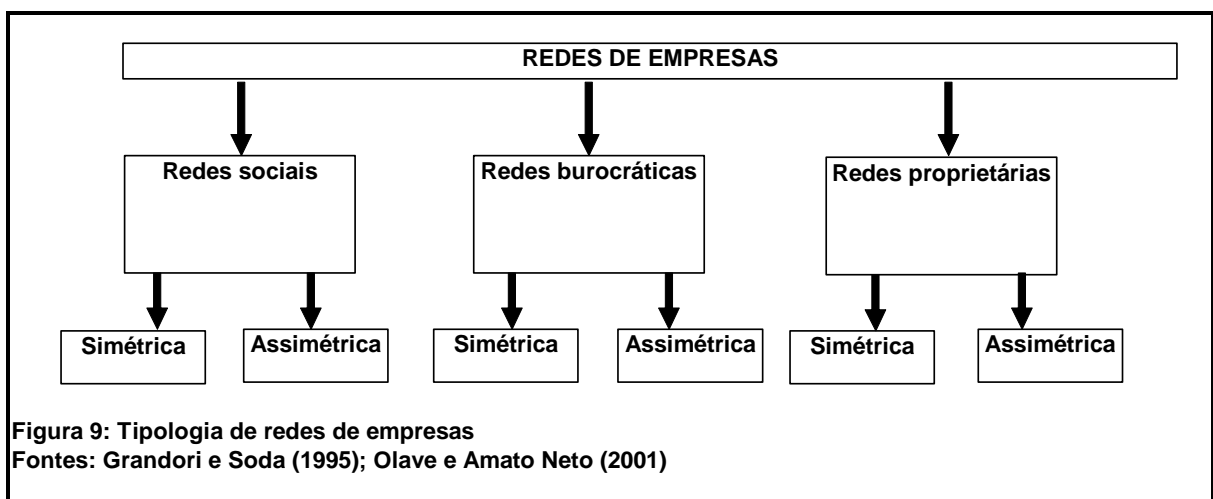
Nos últimos anos parte da literatura acadêmica vem se dedicando à construção de tipologias sobre redes de empresas. De modo geral, estas construções são baseadas na caracterização de determinados modelos, através dos quais procuram formatar a diversidade conceitual e institucional das redes.

Estas tipologias são apresentadas de forma meramente descritiva. Ou seja, restringe-se a esfera de análise para alguns casos específicos ante a diversidade de situações a serem pesquisadas. Portanto, sendo problemática a identificação de elementos comuns aos vários tipos de estruturas, e ainda, a sua diferenciação e comparação destas mesmas tipologias.

Diante destes fatos, serão apresentadas algumas formas de tipologias de redes de empresas que são mencionadas na literatura acadêmica. Encontram-se várias formas para o termo 'redes', tais como: *joint-ventures*, *franchising*, consórcios, acordos comerciais, subcontratação, redes sociais, dentre outros.

Sacomano Neto e Truzzi (2005) expõem o questionamento feito por Grandori e Soda (1995) sobre possível classificação destas formas de redes e as suas comparações. As conclusões de Grandori e Soda sobre as formas de concepção de tipologias de redes interfirmas são através de dois mecanismos de coordenação: o grau de formalização e a centralização.

Desta forma, a partir destes dois mecanismos os autores descrevem três tipos diferentes de redes: as redes sociais, as redes burocráticas e as redes proprietárias (conforme a Figura 9).



As redes sociais são “aquelas que não utilizam nenhum tipo de contrato ou acordo formal. As relações sociais é que suportam e regulam as trocas econômicas”.

As redes sociais são subdivididas em dois tipos diferentes: as redes sociais simétricas e redes sociais assimétricas.

As redes sociais simétricas contêm a característica de que não existe um pólo detentor de poder diferenciado, ou seja, todos os participantes têm a mesma capacidade de influência (Amato Neto e Olave, 2001) e funcionam como uma rede exploratória de troca de informações confidenciais entre estes agentes (Sacomano Neto e Truzzi, 2005).

Aplica-se também para regular transação entre os parceiros quando as contribuições e performances são difíceis de serem avaliadas em termos contratuais ou burocráticos.

Encontra-se o exemplo de aplicação em polos e distritos industriais de alta tecnologia, pois a “programação e compartilhamento de informações e conhecimentos entre as empresas dos distritos são bastante eficientes e, por outro, a coordenação dessas trocas baseia-se em mecanismos informais” (Amato Neto e Olave, 2001).

As redes sociais assimétricas têm a presença de um agente centralizador que assume o papel de coordenador desta rede. Existem contratos formais entre as firmas neste tipo de arranjo.

Deve-se lembrar que a profundidade destes contratos se baseia somente nas especificações dos produtos ou serviços que serão negociados entre as firmas

(*putting out*). O controle e a coordenação desta tipologia de rede são acompanhados de relações de autoridade entre os agentes.

As redes burocráticas são caracterizadas através da formalização de contratos entre os agentes participantes. Esta formalização entre os agentes busca especificar as relações de fornecimento e a própria formação da rede e o seu funcionamento.

Esta formação de rede é amparada por um sistema de proteção legal entre as partes, visto que, protege os diversos direitos que são negociados entre as empresas participantes da rede. As redes burocráticas são subdivididas em dois tipos diferentes: redes burocráticas simétricas e redes burocráticas assimétricas.

As redes burocráticas simétricas são um tipo de associação entre empresas, na qual estabelecem a divisão dos trabalhos a serem realizados pelas empresas participantes. A característica marcante deste tipo de formação é o equilíbrio de poder existente entre as empresas que participam deste tipo de rede, ou seja, não há possibilidade de que interesses isolados (particulares) prevaleçam. O exemplo deste tipo de formação de rede é o consórcio.

Por outro lado, as redes burocráticas assimétricas são caracterizadas pela formação de contratos formais nos quais são estabelecidas as formas operacionais de funcionamento entre as empresas.

Assim, estes contratos devem estabelecer as formas de operação que cada empresa irá assumir na rede, para que sejam alinhados os diversos interesses dos agentes. Os contratos devem “aplicar uma variedade de mecanismos operacionais que permitam a padronização e a transferência de *know how* técnico e gerencial e ainda, controle de desempenho” (Sacomano Neto e Truzzi, 2005).

Os exemplos deste tipo de tipologia são encontrados em redes de agências, licenciamento e franquias (Amato Neto e Olave, 2001; Sacomano Neto e Truzzi, 2005).

As redes proprietárias “caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas” (Amato Neto e Olave, 2001). Estes direitos de propriedade envolvem um “sistema de incentivos para manter alguma forma de cooperação” (Sacomano Neto e Truzzi, 2005). Podem ser classificadas em redes proprietárias simétricas e redes proprietárias assimétricas.

As redes proprietárias simétricas são formadas quando o intuito é a geração de tecnologia, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e sistema de produção de alto conteúdo tecnológico. Encontra-se o exemplo da formação de *‘joint ventures’*.

Por outro lado, as redes proprietárias assimétricas são criadas em associações do tipo *‘capital ventures’*, onde há a figura de um investidor de um lado e a empresa parceira de outro. Este investidor assume o risco na formação da rede, pois são normalmente investimentos em atividades de alto risco econômico. O intuito

da formação desta aliança é angariar os recursos necessários para as atividades inovadoras e arriscadas de empresas do setor de tecnologia, por exemplo.

Amato Neto e Olave (2001) citam outros autores como Corrêa (1999) e Verri (2000), que dividem a tipologia de redes de empresas da seguinte forma: rede estratégica, rede linear e rede dinâmica.

A rede estratégica é aquela que se desenvolve a partir de uma empresa líder do setor de atuação e tendo o controle de todas as atividades. A rede linear é formada em torno do conceito de 'cadeia de valor', a extensão dos participantes desta cadeia envolve desde os fornecedores de matérias-primas até o cliente final. E, finalmente, a rede dinâmica é aquela no qual existe um intenso relacionamento entre as empresas participantes da rede.

Deve-se citar o conceito de Guerrini (2005), no qual a origem da definição de rede de empresas está associada ao conceito de cadeia de suprimentos. O autor classifica de forma sucinta o conceito da seguinte forma: burocrática, simétrica, vertical, flexível, virtual e intangível.

Para este autor o termo "burocrático" são relacionamentos originados de acordo formais. A simetria está associada à forma de atuação de cada empresa, ou seja, atuam de forma independente umas das outras. A forma vertical está atrelada à questão do fluxo de distribuição do produto ou serviço a ser oferecido ao cliente final.

Adiante, o termo “flexível” deve ser compreendido como acordos que devem ser adequados conforme as alterações da demanda. O termo “virtual” significa a união de uma rede de fornecedores, clientes e concorrentes para alcançar um determinado fim econômico ou produtivo, mesmo que temporariamente. Finalmente, o termo “intangível” está vinculado à questão das informações que são transferidas entre os componentes da rede de empresas.

3.2.2. Os elementos estruturais de redes de empresas

Para Britto (2002), Sacomano Neto e Truzzi (2005), as composições dos elementos estruturais de redes são: nós, posições, ligações e fluxos. Por outro lado, os elementos estruturais para Lazzarini (2008) se resumem em dois elementos: nós (*nodes*) e por laços (*lines* ou *edges*)¹⁶.

Os nós são definidos como as unidades básicas (atores, indivíduos ou empresas) das redes de empresas (Britto, 2002; Sacomano Neto e Truzzi, 2005; Lazzarini 2008). Para a caracterização dos nós é importante ressaltar a questão da identificação das empresas inseridas nestes arranjos como unidades básicas de investigação (Britto, 2002).

As posições estão associadas “a determinada divisão de trabalho que conecta os diferentes agentes visando atingir determinados objetivos” (Britto, 2002; p. 354). A própria divisão de trabalho indica o aspecto de interdependências entre elas dentro de um contexto da cadeia produtiva.

¹⁶ Para fins desta pesquisa (dissertação) será utilizada a abordagem de Britto (2002).

Estes incentivos promovam a integração de atividades interorganizacionais (redes de cooperação), pois se visualiza a diversidade de atividades necessárias para a produção de determinado produto.

A mutação constante do ambiente empresarial vem demonstrando que nenhuma empresa, seja ela pequena, ou grande, não é independente e autossuficiente.

Para Peci (1999, p. 1-2):

elas nascem como resposta às drásticas mudanças ambientais que fazem crescer a necessidade de interdependência. A organização em larga escala integrada verticalmente ou a empresa pequena isolada não conseguem sobreviver nesse ambiente altamente mutável e a rede apresenta-se como alternativa viável.

As ligações ou conexões de uma rede são compreendidas de acordo com a sua estrutura – sendo que podem ser dispersas ou saturadas. Para as ligações dispersas são “aquelas nas quais os números de ligações entre pontos são bastante limitados” (Britto, 2002; p. 354). As ligações saturadas indicam que determinado ponto esteja ligado praticamente a todos os demais pontos que formam a rede.

Lazzarini (2008) e Britto (2002) informam que as configurações das ligações entre nós que conformam uma rede podem ser mensuradas através de alguns indicadores: densidade e centralização.

A figura 6 apresenta de forma condensada os elementos morfológicos das redes.

ELEMENTOS MORFOLÓGICOS GERAIS DAS REDES	ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DAS REDES DE EMPRESAS
Nós	Empresas ou atividades
Posições	Estrutura de divisão de trabalho
Ligações	Relacionamentos entre empresas (aspectos qualitativos)
Fluxos	Fluxos de bens (tangíveis) e de informações (intangíveis)

Tabela 6: Elementos estruturais das redes de empresas

Fonte: Britto (2002)

Para Britto (2002), a densidade pode ser definida como número efetivo de ligações observadas na estrutura e o número máximo de ligações que poderiam ocorrer no interior do arranjo em questão.

A métrica desta densidade pode ser realizada da seguinte forma:

Imagine que existam N atores em dado contexto social, e considere apenas laços não direcionais. O número máximo de laços que pode ser estabelecido entre eles é dado pela fórmula $N(N - 1)/2$. Isso ocorre quando todos os atores são conectados entre si. Por exemplo, no caso de quatro atores, o número máximo de laços que pode ser estabelecido na rede é $4(4 - 1)/2 = 6$ (Lazzarini, 2008).

Portanto, a medida da densidade é simplesmente o número de laços observados na rede divididos pelo número máximo de laços que a rede poderia ter.

As redes densas contêm algumas características, a saber: permitem que ocorra fluxo máximo de informações entre os atores (empresas, indivíduos ou empresas), ou seja, facilitando que determinada informação seja disseminada com rapidez e consistência; os investimentos em pesquisa e desenvolvimento e em

projeto de manufatura exigem neste tipo de rede altos investimentos (Sacomano Neto e Truzzi, 2005).

Finalmente, as redes densas permitem aos atores aplicarem sanções coletivas (Lazzarini, 2008). Parte-se da idéia de punição para o agente que cometer erros (agir de forma incorreta) perante a rede.

Temos diversos exemplos desta natureza, tais como: os grupos informais de comércio, fornecimento de crédito, jogo do bicho, operadores de pregão, dentre outros.

Por outro lado, as redes difusas são adequadas em setores nos quais as relações entre as empresas são baseadas em treinamento e marketing.

A centralização da estrutura refere-se ao “número de ligações que podem ser associadas a um ponto particular” (Britto, 2002; p.355).

Os fluxos são divididos em duas categorias: os fluxos de bens tangíveis, ou seja, aqueles relacionados aos bens (insumos e produtos) transacionados de forma rotineira pelos atores (agentes) da rede; já os fluxos de bens intangíveis compreendem as informações que caminham entre os diversos atores da rede.

A análise dos elementos estruturais de rede de empresas deve ser realizada com a devida cautela: em primeiro lugar, estas estruturas apresentadas são construções teóricas abstratas e tendo a finalidade meramente exemplificativa; em

segundo lugar, refere-se à questão da dificuldade prática de se estabelecer os limites dessas redes de determinado setor; em terceiro lugar, refere-se à transformação destas estruturas no decorrer do tempo.

Britto (2002) informa que evidências demonstraram que as redes são heterogêneas no que se refere à velocidade de transformação, a qual é afetada pela capacidade dos agentes ajustarem seu comportamento em função dos estímulos do processo competitivo.

Portanto, o estudo de redes de empresas, mais especificamente, redes de cooperação, é uma abordagem teórica (recente) que pretende analisar as organizações a partir do estabelecimento de uma rede (de cooperação) com o intuito de combinarem competências, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades de negócios e oferecer de forma consistente produtos de qualidade superior.

3.2.3. Redes de empresas e competitividade:

Para Martin Christopher (2007), o paradigma competitivo emergente estabelece um franco contraste com o modelo convencional. Para este autor, a nova configuração empresarial parte da percepção de que as organizações não competem de forma isolada, mas em cadeias de suprimentos (redes de empresas) de forma articulada e coordenada.

As empresas complementam-se entre si, tanto no âmbito técnico, tecnológico e comercial para alcançarem uma vantagem competitiva dentro do setor de atuação. Montam-se verdadeiras alianças estratégicas com o intuito de aproveitar as competências empresariais no âmbito de cada empresa.

Estas vantagens competitivas se dariam da seguinte forma: inicialmente, os arranjos produtivos buscariam introduzir inovações no mercado e, posteriormente, a formação de relacionamentos duráveis (de longo prazo) entre as empresas com o objetivo de melhorar a eficiência operacional.

Para Sacomano, Barbosa e Porto (2007; p. 413):

(...) são baseadas em uma estrutura que contempla atividades 'agregadoras' de valor para os consumidores finais, resultando em maior poder de competição para as empresas inter-relacionadas – as firmas individuais seriam menos competitivas em comparação com a atuação em base coletiva.

As empresas articuladas em formação de redes devem conhecer, de forma criteriosa, os padrões inerentes da concorrência a que estão sendo submetidas dentro do setor de atuação. Ou seja, os denominados padrões de demanda, ou ainda, os atributos que configuram o comportamento de mercado e que influenciam o comportamento das empresas do setor.

As vantagens competitivas são particularmente relevantes diante das características do mercado, que, por um lado é representado pelo ritmo de evolução e inovação dos produtos ou serviços e, por outro lado, aliado às questões

mercadológicas para criar um pacote de valor a ser oferecido aos consumidores finais.

Para Martin Christopher (2007; p. 288), “entramos agora na era da ‘competição de redes’, quando as recompensas virão para aquelas organizações que puderem melhor estruturar, coordenar e gerenciar os relacionamentos com seus parceiros em uma rede cujo compromisso é entregar valor superior ao mercado final”.

Michael Porter (2005) diz que a competitividade determina o sucesso através da construção de vantagens competitivas em dimensões como: custos, qualidade, rapidez na entrega, flexibilidade e serviço, sejam no contexto de firmas isoladas ou em formação de redes de empresas.

O mesmo raciocínio pode ser encontrado em Slack et. al. (1997), com a simples diferença de que as variáveis são denominadas como cinco objetivos de desempenho da produção.

Com a globalização dos mercados internacionais durante os anos noventa, as empresas viram a necessidade de desenvolverem as vantagens competitivas que surgem a partir da rede de relacionamentos. Esta vantagem competitiva baseia-se no fortalecimento dos arranjos entre as organizações (Porter, 2005; Britto, 2002; Guerrini, 2005; Vendrameto, 2002).

3.2.4. Identificação dos agentes

A identificação dos agentes é de extrema importância para iniciar o estudo de redes de cooperação, pois delimita o escopo de estudo do pesquisador e restringe o universo a ser pesquisado.

Ao longo da rede de cooperação, as transações ocorrem entre os componentes e são acompanhados entre eles, isto é, acompanham o desempenho de cada componente para averiguar alguma inconsistência no fluxo das informações e materiais.

Logo, é mais adequado dizer que uma rede de cooperação pode ser representada como uma concatenação lógica de diversas atividades diferenciadas, necessárias e complementares, para que um produto ou serviço seja criado, distribuído e disposto ao alcance dos clientes potenciais (ou ainda, consumidores finais).

Assim, o conceito descritivo refere-se a uma concatenação de atividades físicas e informativas. A visualização da rede de cooperação deve ser vista sob as seguintes formas: fluxo de materiais e fluxo das informações.

Para o fluxo de materiais podem ser descritas da seguinte forma as suas atividades básicas:

- Obtenção das matérias-primas;

- O processo de transformação destas matérias-primas em produto acabado;
- Distribuição dos produtos acabados para os intermediários – atacadistas ou varejistas;
- Finalmente, a venda do produto acabado para os clientes potenciais ou consumidores.

O fluxo de informações compreende o processo inverso do fluxo de materiais, pois é a partir da identificação dos clientes potenciais e consumidores que esta informação trilha a rede de cooperação no seu sentido inverso, ou seja, define a dinâmica dentro da cadeia.

Capítulo 4 - Cooperação entre Empresas

4.1. Breve introdução histórica:

A cooperação entre empresas pode ser analisada através de uma perspectiva histórica. As empresas sempre estiveram presentes ao longo do processo produtivo num processo de cooperação, obviamente que, esta cooperação contém diferenças significativas com os dias atuais, mas, de certa forma, já apresentava algumas características essenciais (comprometimento, confiança e responsabilidade e intercâmbio de informações).

No século XIV, mais especificamente, em Londres, existia a corporação de curtidores de couro branco, que, naquela época, era considerado um negócio de proporções significativas.

Foi organizada naquela época, uma corporação desses curtidores, com a promulgação de um estatuto próprio (datado do ano de 1346) que regia esta corporação.

Conforme cita Huberman (1986, p.56):

Pelos seus estatutos, datados de 1346, podemos aprender algo sobre as corporações artesanais: (3) e ninguém tomará o aprendiz de outrem para seu trabalho durante o aprendizado, a menos que seja com a permissão do seu mestre.

Com relação ao aspecto de cooperação entre os curtidores (fraternidade), Huberman (1986, p. 56), diz: “E se alguém do dito ofício tiver em sua casa trabalho que não possa completar (...) os demais do mesmo ofício o ajudarão, para que o dito trabalho não se perca”.

Este trecho transcrito retrata de forma sucinta a questão da cooperação existente naquela época. Trata-se de uma prova inequívoca de que as corporações agiam de forma cooperativa (fraterna). Esta forma de cooperação buscava atender às necessidades de trabalho para os ofícios que necessitavam de mão de obra para a execução de determinado trabalho (Huberman, 1986).

Com relação à associação artesanal da Idade Média, Huberman (1986, p. 55), explica: “todos os trabalhadores dedicados ao mesmo ofício numa determinada cidade formavam uma associação chamada corporação artesanal” (1986, p. 55).

Para completar o raciocínio pode-se citar o trecho de Fernand Braudel que diz: “(...) as oficinas dispersas, porém ligadas entre si” (...). Para Braudel trata-se de uma sucessão de “trabalhos que dependem uns dos outros até o acabamento do produto fabricado e a operação comercial” (1996, p. 261).

Este cenário torna-se mais evidente no decorrer do século XX, quando se observou o dinamismo das empresas japonesas, sendo que a presença de empresas inovadoras de porte médio e pequeno, ligadas ao setor de eletroeletrônica e da alta tecnologia se associou em grupos industriais para formarem uma cadeia de

relações de longo prazo, com o intuito de estabelecerem uma integração nos seus processos produtivos, mercadológicos e financeiros.

Na Itália este tipo de cooperação surgiu entre as pequenas e médias empresas com a finalidade de estabelecerem acordos para o desenvolvimento de novas tecnologias para melhorar o processo produtivo. Algumas destas empresas já eram ligadas em consórcios e cooperativas.

4.2. Conceito de cooperação:

Conforme o Novo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa (1986), o verbo cooperar tem o mesmo significado de “operar ou obrar simultaneamente; trabalhar em comum; colaborar”.

Para Robert Axelrod (1983), no seu livro “A Evolução da Cooperação” (*The Evolution of Cooperation*), a cooperação se baseia na investigação de como indivíduos, que visam satisfazer seus próprios interesses, podem cooperar entre si para almejem objetivos comuns e sem a interferência de uma autoridade central que os forcem a isto.

Conforme Axelrod (1983), a cooperação pode ser obtida da seguinte forma: primeiro, demonstrando aos participantes a importância de terem preocupações mútuas; segundo, aumentando a punição por atitudes não colaborativas (cooperativas); terceiro, criar uma situação sombria com relação ao futuro, ou seja,

mostrar as condições nas quais os participantes que não participarem do processo cooperativo podem estar sujeitos a possíveis retaliações futuras.

Pode-se conceituar a cooperação como a articulação entre os componentes da cadeia de suprimentos, na qual sincronizam suas atividades para obterem benefícios mútuos. A articulação entre os componentes da rede parte de um processo através do qual, diferentes participantes, vendo diferentes aspectos de um problema podem, construtivamente, explorar suas diferenças para que em conjunto alcancem um objetivo comum.

A cooperação entre empresas “é definida como ações combinadas, similares ou complementares, empreendidas pelas empresas participantes da parceria para atingir metas comuns e resultados mútuos ao longo do tempo” (Anderson e Narus apud Bastos, 2006; p. 29).

Podem-se diferenciar na literatura acadêmica dois enfoques associados à cooperação. O primeiro enfoque de cooperação é a interna, ou seja, trata-se de ligações e contratos fechados entre membros de setores funcionais diferentes dentro da mesma organização e, tendo como finalidade a diminuição da burocracia própria do sistema administrativo (Rodrigues e Theotônio, 2003).

Já o segundo enfoque de cooperação entre empresas (redes de empresas ou redes horizontais), que é o objetivo deste trabalho de dissertação, está associado às relações existentes entre as diversas empresas, ou seja, aos relacionamentos tanto do âmbito comercial, produto e tecnológico.

Deve-se observar que a decisão sobre o grau de verticalização ou desverticalização das empresas através das estruturas de redes parece estar ligado à dissolução das corporações através de arranjos de cooperação (Morinishi, 2005).

O grau de verticalização ou desverticalização determinará a divisão de tarefas que serão executadas. Logo, sugere-se que a divisão seja feita consoante a execução e particularidade de cada atividade.

Para Porter (1985), a cadeia de suprimentos (cooperação) é constituída com o fundamento em vínculos de cooperação contratual, assim, ou seja, por uma divisão de atividades entre uma empresa e seus fornecedores, canais de distribuição e clientes. A inter-relação e o compartilhamento das atividades entre as empresas e seus fornecedores (entre as empresas que compõem a rede) podem ocorrer da seguinte forma, conforme a tabela 7.

FONTES DE INTER-RELAÇÃO	FORMAS DE COMPARTILHAMENTO
Infraestrutura - envolve atividades como gerência de pessoal, de contabilidade, financeira e jurídica	Contratação e treinamento de pessoal - reduz custos e melhora a qualidade
Tecnologia - envolve compartilhar atividades de desenvolvimento	Desenvolvimento - reduz custos, aprimora projetos, diferencia produtos e antecipa a entrada de novas tecnologias
Aquisição - envolve a aquisição compartilhada de insumos comuns	Aquisição conjunta de insumos comuns - reduz custos, melhora a qualidade e o atendimento dos vendedores/fornecedores
Produção - envolve compartilhar atividades de valor como logística interna e externa, fabricação de componentes, montagem, testes etc.	Logística interna - reduz custo de frete e manuseio, melhora a produtividade Componentes - reduz custo, melhora a tecnologia e qualidade Instalações - reduz custo, melhora tecnologia, qualidade e capacidade Controle de qualidade/testes - reduz custo, melhora qualidade e controle
Mercado - envolve compartilhar atividades de valor primárias para atingir e interagir com o comprador, desde a logística externa até o serviço	Logística externa - reduz custo com manuseio, transporte, armazenagem Marca registrada - reforça imagem do produto e reduz custo de publicidade Publicidade/Promoção - reduz custo e aumenta poder de barganha Venda cruzada para compradores mútuos - reduz custo Escritórios de vendas - menos custo e melhor qualidade de vendedore e reforça o poder de venda Processamento de pedidos - reduz custo e dinamiza o atendimento

Tabela 7: Formas de compartilhamento motivadoras de cooperação
Fonte: Porter (1992); Da Silva (2004)

4.3. Vantagens da cooperação:

Para Nelson José Thesing, “a cooperação é, em seu constituinte, um acordo racional, isto é, a economia. O acordo de cooperação diz respeito aos interesses e necessidades frente à produção e distribuição de bens e riquezas” (2005, p. 7).

Logo, em se tratando de um “acordo racional” a cooperação se traduz em uma forma racional de redução de riscos e custos entre os participantes que compõem a rede de empresas.

Amato Neto e Olave, com relação à redução dos riscos, afirmam: “das empresas pela estratégia de cooperação, baseada em lealdade, compromisso, preço justo ou outros motivos, reduz o risco” (2001, p. 291).

O nível de cooperação ultrapassa os limites da fronteira corporativa, englobando diversas áreas internas da corporação (produção, marketing, logística e finanças), que por si só não são suficientes para almejem as vantagens implícitas da cooperação.

A aplicação desse conceito (cooperação) requer que as empresas que compõem a rede venham programar ações, objetivando tanto o aspecto de integração interna nas organizações, como também aspectos externos, isto é, esta ação cooperada deve refletir o conjunto de tarefas que cada parte (componentes) espera que a outra parte desempenhe, portanto, sendo direcionada para os mesmos objetivos que serão alcançados pela rede de empresas.

A Tabela 8 enumera as inúmeras vantagens alcançadas pelas empresas com a formação de alianças estratégicas de cooperação. Para Amato Neto (2008, p. 42) são:

COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS

Combinar competências e utilizar Know-how de outras empresas
Dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos
Partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto
Oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada
Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente
Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados
Fortalecer o poder de compra
Obter mais força, para atuar nos mercados internacionais

Tabela 8: Formas e vantagens de cooperação entre empresas

Fonte: Amato Neto (2008)

4.4. Compartilhamento de informações:

No contexto do presente estudo verifica-se a existência de diversas transações que ocorrem na cadeia de suprimentos, portanto, são transações que ocorrem de forma recorrente.

A empresa transaciona inúmeras vezes com os diversos componentes da cadeia. Esta transação acontece para aquisição de materiais para a produção, mais especificamente, para a compra de matérias-primas essenciais para a produção. E, também, para a comercialização dos produtos acabados para os seus consumidores.

Durante as transações entre empresas existe a troca de informações, e desempenhando um papel fundamental na eficácia entre compradores e fornecedores componentes da cadeia de suprimentos.

Adicionalmente, Bowersox et. al. (2003) consideram que o compartilhamento de informações é a essência do modelo colaborativo da cadeia de suprimentos.

O estudo de Lusch e Brown (1996) confirma a hipótese de que a associação para o compartilhamento de informações entre os componentes favorece o fortalecimento da cadeia. Sendo que o fortalecimento da relação através de um fluxo aberto de informações permite aos parceiros captarem os objetivos de cada parte.

Os componentes da cadeia de suprimentos devem reconhecer a importância da informação no processo, ou seja, a jusante e a montante da cadeia. Qualquer dificuldade de transição do fluxo informacional poderá acarretar possíveis perdas de desempenho da cadeia como um todo, tanto em termos financeiros, operacionais e mercadológicos.

Entende-se que a repetição dos processos (transações) seja um fator de diminuição dos custos de transação, e ainda, aumentando o nível de credibilidade entre estes agentes não é suficiente para garantir um desempenho superior da cadeia como um todo.

Concorda-se com Azevedo (1997), para quem a repetição das transações diminui os custos de transação de duas formas, através de diluição dos custos de redação do contrato, do constante monitoramento e de mudanças de ambiente em decorrência do próprio aumento da frequência das transações entre os agentes.

O compartilhamento de informações evita o comportamento oportunista da organização com relação aos seus fornecedores e clientes. A consequência direta do não compartilhamento (...) é a destruição da “reputação, item normalmente de grande valor econômico quando se estabelecem relacionamentos, porque ela é que sustenta a confiança” (Fusco, 2004; p. 78).

As trocas de informações podem ser alcançadas através da utilização do intercâmbio de dados (EDI/formato de dados padrão), conforme sugere Conceição e Quintão (2004). Pode ainda alcançar trocas de informações com base em relatórios gerenciais das áreas funcionais da corporação, por exemplo, detalhes da saúde financeira, endividamento, estimativa de crescimento, estrutura de custos.

4.5. Resolução de conflitos:

Quando os participantes da rede de cooperação iniciarem as suas atividades em conjunto, provavelmente, alguns conflitos surgirão entre os diversos componentes da rede.

Estes conflitos surgem em decorrência de que, “práticas comerciais e de negócios entre os participantes da cadeia se baseavam, ou ainda se baseiam, em uma relação de perde/ganha, em que um elo busca levar vantagem sobre o outro” (Conceição e Quintão, 2004; p. 3).

Portanto, surge a necessidade de estabelecer as regras condizentes para conduta empresarial entre os componentes, visto que, a sincronização é necessária

tanto para o funcionamento da rede como para evitar os possíveis conflitos entre os mesmos.

A rapidez na solução dos conflitos surge como uma verdadeira arma para evitar o desmantelamento da rede, e ainda, para evitar possíveis comportamentos oportunistas entre os componentes. A questão é elaborar um mecanismo de incentivos, contingências para as possíveis resoluções de conflitos de forma a promover a continuidade das transações.

Pode-se afirmar que o conflito é uma questão crucial e inevitável para o relacionamento da rede de cooperação comprador-fornecedor, e que a gestão do conflito deverá ser apropriada para contribuir e manter o sucesso da parceria (Mohr; Spekman, 1994; Duarte, Davis, 2003).

Duarte e Davis apontam através de um estudo empírico entre relação, desempenho do relacionamento e conflito, e demonstra uma relação inversa entre conflito e satisfação nos relacionamentos comprador-fornecedor. Estes autores ainda afirmam que a existência de conflitos pode ter um impacto positivo para toda a cadeia, pois estimularia o interesse para debater os problemas e encontrar novas soluções. Enquanto que a total ausência de conflito resultaria em passividade e estagnação.

Na segunda hipótese, a ausência de conflito poderia ocasionar a passividade e estagnação de toda a rede. O conflito traz insegurança para os componentes da rede, pois, normalmente os agentes têm uma aversão ao risco (insegurança) na

condução dos seus negócios e acarretaria num processo de salvaguardas para amenizar possíveis riscos entre os componentes.

O comportamento oportunista surge quando um dos indivíduos atua de forma estratégica, com o intuito de satisfazer os seus próprios interesses, em detrimento dos interesses dos outros indivíduos (Williamson, 1985).

A firma (empresa) pode ser vista como uma estrutura de governança, já que ela serviria como um mecanismo de minimização dos custos de transação perante os possíveis oportunismos que os indivíduos em uma empresa estão sujeitos (Williamson, 1988).

Capítulo 5 – Considerações Finais:

O pressuposto fundamental desta dissertação de mestrado é que a nova vertente da competitividade empresarial não está restrita no âmbito interno da organização. Nota-se que a nova forma de competitividade empresarial ultrapassou o âmbito interno e alcança as redes de empresas (mais especificamente as redes de cooperação).

Acredita-se que a formação de redes de cooperação é um instrumento capaz para alcançar e sustentar a vantagem competitiva das empresas. Trata-se de buscar o elo comum que os une, e também investigar as principais diferenças que os separam. Chega-se à conclusão de que este elo comum está associado à busca da eficácia administrativa e operacional. Obviamente, tendo cada período estabelecido a sua forma de alcance desta eficiência.

Deve-se acrescentar a questão da preservação do homem como elemento fundamental e central deste sistema, principalmente, para as questões da saúde na atividade laborativa e os conflitos relacionais entre os indivíduos dentro da organização e a questão motivacional.

Ressalta-se também como elo comum da evolução do pensamento administrativo a alteração dos paradigmas organizacionais. Ao longo da linha do tempo da evolução do pensamento administrativo encontram-se diversas alterações, citam-se algumas: a questão da racionalidade plena dos agentes, a organização

vista como um sistema fechado e perfeito, as organizações como sistemas burocráticos e organizações vistas como sistemas abertos, dentre outras.

Salienta-se ainda, a evolução do pensamento administrativo voltado para almejar alguns objetivos estratégicos, cita-se, por exemplo, a vantagem competitiva das organizações.

A busca desta vantagem competitiva iniciou-se no âmbito interno das organizações, através da montagem de estratégias – de diferenciação, melhoria dos custos operacionais, qualidade dos processos e produtos, rapidez, disponibilidade e confiabilidade.

No decorrer dos anos, em decorrência do processo de unificação dos mercados internacionais, as organizações perceberam a necessidade do incremento da competitividade.

A unificação dos mercados (globalização) não só exige presença nos principais mercados, mas também num aumento da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de tecnologia voltada ao setor produtivo e incentivo à qualificação dos funcionários.

No entanto, o incremento na competitividade para as organizações e a onipresença em diversos mercados são atividades onerosas para a maioria das organizações. Diante deste cenário, a formação de redes de cooperação surge como uma forma viável para atender a esta nova realidade empresarial.

Na consecução deste objetivo, as organizações empresariais devem buscar a formação de alianças estratégicas (redes de cooperação) que possam ser estabelecidas para durar.

O que fazer para o avanço no estabelecimento de redes de cooperação?

Os relacionamentos são processos de entendimento e compartilhamento de interesses comuns. O trajeto a ser perseguido, que se antevê, é o das organizações entenderem melhor as condições objetivas para suas relações empresariais e buscarem a vantagem competitiva pela prática da formação de redes de cooperação.

As redes de cooperação são constituídas por organizações independentes, mas optaram pela cooperação para alcançarem determinados objetivos estratégicos, tais como:

- 1) Tempo – a rede de cooperação reduz a dispersão de esforços entre os agentes, ou seja, permite ganho de tempo na execução das atividades empresariais;

- 2) Fluxo de informação - Assegura-se um melhor fluxo de informação entre os atores da rede. Facilita a coordenação do fluxo de recursos materiais e de informação, bem como reduz a incerteza nas relações e o surgimento de comportamentos oportunistas dos agentes;
- 3) Aprendizagem - a rede de cooperação permite que os agentes possam trocar conhecimentos específicos e coletivos a fim de alcançarem um melhor desempenho operacional e comercial;
- 4) Economias de escala – a rede de cooperação traz economias de escala em decorrência de investimentos conjuntos, como, por exemplo, desenvolvimento de novos produtos e projetos de pesquisa e desenvolvimento;
- 5) Rapidez – a rede de cooperação responde de forma mais rápida às oscilações da demanda dos clientes finais. A rápida resposta aos anseios dos consumidores traz uma vantagem competitiva com relação à satisfação dos mesmos.

Atenta-se ao fato de que a formação de redes de cooperação deve ser concebida através de um projeto coletivo (articulado), que tem como meta aumentar a competitividade dos participantes (empresas). A finalidade da rede de cooperação é buscar interesses e necessidades comuns dos participantes (compartilhamento dos resultados).

O atual estágio e fase do capitalismo (capitalismo informacional) exigirá certamente das organizações a visão cooperativa como requisitos necessários para sustentarem a vantagem competitiva.

Espera-se que o desenvolvimento deste trabalho de dissertação tenha contribuído para o aperfeiçoamento do estudo sobre redes de cooperação, principalmente, para as atividades de outras pesquisas e estudos que venham a ser elaborados sobre o assunto.

6. Referências:

ABRAMCZUK, A. A. (2001). Os relacionamentos na cadeia de suprimentos sob o paradigma da desintegração vertical de processos: um estudo de caso. 90p. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ALVES FILHO, A. G. et. al. (2004). Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. *Gestão de Produção*, v. 11, n. 3, p. 275-288, São Carlos, set/dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 03 de dezembro de 2008.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. (2002). O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2^o Edição. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning.

AMATO NETO, J. (2008). Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. 1^o Edição. 4^o Reimpr..São Paulo: Atlas: Fundação Vanzolini.

AMATO NETO, J.; OLAVE, M. E. L. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão de Produção*, v. 8, n. 3, p. 289-303, Dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 03 de dezembro de 2008.

ARON, R. (1987). As etapas do pensamento sociológico. São Paulo: Editora Martins Fontes/Editora Universidade de Brasília.

ASSIS, J. de P. (1993). Kuhn e as ciências sociais. *Revista Estudos Avançados/ Universidade de São Paulo*. Instituto de Estudos Avançados. Volume 7, número 19.

AXELROD, R. D. (1984). The evolution of cooperation. New York: Basic Books.

BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. (2007). A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. *RAE-Eletrônica*, v.6, n.1, art. 7, jan/jun. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 03 de dezembro de 2008.

BASTOS, C. E. (2006). Atributos de parcerias de sucesso em cadeias de suprimentos: um estudo de caso na relação fabricante-fornecedor na indústria aeronáutica. 173p. Dissertação (mestrado em administração de empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BENTHAM, J. (1969). An introduction to the principles of morals and legislation. Nova Iorque: Pegasus.

BERTO, R.M.V.S.; NAKANO, D. N. (1998). Metodologia da pesquisa e a engenharia de produção. Disponível em:

http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART174.pdf. Acesso em: 28 de julho de 2009.

BERTO, R.M.V.S.; NAKANO, D. N. (1999). A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento dos métodos e tipos de pesquisa. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0943.pdf. Acesso em: 28 de julho de 2009.

BERVIAN, P.A.; CERVO A. L. (1996). Metodologia científica. São Paulo: Makron Books.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. (2001). Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas.

BRAUDEL, F. (1996). Civilização Material, economia e capitalismo: séculos XV-XVIII. Vol. 2. Os jogos das trocas. São Paulo: Martins Fontes.

BRESSER PEREIRA, L. C.; PRESTES MOTTA, F. C. (1987). Introdução à organização burocrática. São Paulo: Editora Brasiliense.

BRITTO, J. (2002) Redes de cooperação entre empresas. In: KUPPER, D. e HASENCLEVER, L. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. (2002). Redes de empresas e médias e pequenas empresas e desenvolvimento local. 2º Edição. São Paulo: Editora Atlas.

CASTELLS, M. (2000). A sociedade em rede - a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. (2003). Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

CHRISTOPHER, M. (2007). Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento: criando redes que agregam valor. São Paulo: Thomson.

CONCEIÇÃO, S. V. et. al. (2004). Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes. Gestão de Produção, v. 11, n.3 São Carlos, set/dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br> Acesso em: 30 de outubro de 2007.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. (2008). Redes de operação na cadeia de valor. In: Administração da produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Editora Atlas.

CRESWELL, J. W. (2007). Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. 2º Edição. Porto Alegre: Artmed.

DAVIS, M. M. et al. (2001). Fundamentos da administração da produção. 3º Edição. Porto Alegre: Bookman.

DONALDSON, L. (1999) Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (orgs.). Handbook de estudos organizacionais. Volume 1. São Paulo: Editora Atlas.

DUARTE, M.; DAVIES, G. Testing the conflict-performance assumption in business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*; 32; p. 91-99, 2003. Disponível em: <http://www.proquest.com>. Acesso em: 15 de novembro de 2007.

DUPAS, G. (1999). Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, estado e futuro do capitalismo. São Paulo: Editora Paz e Terra.

FAYOL, H. (1975). Administração geral e industrial. 9º Edição. São Paulo: Atlas.

FERREIRA, A. A. et. al. (1997). Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira.

FERREIRA, A. B. H. (1986). Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 2º Edição. Revista e Ampliada. São Paulo: Editora Nova Fronteira.

FUSCO, J. P. A. (2004). Cadeias de fornecimento e redes de empresas: abordagem metodológica para avaliação da competitividade. São Paulo: Arte e Ciência Editora.

FUSCO, J. P.A. ; BUOSI, G. R. C.; RUBIATO, R. C. (2005). Modelo de redes simultâneas para avaliação de redes de empresas. *Gestão de Produção*, v. 12, n. 2, São Carlos, maio/ago. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 20 de dezembro de 2007.

GIL, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. 4º Edição. São Paulo: Atlas.

GHINATO, P. (1996). O sistema Toyota de produção: mais do que simplesmente just-in-time.

GODINHO FILHO, M. (2004). Paradigmas estratégicos de gestão da manufatura: configuração, relações com o planejamento e controle da produção e estudo exploratório na indústria de calçados. 267 p. Tese de doutorado em engenharia de produção – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

GRANDORI, A.; SODA, G. (1995). Inter firm networks: antecedents, mechanism and forms. *Organization studies*, 16/2. p. 183-214.

GUEMAWAT, P. ; Rivkin J. W. (2000). A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos. Porto Alegre: Bookman.

GUERRINI, F. M. (2005) Taxonomia de formas organizacionais de produção a partir do recorte analítico de redes de empresas. In: FUSCO, J. P. A. (org.). *Redes produtivas e cadeias de fornecimento*. São Paulo: Arte e Ciência Editora.

HARLAND, C. M. (1996). Supply Chain Management: relationships, chains and networks. British Journal of Management; Vol. 7, Special Issue, p. 63-80; March 1996. Disponível em: <http://www.proquest.com>. Acesso em: 14 de agosto de 2008.

HUBERMAN, L. (1986). História da riqueza do homem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

HUNT, E. K.; SHERMAN, H. (1972). História do Pensamento Econômico. Petrópolis: Vozes.

KUHN, T. S. (1998). A estrutura das revoluções científicas. São Paulo: Editora Perspectiva.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. (2005). Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Editora Atlas.

_____. (2008) Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

LAZZARINI, S. G. (2008). Empresas em rede. São Paulo: Cenage Learning.

LIKER, J. K. ; MEIER, D. (2007). O modelo Toyota: manual de aplicação. Porto Alegre: Bookman.

LUMMUS, R. R.; VOKURKA, R. J. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. Industrial Management & Data Systems. P. 11-17; 1999.

LUSCH, R.; BROWN, J.R. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. Journal of Marketing, out/1996. Disponível em: <http://www.proquest.com>. Acesso em: 02 de novembro de 2007.

MARTIN, C. (2007). Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor. 2ª Edição. São Paulo: Thomson Learning.

MEGGINSON, I. C.; MOSLEY, D.; PIETRI JR., P. H. (1986). Administração: Conceitos e Aplicações. São Paulo: Editora Harbra.

MERTON, ROBERT K. (1970) Sociologia: Teoria e Estrutura. São Paulo: Editora Mestre Jou.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. E. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication, behavior and conflict resolution techniques. Strategic Management Journal; 15, p.153. Feb/1994. Disponível em: <http://www.proquest.com>. Acesso em: 10 de novembro de 2007.

MORGAN, G. (1996). Imagens da Organização. São Paulo: Editora Atlas.

MORINISHI, M. T. (2005). Formação de redes de cooperação na construção civil: avaliação da aplicabilidade do comércio eletrônico na redução dos níveis de assimetrias de informação. 106p. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 19, n.4, p. 549-583.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais – marcando mudanças no mundo dos negócios. In: ENANPAD, Foz do Iguaçu. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.

PORTER, M. E. (1986). Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus.

_____. (1992). Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus.

PRESTES MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I. F. G. (2004). Teoria Geral da Administração. São Paulo: Editora Thomson.

RANZEIRO, U. de L. (2006). Evolução do pensamento administrativo: organização burocrática racional competitiva. 240 p. Dissertação de mestrado em engenharia de produção – Universidade Paulista, São Paulo, 2006.

RODRIGUES, A. M. ; THEOTÔNIO, J. M. da C. (2003). Redes de cooperação entre empresas: uma alternativa para o aumento da competitividade das MPE's do município de Curitiba/Paraná. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de Out. de 2003. Disponível em: <http://www.google.com.br>. Acesso em: 03 de dezembro de 2008.

SACOMANO, J. B.; BARBOSA, F. A.; PORTO A. J. V. (2007). Metodologia de análise para redes interorganizacionais: competitividade e tecnologia. *Gestão de Produção*, v. 14, n. 2, p. 411-423, São Carlos, maio/ago. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 03 de dezembro de 2008.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. (2005) Governança e análise de redes. In: FUSCO, J. P. A. (org.). Redes produtivas e cadeias de fornecimento. São Paulo: Arte e Ciência Editora.

SLACK, N. *et. al.* (1997). Administração da Produção. São Paulo: Editora Atlas.

_____. (2008). Gerenciamento de operações e de processos. Princípios e práticas de impacto estratégico. Porto Alegre: Editora Bookman.

SANTOS, C. A. (2003). Produção enxuta: uma proposta de método para introdução em uma empresa multinacional instalada no Brasil. 233 p. Dissertação de mestrado em engenharia mecânica – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. (2008). Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Porto Alegre: Artmed.

TAYLOR, F.W. (1911). The Principles of Scientific Management. Nova York: WW. Norton & Co Inc.

THESING, N. J.. Redes de cooperação: novas formas de pensar e agir. Disponível em:<http://www.pucrs.br/eventos/cooperacaobrasil/evento2005/Redes%20de%20Cooperacao.pdf>. Acesso em: 17 de dezembro de 2008.

TRAGTENBERG, M. (1974). Burocracia e ideologia. São Paulo: Ática.

_____. Princípios da Administração Científica. São Paulo: Editora Atlas.

VENDRAMETO, O. (2002). Desenvolvimento e ruptura: o caso da rede produtiva da carne, couro e calçado. In: FUSCO, J. P. A. (org.). Tópicos emergentes em engenharia de produção. Volume 1. São Paulo: Arte e Ciência Editora.

ZUURBIER, P., ZYLBERSZTAJN, D., NEVES, M. F. (coordenadores). Cadeias de suprimentos nos mercados internacionais. In: Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

WARLICH, B. M. (1986). Uma Análise das teorias de organização. Rio de Janeiro: Editora FGV.

WEBER, M. (1989). Ética protestante e o espírito do capitalismo. 6^o Edição. São Paulo: Editora Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais.

_____(1999). Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. 1^o Edição. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

WILLIAMSON, O.E. (1985). The economics institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press.

_____. (1998). Corporate finance and corporate governance. Journal of finance, v. 43, n.3. Jul/1988. Disponível em: <http://www.google.com>. Acesso em: 17 de setembro de 2007.

WOODWARD, J. (1977). Organização industrial: teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. (1992). A máquina que mudou o mundo. 6^o Reimpressão. Rio de Janeiro: Editora Campus.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. (1998). A mentalidade enxuta nas empresas. 5^o Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)