

ANDERSON LOPES BELLI CASTANHA

**GESTÃO DE RELACIONAMENTOS INTER-ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO  
NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL – SUBSETOR DE EDIFICAÇÕES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor em Engenharia Civil. Área de Concentração: Tecnologia da Construção

Orientador: Prof. José Rodrigues de Farias Filho, D. Sc. -

Niterói  
2007

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca da Escola de Engenharia e Instituto de  
Computação da UFF

C346 Castanha, Anderson Lopes Belli

Gestão de relacionamentos inter-organizacionais: um estudo na indústria da construção civil – subsetor de edificações / Anderson Lopes Belli Castanha. – Niterói, RJ : [s.n.], 2007.

196 f.

Orientador: José Rodrigues de Farias Filho.

Tese (Doutorado em Engenharia Civil) - Universidade Federal Fluminense, 2007.

1. Indústria da construção civil. 2. Construção civil – tecnologia 3. Gestão. 4. Edificações. 5. Organização industrial. 6. Engenharia Civil. I. Título.

CDD 690.2

ANDERSON LOPES BELLI CASTANHA

**GESTÃO DE RELACIONAMENTOS INTER-ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO  
NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL – SUBSETOR DE EDIFICAÇÕES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Doutor em Engenharia Civil. Área de Concentração: Tecnologia da Construção

Aprovado em 27 de julho de 2007

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. José Rodrigues de Farias Filho, D. Sc. - Orientador  
Universidade Federal Fluminense

---

Professor Fernando Toledo Ferraz, D. Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Professora Mara Telles Salles, D. Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Professor José Humberto Viana Lima Júnior, D. Sc.  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Professor Eduardo Breviglieri Pereira de Castro, D. Sc.  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Niterói  
2007

*Dedicatória*

*Ao meu avô Ruy, para quem nasci para ser seu filho...*

*À minha filha Carolina, para quem não nasci para ser seu pai...*

*... vocês me ensinaram o que é o amor incondicional.*

*A cada palavra aqui escrita, pensei em vocês.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha mãe – Marilze – e ao Humberto, que sempre que puderam estiveram ao meu lado e me deram tranquilidade e tempo nos momentos ruins;

Agradeço, também, ao José Rodrigues, que antes de ser meu professor e orientador, é o meu amigo “Zé”;

Agradeço ao José Humberto, um grande amigo, meu compadre, um irmão encontrado em Juiz de Fora.

Agradeço aos amigos Marco Tanure e Ricardo Mendonça pelo apoio no afastamento das atividades acadêmicas.

Agradeço aos professores Fernando Ferraz, Eduardo Castro e Mara Salles pela compreensão e aprendizado nesta banca.

Agradeço à FEA-UFJF e a CAPES pelo suporte a esta pesquisa.

Finalmente, agradeço a Clarice e Camila, por estarem sempre por perto, apesar de eu ausente, pelos sorrisos nas minhas horas difíceis... meus amores.

## **RESUMO**

Este trabalho condensa pesquisa realizada pelo autor sobre a gestão de relacionamentos inter-organizacionais e a Indústria da Construção Civil – Subsetor de Edificações em Juiz de Fora, MG, com foco nas empresas de pequeno porte em busca de vantagem competitiva local. Historicamente, o subsetor na cidade é fragmentado com um grande número de empresas de pequeno porte. Em geral, estas empresas apresentam estrutura organizacional simples, centralizada e familiar. No cenário regional apresentado, soluções organizacionais como parcerias e redes inter-organizacionais emerge como uma opção para obtenção e manutenção de vantagem competitiva. A discussão sobre a proposta de gestão de relacionamentos inter-organizacionais e os requisitos de sucesso desta são os objetivos desta pesquisa. Como resultado, percebe-se a existência de fatores gerenciais que permitem a existência, manutenção e desenvolvimento dos relacionamentos. Habilidades em gestão devem ser desenvolvidas a fim de subsidiar relações cooperativas. Cultura e elementos sociais emergem como questão crítica. Acesso a recursos, conhecimento, flexibilidade, oportunismo, confiança e comprometimento, dependência, competição e colaboração são conceitos explorados nesta temática.

**Palavras-chave:** Relacionamentos Inter-Organizacionais, Redes de Empresas, Construção Civil

## **ABSTRACT**

This thesis condenses the research developed by the author on Building Industry in of the Juiz de Fora City (MG - Brazil). The present work focuses on the relation between inter-organizational relationship management and Small and Medium Enterprises (SME) regional networks might be turned into a local competitive advantage. Historically, Building Industry, in Juiz de Fora, this sector is fragmented, with a great number of small firms. In general, the organizational structure of most of these SME is classified as simple, centralizing, with coordination by familiar direct supervision. In this scenario, organization solution such partnerships and inter-organizational networks emerges in a way to obtain and to maintain competitive advantage. The discussion about a proposal of relationship management implementation is the key issue considered in this paper. Which are these success requirements to management a partnership relationship? As learned from this research, there are management factors that permit networks existence and increase its development. Some managerial skills must be developed to support an inter-organizational co-operative relationship. Enhanced by regional matters, culture emerges as a critical issue. Resource access, knowledge, flexibility, opportunity, trust, commitment, dependence, competition, cooperation are key words in which network relationship are based.

**Keywords:** Inter-organizational relationship, Inter-organizational networks, Building industry

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	5
RESUMO.....	6
ABSTRACT .....	7
SUMÁRIO.....	8
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 PROBLEMÁTICA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	27
1.3 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....	32
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	36
1.5 JUSTIFICATIVA.....	36
1.6 ESTRUTURA DA DO TRABALHO .....	38
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE EMPRESARIAL DA ICC-SE .....	40
2.1 A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL E SEU MACROCOMPLEXO.....	40
2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: IMPORTÂNCIA E CLASSIFICAÇÃO .....	50
2.2.1 Classificação das empresas de pequeno porte no Brasil.....	55
3 TEORIAS INSTITUCIONALISTAS: FUNDAMENTOS TEÓRICOS BÁSICOS.....	59
3.1 TEORIA INSTITUCIONALISTA DA ADMINISTRAÇÃO.....	61
3.2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	64
3.3 TEORIA EVOLUCIONISTA .....	72
3.3.1 Sistema de Inovação Setorial Regional para a ICC .....	75
3.4 IMPORTÂNCIA DAS TEORIAS PARA A CONSTRUÇÃO DA BASE TEÓRICA .....	80
4 O PROCESSO COMPETITIVO COLETIVO .....	82
4.1 AMBIENTE COMPETITIVO COLETIVO.....	90
4.2 TIPOLOGIAS DOS RELACIONAMENTOS INTER-ORGANIZACIONAIS .....	95
4.2.1 A Classificação de Astley e Fombrun.....	95
4.2.2 A classificação de Warren.....	99
4.2.3 A classificação dos Espaços Naturais.....	101
4.2.4 Considerações sobre as classificações .....	106
4.3 GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS INTER-ORGANIZACIONAIS.....	107
4.3.1 O Modelo de Ford .....	112

4.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE PROCESSO COMPETITIVO COLETIVO E GESTÃO DE RELACIONAMENTOS ESTRATÉGICOS.....	119
5	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	125
5.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	127
5.1.1	A seqüência de elaboração da pesquisa.....	129
5.2	CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA DO ESTUDO DE CASO.....	130
5.2.1	Propósito do estudo de caso.....	130
5.2.2	Fontes de evidências.....	130
5.2.3	Procedimento de amostragem.....	131
5.2.4	Base de dados para o estudo - Construtos teóricos de pesquisa.....	133
5.2.5	Tipos e instrumentos de coleta.....	135
5.2.6	Método de análise do conteúdo.....	137
5.2.7	Qualidade do método.....	137
5.2.8	Lógica indutiva do método.....	139
5.3	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	140
5.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A METODOLOGIA.....	141
6	O ESTUDO DE CASO.....	143
6.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	143
6.1.1	A Empresa “A”.....	143
6.1.2	A Empresa “B”.....	148
6.1.3	A Empresa “C”.....	149
6.1.4	As Empresas “D” e “E”.....	150
6.2	CARACTERIZAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS.....	150
6.2.1	Identificação dos relacionamentos inter-organizacionais.....	150
6.2.2	Percepção de parceria nos relacionamentos.....	152
6.2.3	Estrutura do relacionamento.....	154
6.2.4	Compartilhamento dos objetivos.....	159
6.2.5	Gestão dos relacionamentos inter-organizacionais.....	163
7	CONCLUSÃO.....	170
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	177
	ANEXO 1.....	191

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Construbusiness e sua participação no PIB. Fonte: Construbusiness 1999 apud EPUSP PCC, 2003.....	18
Figura 2: PIB e produto da construção Índices base 1990=100. Fonte: SINDUSCON SP, 2005.....	20
Figura 3: Emprego na construção civil – Brasil. Fonte: SINDUSCON SP, 2005.....	20
Figura 4: Exemplo de mapeamento de relacionamentos inter-organizacionais. Fonte: O autor .....	32
Figura 5: Interrelações entre objetivos e questões de investigação e seus pressupostos. (*) RIOs: Relacionamentos inter-organizacionais. Fonte: O autor. ....	35
Figura 6: Estrutura do Trabalho. Fonte: O autor.....	39
Figura 7: <i>Construbusiness</i> , participação no PIB e encadeamentos. Fonte: <i>Construbusiness</i> , 1999 apud EPUSP PCC, 2003 .....	42
Figura 8: Estrutura do macrocomplexo. Fonte: FGV/IBRE/CBIC (2001).....	43
Figura 9: Participações na estrutura do macrocomplexo. Fonte: FGV/IBRE/CBIC (2001).....	44
Figura 10: Macrocomplexo da Construção Civil. Fonte: PORTO (op.cit.) adaptado de SOARES (1997) .....	46
Figura 11: Distribuição das empresas de construção em Juiz de Fora conforme número de empregados e classificação CNAE (SEBRAE, 2003) .....	50
Figura 12: Base institucional teórica. Fonte: O autor.....	60
Figura 13: Dinâmica do Campo Organizacional. Adaptado de Wildeman (1998) e Russ e Camp (1997) .....	62
Figura 14: Escala de relacionamentos inter-organizacionais. Adaptado de WILDEMAN (1998) e RUSS e CAMP (1997). ....	71
Figura 15: Sistema de Inovação. Fonte: Adaptado de CASAROTTO FILHO e PIRES (1999) .....	76
Figura 16: Macrocomplexo da Indústria da Construção Civil adicionado das Instituições de Apoio. Fonte: adaptado de PORTO (op. cit.).....	78
Figura 17: Classificação Tecnológica de Empresas. Fonte: Adaptado de BELL e PAVITT (1993).....	80
Figura 18: Impactos das mudanças ambientais e conseqüências. Fonte: adaptado de WILDEMAN (1998).....	82
Figura 19: Relacionamentos estratégicos. Fonte: adaptado de WILDEMAN (1998). .....	83

Figura 20: Rede de Valores. Fonte: NALEBUFF e BRANDERBURGER (1996).....	85
Figura 21: Condicionantes da cooperação. Fonte: Adaptado de STAMER et al. apud CASAROTTO FILHO e PIRES (1999).....	86
Figura 22: Motivações para estratégias coletivas baseadas em mercado ou em recursos.....	91
Figura 23: O ambiente competitivo estendido. Fonte: Castanha (1999) .....	92
Figura 24: Espaços naturais tridimensionais. Fonte: O autor.....	103
Figura 25: Mapeamento dos <i>Stakeholders</i> . Fonte: adaptado de CUMMINGS e DOH (2000) .....	110
Figura 26: Visões sobre a gestão de relacionamentos no ambiente competitivo estendido. Fonte: O autor .....	116
Figura 27: Resumo do modelo teórico. Fonte: O autor. ....	120
Figura 28: Níveis de confiança. Fonte: Slack e Lewis (2001).....	122
Figura 29: Estágios de Relacionamento.....	124
Figura 30: Processo de Pesquisa. Fonte: O autor.....	128
Figura 31: Alinhamento entre elementos causais , objetivos, questões, pressupostos e marcos teóricos. Fonte: O autor. ....	134
Figura 32: Alinhamento entre constructos e variáveis.....	136
Figura 33: Táticas para os quatro testes em um estudo de caso. Fonte: YIN (2001). .....	139
Figura 34: A lógica indutiva no estudo qualitativo .....	140
Figura 35 : Gráfico do histórico de unidades produzidas pela Empresa A. Fonte: Rezende (2006).....	146
Figura 36 : Gráfico do número de pessoas envolvidas no processo produtivo. Fonte: Rezende (2006).....	147
Figura 37 : Gráfico resultado com base em receitas. Fonte: Rezende (2006) .....	148
Figura 38: Estrutura relacional da Empresa "A". Fonte: O autor. ....	157
Figura 39: Estrutura relacional da Empresa "B". Fonte: O autor. ....	158
Figura 40: Histograma de motivos para a parceria (em média). Escala: de 1(fraco) até 5 (forte). Fonte: O autor.....	164
Figura 41: Estágios de Relacionamento das Empresas do Estudo de Caso. Fonte: O autor. ....	167

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1: Estrutura Empresarial do Município de Juiz de Fora.....	49
Tabela 2: Participação na geração de empregos em relação à economia nacional de empresas com até 100 empregados. ....	54
Tabela 3: Classificação SEBRAE do tamanho de empresas por número de empregados e segundo o setor de atividade econômica. ....	56
Tabela 4: Participação dos estratos de pessoal ocupado na Construção Civil .....	57
Tabela 5: Motivos para a parceria (em média). Escala: de 1(fraco) até 5 (forte).....	165
Quadro 1: PIB e produto da construção, taxas de crescimento acumulada no ano (%). Fonte: SINDUSCON SP, 2005.....	19
Quadro 2: Seleção de elementos causais , justificativas e composição do problema apresentado. ....	27
Quadro 3: Seleção de conteúdos e composição do objetivo geral.....	28
Quadro 4: Alinhamento entre elementos causais, problema e objetivos.....	30
Quadro 5: Composição do macrocomplexo construção a partir da Matriz Insumo-Produto da Construção de 1998.....	44
Quadro 6: Classificação dos arranjos coletivos segundo ASTLEY e FOMBRUN (1983). ....	96

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CBIB	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
EPUSP/PCC	Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Departamento de Engenharia de Construção Civil
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRE-FGV	Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas
ICC	Indústria da Construção Civil
ICC-SE	Indústria da Construção Civil – Subsetor de Edificações
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
RIO	Relacionamento Inter-Organizacional
SEBRAE	Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDUSCON	Sindicato da Indústria da Construção Civil

*And you know it's time to go  
Through the sleet and driving snow  
Across the fields of mourning  
to a light that's in the distance.  
Oh, don't sorrow, no don't weep  
For tonight at last I am coming home.  
(Paul David Hewson)*

## **1 INTRODUÇÃO**

No contexto atual, o estudo sobre a competitividade das empresas não mais é totalmente satisfeito com uma abordagem intra-organizacional (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996; WILDEMAN, 1998; FORD et al., 1998). Preocupa-se em, ao estudar a competitividade de uma empresa, considerar uma análise dos outros atores inseridos no contexto de atuação.

Nalebuff e Brandenburger (1996) argumentam que o sucesso e fracasso nos negócios dependem da interação das empresas com os outros atores envolvidos no campo competitivo, especialmente de complementadores – cujos produtos tornam mais atraentes os produzidos pelas primeiras e reciprocamente. Por sua vez, Ford et al. (1998) afirmam que a credibilidade de uma empresa é função também de suas associações com fornecedores e distribuidores, bem como o domínio completo de todas as tecnologias necessárias à disponibilidade do produto para o cliente – desde a produção, cultivo ou extração das matérias-primas até o serviço de pós-venda – cada vez mais está descentralizado entre os atores participantes da cadeia produtiva.

Desta forma, comportando-se quase independente de porte, características operacionais e tecnológicas, as empresas têm atenção em estabelecer relacionamentos para melhor responder a cenários complexos, onde os fatores críticos de sucesso devem estar em constante alinhamento às transformações estruturais e tecnológicas, produtivas e organizacionais presentes no macro-ambiente econômico. Quando inseridas em arranjos baseados em relacionamentos inter-organizacionais colaborativos, as organizações podem ter acesso a recursos

complementares e diversificados, capacitando-as a obterem vantagens competitivas superiores a quando atuavam individualmente.

Por sua vez, ressalta-se que a indústria da construção civil – subsetor de edificações (ICC-SE) tem importância relevante no cenário nacional, seja na produção de riquezas, seja na geração de emprego e renda:

“Vale destacar a potência do setor da construção na geração de empregos na economia; para cada 100 postos de trabalho gerados diretamente no setor, outros 62 são criados indiretamente na economia, segundo dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil – CBIC (CASAROTTO, 2002)

Mas sendo proeminente, seu subsetor de edificações, com uma constituição marcada pela presença majoritária de empresas de pequeno porte (PORTO, 1999; SILVA NETO, 1999), apresenta estrutura fragmentada e índices competitivos abaixo dos padrões internacionais (MCKINSEY, 1999).

As práticas de negócios geralmente envolvem tanto relações com atores oligopolizados quanto, em outro extremo, subcontratações de atores desprovidos de poder. E, enquanto as grandes empresas já se melhor organizam, as menores aparentemente buscam apenas uma atuação defensiva.

Desta forma, a emergência de arranjos colaborativos entre empresas ganha destaque neste subsetor. Faz-se necessário, então, a busca de referenciais analíticos e metodológicos que melhor identifiquem estes relacionamentos e tratem as particularidades de sua gestão, entendendo os arranjos como organizações onde atores individuais buscam inserção competitiva coletiva.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

Um conceito recente a fim de destacarmos a importância dos elos da cadeia produtiva da indústria da construção civil (ICC) é o *construbusiness*<sup>1</sup>, mais

---

<sup>1</sup> A denominação “*construbusiness*” é relativamente recente, tendo origem em 1996 em estudo da cadeia produtiva da ICC nacional, financiado pela Comissão da Indústria da Construção da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, CIC/Fiesp, desenvolvido conjuntamente pela Trevisan Consultores e Rosenberg e Associados (CONSTRUBUSINESS, 1999 apud EPUSP PCC, 2003)

abrangente que o setor da ICC definido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), compreendendo ainda os setores de material de construção, bens de capital para a construção e serviços diversos acoplados à construção (Figura 1). Desta forma, o construbusiness foi responsável por 15,6 % do PIB (Produto Interno Bruto) do país em 2001, sendo que, especificamente, o setor de construção civil, que engloba edificações e construção pesada, respondeu por cerca de 10,3% do PIB (EPUSP/PCC - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Departamento de Engenharia de Construção Civil, 2003).

Igualmente relevante é o encadeamento do construbusiness para trás e para frente com outros setores econômicos, demonstrando seu potencial dinamismo na economia por meios de relações de fornecimento. Em 1995, o setor da construção movimentou o montante de R\$ 48,05 bilhões de encadeamento para trás. Em valores de 2001, o valor corrigido ultrapassa R\$ 55 bilhões, o maior entre setores privados. No encadeamento a jusante, R\$ 5,05 bilhões foram gerados em atividades imobiliárias, serviços técnicos de construção e serviços de manutenção (AMCHAM, 1999).

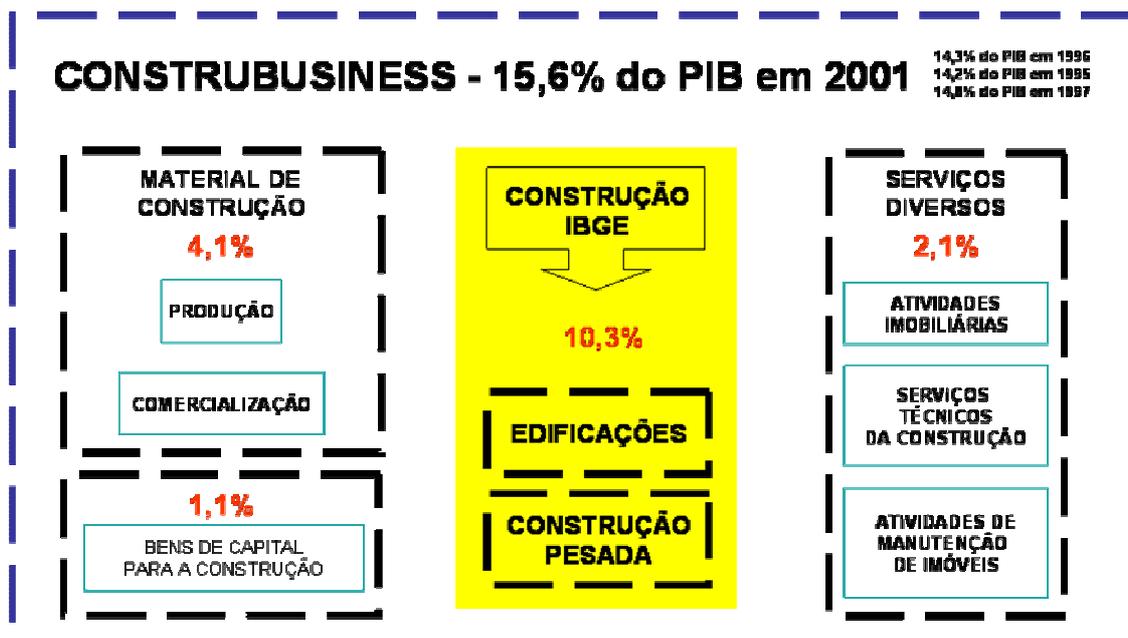


Figura 1: Construbusiness e sua participação no PIB. Fonte: Construbusiness<sup>2</sup> 1999 apud EPUSP PCC, 2003

A importância do construbusiness no contexto da economia nacional é percebida quando em uma análise conjunta entre o PIB Brasil e o PIB da ICC. Quando comparadas as taxas acumuladas de crescimento entre os dois indicadores, identifica-se que, em períodos de crescimento econômico mínimo ou com taxas de crescimento negativa do PIB Brasil, o produto da ICC recua em taxas negativas proporcionalmente maiores (AMCHAM, 1999).

De acordo com o Quadro 1, observa-se que em 2001, o PIB nacional obteve um pequeno crescimento acumulado, em relação a 2000, de 1,3%, enquanto que o produto da ICC apresentou queda de 2,7%. As taxas negativas de crescimento se repetiram em 2002 (-1,9%) e 2003 (-5,2%). Pelo gráfico na Figura 2, é possível perceber que o produto da ICC acompanhou a evolução do PIB-Nacional até próximo do ano de 2000 e, a partir de 2000, o PIB da ICC apresentou taxas de crescimento negativas (Quadro 1; Figura 2).

<sup>2</sup> CONSTRUBUSINESS. Seminário da Indústria Brasileira da Construção FIESP/CIESP. São Paulo, 1999.

Contudo, em 2004, com o PIB nacional registrando expansão de 5,2% em relação ao ano anterior, a construção civil registrou um crescimento de 5,7%, mais que compensando as perdas de 2003, quando caiu 5,2%, retornando ao patamar de 2002.

Ano	Trimestre	PIB – Brasil %	Construção Civil %
2001	I	3,9	4,6
	II	2,9	2,3
	III	2,0	-0,7
	IV	1,3	-2,7
2002	I	-0,7	-9,4
	II	0,2	-7,4
	III	1,1	-5,0
	IV	1,9	-1,9
2003	I	1,5	1,7
	II	0,7	-2,9
	III	0,4	-4,3
	IV	0,5	-5,2
2004	I	4,0	-0,8
	II	4,8	2,9
	III	5,3	5,9
	IV	5,2	5,7

Quadro 1: PIB e produto da construção, taxas de crescimento acumulada no ano (%). Fonte: SINDUSCON SP, 2005.

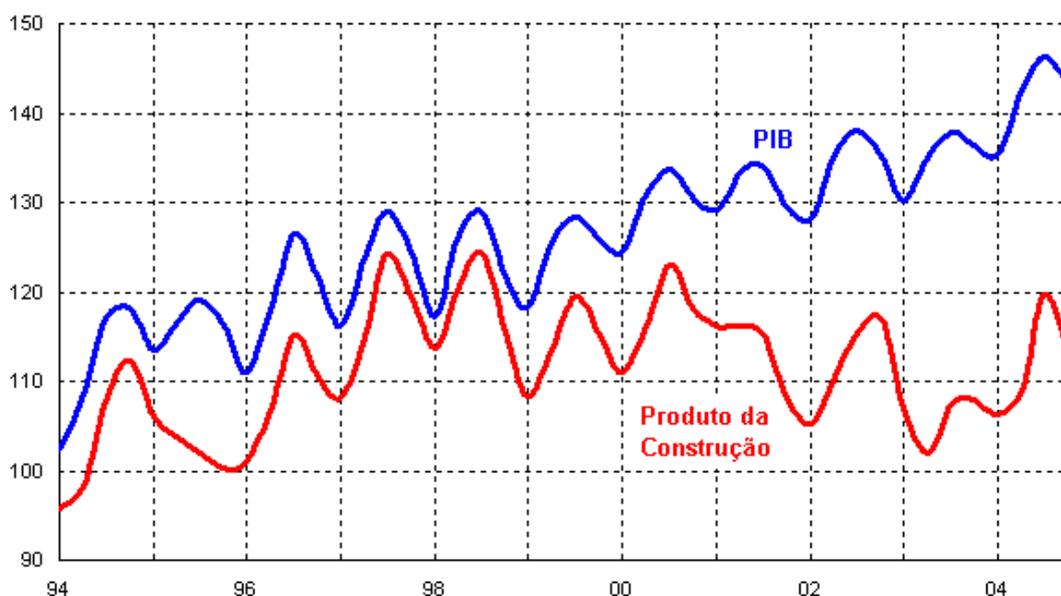


Figura 2: PIB e produto da construção Índices base 1990=100. Fonte: SINDUSCON SP, 2005



Figura 3: Emprego na construção civil – Brasil. Fonte: SINDUSCON SP, 2005

Acompanhando o produto da construção, o nível de emprego formal da construção civil brasileira, também apresentou comportamento com tendência negativa no período entre 2000-2003 (Figura 3); o total da população ocupada no Brasil cresceu 2,0% enquanto que a população ocupada no setor da Construção Civil caiu 9,9% – apresentando uma queda de 3,55% na comparação do acumulado

de 2003 em relação ao do ano anterior. Contudo, cresceu 2,98% em 2004 na mesma comparação, acenando com recuperação, embora voltasse a apresentar comportamento negativo no último trimestre (SINDUSCON-SP, 2005).

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, em seu boletim de conjuntura de março de 2005 (IPEA, 2005), afirma que apesar do crescimento relativo 2003/2004 e “das expectativas positivas dos empresários em geral, os resultados das pesquisas com os empresários do setor continuam na zona de pessimismo, como mostra a última Sondagem da Construção elaborada pelo Sindicato da Indústria da Construção Civil de São Paulo”. A explicação apresentada – e plausível – é que a recuperação não teria chegado a grande parte das pequenas e médias empresas, que representam grande parcela da amostra.

Justifica-se a plausibilidade uma vez que:

- em particular, o subsetor de edificações tem composição majoritária de pequenas e médias empresas; de acordo com os dados do censo industrial de 1985, 69,2% das empresas deste subsetor eram consideradas micro empresas; 21,6% pequenas e apenas 9,2% médias e grandes empresas (FORMOSO<sup>3</sup> apud FORMOSO et al., 1996);
- o número de estabelecimentos daquele subsetor atinge acima de 90% do total da ICC, citando a mesma fonte;
- estas pequenas e médias empresas da ICC-SE têm sérios problemas – e alguns inerentes ao porte – em gestão, operações, tecnologia, capacitação e capital.

Segundo a McKinsey (1999), em verdade, a Indústria da Construção Civil - Subsetor de Edificações, a despeito de indicadores econômicos ora favoráveis, é considerada atrasada tecnologicamente e aponta índices de produtividade entre 20% e 50% atingidos em países desenvolvidos (por exemplo, a produtividade do ICC-SE no Brasil é cerca de 36% da produtividade nos EUA). A informalidade como

---

<sup>3</sup> FORMOSO, C. T. et. al. Perfil da construção civil: diagnósticos e perspectivas das empresas do SINDUSCON no Estado do Rio Grande do Sul. Relatório final. Porto Alegre, NORIE/UFRGS, 1992.

forma de baixar custos de produção atinge 70% do total dos empregos na construção residencial (McKINSEY, 1999). Esta estratégia não é mais viável, uma vez que esta baixa produtividade é resultado de deficiências no planejamento e no gerenciamento dos projetos. Por outro lado, o setor é responsável por 6,1% dos empregos no país e este índice é idêntico nos Estados Unidos e chega a 9,3% na Coréia (McKINSEY, 1999). Este comparativo dos indicadores leva a conjecturar que, mesmo com a evolução tecnológica e com o aumento da produtividade no setor, este índice deve se manter nesse patamar.

De uma forma sintética, baseado em trabalhos anteriores, pode-se citar, da seguinte forma, algumas características das empresas do subsetor de edificações:

- Incapacidade dos agentes em avaliar corretamente as tendências de mercado, cenários econômicos futuros e identificação de novas oportunidades de crescimento (EPUSP/PCC, 2003);
- PME's com estrutura organizacional simples, gestão centralizada; coordenação por supervisão direta, poucos níveis hierárquicos; pouca padronização e treinamento (PORTO, 1999);
- Falta de rotinas nas tarefas de produção (ROCHA LIMA, 1993); sistema de administração da produção falho com problemas de monitoramento do planejamento e acompanhamento do processo de produção (FARIAS et al., 1999); falta de capacitação técnica dos agentes da cadeia produtiva para gerenciar a produção com base em conceitos e ferramentas que incorporem as novas exigências de qualidade, competitividade e custos (EPUSP/PCC, 2003);
- Alta incidência de problemas de qualidade (patologias) do produto final e nível significativo de desperdício ao longo da produção (FARAH, 1988); grande desperdício de insumos e perdas financeiras que variam de 3% a 8% do custo orçado da construção (SOUZA, 2001);

- Sistema de produção mobilizado e desmobilizado no ciclo de produção de um produto (ROCHA LIMA, 1993); caráter nômade com dificuldade de constância de materiais e processos (MESEGUER, 1991); desestímulo ao uso mais intensivo de componentes industrializados devido à alta incidência de impostos e conseqüente encarecimento dos mesmos (EPUSP/PCC, 2003);
- Precisão quanto a orçamento, prazos e características (...) menor que em outras indústrias (MESEGUER, 1991); falta de confiabilidade: planejamento e controle interno precário (PORTO, 1999)
- Especialização segundo, na maioria das vezes, o porte da obra em detrimento do tipo e/ou finalidade do produto, cabendo, deste modo, às pequenas empresas a dedicação às edificações de pequeno porte (SENAI, 1985);
- Baixo nível de capacitação da mão-de-obra (MDIC, 2004) com alta rotatividade no emprego (SENAI, 1985);
- Falta de integração entre os elos (MDIC, 2004); relações com fornecedores deficientes (ALVES, 1997); subcontratação como uma alternativa para lidar com as incertezas de ordem técnica e com a ociosidade da produção e grande variabilidade das obras, procurando flexibilidade e aumento da produtividade (Cardoso, 1996; Fabrício, Silva e Melhado, 1999; Meira, 2004);
- Falta de conhecimento do mercado consumidor, no que diz respeito às suas necessidades em termos de produto a ser ofertado (EPUSP/PCC, 2003); déficit habitacional, em números de 1999, de 5,2 milhões (MDIC, 2004);

As novas realidades impostas pelo processo competitivo demandam escala e flexibilidade, qualidade e conhecimento que estas empresas, agindo individualmente, parecem ter poucas possibilidades de conquistar. Se, durante a década de 80, a "lucratividade do setor fosse obtida mais em função da valorização imobiliária do produto final do que da melhoria da eficiência do processo produtivo"

(EPUSP-PCC, 2003), recentemente, com a retração da economia e aumento de competitividade, as empresas devem desenvolver estratégias e soluções tecnológicas que permitam ganhos de produtividade e qualidade.

Assim sendo, neste contexto competitivo, as grandes empresas já vêm realizando consórcios para execução de grandes obras enquanto as pequenas empresas parecem ainda estar à margem dessa nova tendência (CASAROTTO, 2002). Novamente, as empresas maiores procuram se desverticalizar, gerando, pelo seu poder de compra, uma rede de subcontractações. E, de um modo geral, esta opção - muitas vezes intensiva – por serviços especializados ou mão-de-obra contratados externamente é prática no setor, influenciada, principalmente e independente do porte, por déficits de capacidade de produção e/ou competência, bem como redução de ativos fixos.

Por sua vez, estes relacionamentos raramente se aprofundam além do subsetor, abrangendo todo o conjunto compreendido pelo construbusiness. Existem lacunas entre os elos da cadeia. E, por estas lacunas, riquezas e oportunidades geradas pelo processo de encadeamento deixam de ser internalizadas pelas empresas do setor.

A título de exemplificação, citando o Projeto de Alavancagem do Mercoeste (SENAI, 2000), a partir de proposição dos Presidentes das Federações das Indústrias dos sete estados do Mercoeste (Brasília - Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Acre e Tocantins), foi desenvolvido pelo SENAI um estudo investigando, entre outras, a cadeia produtiva da construção civil, no qual se procurou analisar as relações e interações entre as empresas, mercado e estrutura de apoio frente a competitividade. Foram identificadas as seguintes deficiências:

- Baixa integração da cadeia, o que diminui sua produtividade e aumenta seus custos;
- Pouca inserção comercial da cadeia nas deficiências de fornecimento na cadeia local;
- Poucas parcerias para pesquisa e desenvolvimento de tecnologias;

- Poucas parcerias para a formação de mão de obra;
- Baixo nível de integração com a estrutura de apoio competitivo

Esta pesquisa, mesmo que de caráter regional, corrobora o senso referenciado pela literatura. Percebe-se que suas conclusões possuem aproximação com as características da ICC-SE citadas anteriormente.

No que tange uma inserção em busca de uma maior integração ao longo da cadeia produtiva e setores colaboradores e de apoio, destacam-se as seguintes diretrizes de qualidade, produtividade e integração de sistemas da Agenda Industrial para a Cadeia Produtiva da Construção apresentada por Luciano Coutinho - LCA Consultores no 5º Seminário da Indústria Brasileira de Construção (COUTINHO, 2003):

- Rever e atualizar normas técnicas existentes, com vistas à padronização e à lógica de cadeias;
- Ampliar o Sistema de Qualificação de Empresas, buscando incluir projetos/serviços e harmonizar a qualificação;
- Racionalizar estrutura tributária da Cadeia Produtiva da Construção Civil com tratamento a subsistemas;
- Buscar maior integração da cadeia produtiva;
- Capacitar o canal de distribuição e aplicadores;
- Estimular a melhoria da capacitação dos profissionais dos órgãos públicos ligados ao setor, visando racionalizar processos internos;

Assim, em análise conjunta, é possível definir o problema que esta pesquisa procura elucidar como sendo: nas empresas da ICC-SE - principalmente as pequenas e médias - a gestão efetiva dos relacionamentos inter-organizacionais e interações ao longo da cadeia produtiva e desta com os contextos econômico, social e tecnológico local é deficitária sobretudo nas vertentes transacionais e tecnológica.

Nesta abordagem, procura-se entender o modo de gestão dos relacionamentos estratégicos em empresas da ICC-SE - principalmente as pequenas e médias – que ainda não se aproveitam de uma inserção mais contundente em um arranjo de múltiplos atores a fim de internalizar maiores recursos e competências que gerem maior integração da cadeia produtiva com reais vantagens competitivas, seja por manterem posições defensivas e/ou não estabelecerem e/ou não gerenciarem satisfatoriamente seus relacionamentos em busca de recursos e competências. Esta falta de gerência em um ambiente de baixos índices de qualidade e produtividade<sup>4</sup> contribui setorialmente para uma baixa competitividade no macro contexto econômico atual.

Sintetizando as afirmações e citações do escopo desta problemática, é possível organizá-las como elementos causais do problema enunciado (conforme Quadro 2). Cada elemento gera um item de justificativa e composição do problema que ajuda e esclarece o entendimento da definição adotada.

---

<sup>4</sup> Por si somente, baixos índices de qualidade e produtividade na construção civil não são considerados causas únicas da baixa competitividade, devido a especificidades da indústria.

Seleção de Elementos Causais	Justificativa e Composição do Problema
Baixa integração da cadeia produtiva, o que diminui sua produtividade e aumenta seus custos; Relações com fornecedores e distribuidores deficientes.	Para haver integração na cadeia produtiva com vias a melhoria em produtividade e custos, as empresas componentes precisam estabelecer relações pró-ativas e com ganho mútuo, tanto à montante quanto à jusante.
Pouca inserção comercial da cadeia nas deficiências de fornecimento na cadeia local;	A cadeia produtiva da ICC-SE – de forte apelo regional – precisa se relacionar localmente para o desenvolvimento de fornecedores e distribuidores a fim de minimizar deficiências e fortalecer a cadeia como um todo.
Poucas parcerias para pesquisa e desenvolvimento de tecnologias e a formação de mão de-obra; Baixo nível de integração com a estrutura de apoio competitivo.	As empresas de ICC-SE precisam desenvolver parcerias com instituições de ensino e pesquisa, tanto no que tange ao desenvolvimento de tecnologia quanto a formação de mão-de-obra mais especializada.
As grandes empresas constituem consórcios para execução de grandes obras enquanto as pequenas empresas parecem ainda estar à margem dessa nova tendência; as empresas maiores procuram se desverticalizar, gerando uma rede de subcontratações	Para as grandes empresas, parece estar definida a questão a gestão do relacionamento como de um recurso organizacional. Esta visão apressa a necessidade das PMEs encararem da mesma forma a gestão dos relacionamentos inter-organizacionais a fim de reterem valor internamente.
PME's com estrutura organizacional simples, gestão centralizada; coordenação por supervisão direta, poucos níveis hierárquicos; pouca padronização e treinamento	As PME's estão mais sujeitas a dificuldades na gestão de recursos organizacionais potenciais advindos de relacionamentos ao longo da cadeia produtiva devido a infra-estrutura organizacional frágil, baixo poder de compra e negociação.

Quadro 2: Seleção de elementos causais , justificativas e composição do problema apresentado.

E, desta forma, esta pesquisa se insere no pressuposto de que a boa gestão dos relacionamentos inter-organizacionais por parte dos atores integrantes de determinado campo organizacional, baseados em uma inserção competitiva coletiva, possibilitaria vantagens competitivas que, atuando de forma isolada, as mesmas teriam dificuldade em obter.

## 1.2 OBJETIVOS

Conforme Cresswell (2003), um bom objetivo de pesquisa deve levar em consideração em seu enunciado, entre outras sugestões de conteúdo, uma ação de descoberta ou aprendizado da pesquisa;

- o foco em um fenômeno de estudo;
- a estratégia ou o método de pesquisa;
- a menção dos participantes no estudo;
- a identificação da região estudada;
- uma tentativa de definição do fenômeno pesquisado.

O foco em um fenômeno de estudo remete ao problema apresentado, ou seja, repetindo, o fenômeno deste objeto é a gestão deficitária dos relacionamentos inter-organizacionais e interações ao longo da cadeia produtiva nas empresas da ICC-SE e desta com os contextos econômico, social e tecnológico local, sobretudo nas vertentes transacionais e tecnológica.

As proposições de conteúdo sugeridas por Creswell (op.cit.) encontram-se atendidas e designadas no Quadro 3, como suporte à formulação do objetivo geral.

Conteúdo	Composição do Objetivo Geral
Ação de aprendizado	Identificar
Um fenômeno de estudo	A estrutura da gestão dos relacionamentos inter-organizacionais
Participantes no estudo	As empresas de ICC-SE e seus gestores
Região estudada	Zona da Mata Mineira
Tentativa de definição do fenômeno	A estrutura da gestão de relacionamentos está baseada em componentes organizacionais, tecnológicas, mercadológicas e transacionais.

Quadro 3: Seleção de conteúdos e composição do objetivo geral.

Desta forma, considerando aqueles conteúdos e, a partir da premissa explicitada de que as empresas da ICC-SE a partir de uma boa gestão em uma inserção coletiva podem alcançar vantagens competitivas superiores, seguindo Creswell (op.cit.), de acordo com uma definição preliminar do fenômeno, enuncia-se o objetivo geral desta pesquisa: esta pesquisa procura identificar a estrutura da gestão de relacionamentos inter-organizacionais, desenvolvidos no ambiente competitivo, em prática nas empresas da ICC-SE e conforme estabelecida por seus gestores. A pesquisa adota o método de estudo de caso e será desenvolvido na Zona da Mata Mineira.

O objetivo de estudo desta pesquisa, em um recorte analítico na ICC-SE, são, portanto, os relacionamentos inter-organizacionais; o seu coletivo, a rede de empresas – entendida também como um objeto de estudo organizacional, como sugerido por Warren (1967) e Nohria (1992), uma vez que é possível ser configurada em um campo organizacional complexo – bem como a sua gestão e seus mecanismos de coordenação e controle. Ford et al. (1998) consideram os relacionamentos inter-organizacionais como um ativo da empresa que devem ser gerenciados como um portfólio e propõe um esquema teórico que abrange os relacionamentos com fornecedores, com consumidores, com distribuidores e com desenvolvedores de tecnologias.

Como objetivos específicos, é possível apontar:

- reunir um referencial a partir de proposições econômicas e administrativas, agregando conceitos a fim de construir uma base teórica a gestão do relacionamento inter-organizacional;
- identificar a percepção que uma dada empresa possui com relação aos seus relacionamentos inter-organizacionais;
- estabelecer uma tipologia a fim de classificar os relacionamentos inter-organizacionais em uma rede de empresa;
- identificar, dentro do contexto teórico e metodológico desta pesquisa, diretrizes e variáveis da gestão dos relacionamentos inter-organizacionais.

No Quadro 4 a seguir apresenta-se o alinhamento entre os elementos causais do problema – sintetizados na tabela, em tópicos – e o problema abordado na investigação em si, bem como os objetivos principal e os desdobramentos específicos.

Síntese da Seleção de Elementos Causais	Problema	Objetivo Principal	Objetivos Específicos
<p>Baixa integração da cadeia produtiva;</p> <p>Relações deficientes;</p> <p>Pouca inserção nas deficiências de fornecimento na cadeia local;</p> <p>Poucas parcerias para pesquisa e desenvolvimento de tecnologias e a formação de mão de obra;</p> <p>Baixa integração com estrutura de apoio competitivo.</p> <p>As PMEs ainda à margem da tendência de redes interorganizacionais;</p> <p>As empresas se desverticalizam, gerando rede de subcontratações</p> <p>PME's com estrutura organizacional simples, gestão centralizada; coordenação por supervisão direta, poucos níveis hierárquicos; pouca padronização e treinamento</p>	<p>Nas empresas da ICC-SE - principalmente as pequenas e médias - a gestão efetiva dos relacionamentos inter-organizacionais e interações ao longo da cadeia produtiva e desta com os contextos econômico, social e tecnológico local é deficitária sobretudo nas vertentes transacionais e tecnológica.</p>	<p>Esta pesquisa procura identificar a estrutura da gestão de relacionamentos inter-organizacionais, desenvolvidos no ambiente competitivo, em prática nas empresas da ICC-SE e conforme estabelecida por seus gestores. A pesquisa adota o método de estudo de caso e será desenvolvido na Zona da Mata Mineira.</p>	<p>reunir um referencial a partir de proposições econômicas e administrativas, agregando conceitos a fim de construir uma base teórica a gestão do relacionamento inter-organizational;</p> <p>identificar a percepção que uma dada empresa possui com relação aos seus relacionamentos inter-organizacionais;</p> <p>estabelecer uma tipologia a fim de classificar os relacionamentos inter-organizacionais em uma rede de empresa;</p> <p>identificar, dentro do contexto teórico e metodológico desta pesquisa, diretrizes e variáveis da gestão dos relacionamentos inter-organizacionais.</p>

Quadro 4: Alinhamento entre elementos causais, problema e objetivos

Cabe um destaque para os alinhamentos entre os elementos causais do problema e os objetivos específicos, a fim de estabelecer a coerência das ações da pesquisa.

Reunir uma base teórica capaz de suportar a análise pretendida entende-se como etapa inicial natural na condução da pesquisa, sendo que as contribuições da literatura perpassam as temáticas ligadas aos elementos causais. Em seqüência, o

próximo objetivo específico visa a identificar o nível de percepção dos gestores com relação aos relacionamentos externos. Este objetivo se justifica frente à pouca integração, pouca parceria na cadeia e entre a cadeia e fornecedores locais. A preocupação neste ponto é se e como a empresa reconhece estar inserida em um ambiente coletivo e como desenvolve estes relacionamentos de modo a gerar valor.

O próximo objetivo específico, estabelecimento de uma tipologia de relacionamentos inter-organizacionais, contempla a necessidade de entender a lógica particular destes relacionamentos e classificá-los de acordo com suas características intrínsecas, quando em uma análise descritiva e comparativa. Estabelecer um espaço onde estes arranjos (consórcios, redes de terceirização, etc.) coincidam em características-chaves, possibilita que as comparações sejam realizadas em relacionamentos semelhantes ou, conscientemente, entre grupos não conexos.

O último objetivo específico perpassa todos os elementos causais e conforma o produto final da pesquisa ao identificar, dentro do contexto teórico e metodológico escolhidos, o modo de gestão dos relacionamentos inter-organizacionais em consonância com a lógica de inserção coletiva das empresas estudadas.

Desta forma, pretende-se, após uma escolha intencional de uma empresa que, clara ou supostamente, seja um nó com concentração de vínculos, a partir de campos organizacionais estabelecidos, identificar os diversos atores envolvidos na rede de empresas, conforme Figura 4. O procedimento de investigação será apresentado no capítulo de metodologia.

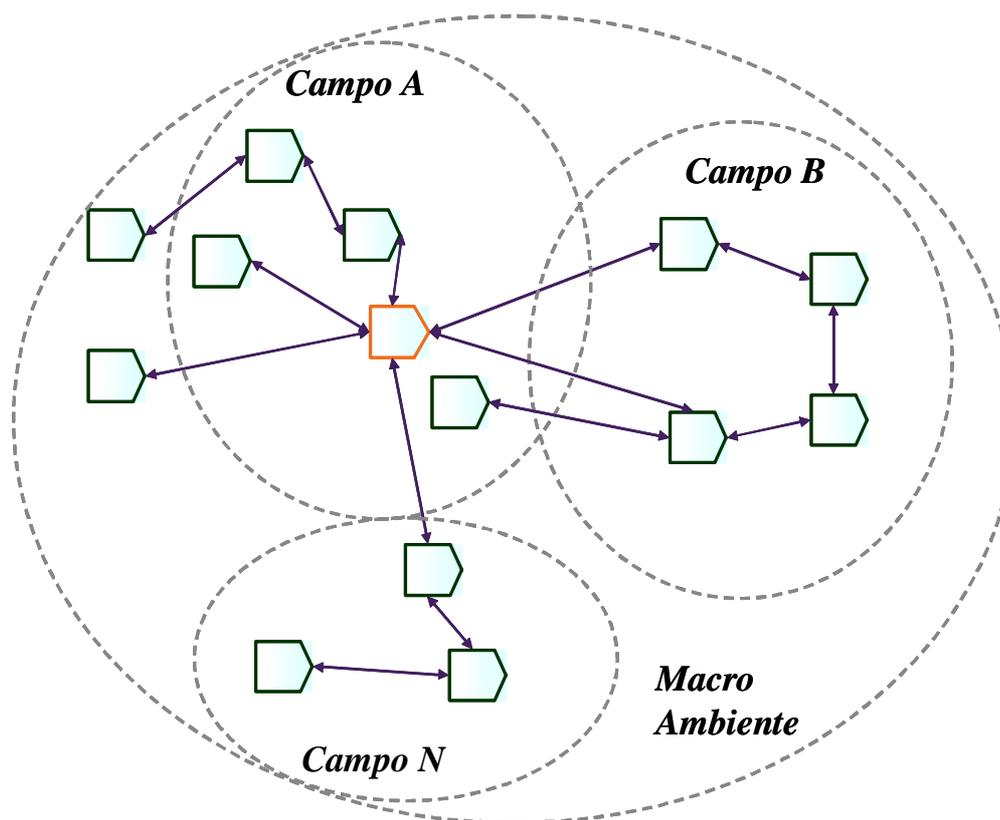


Figura 4: Exemplo de mapeamento de relacionamentos inter-organizacionais. Fonte: O autor

Assim, pretende-se investigar como a empresa se utiliza da gestão inter-organizacional na ICC-SE, abrangendo-se desde o tradicionalmente adotado - processo de produção integralizado com auxílio/ausência de parceiros - até redes flexíveis de produção.

### 1.3 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Em função da estratégia metodológica adotada, esta pesquisa tem como eixos de investigação questões que buscam interligar a problemática aos objetivos pretendidos. Conforme Cresswell (2003), em estudos qualitativos, pesquisadores podem estabelecer questões de estudos e não hipóteses enquanto predições que envolvem variáveis e testes estatísticos. Assim, a questão central envolve o objetivo examinado na pesquisa, sendo ainda desenvolvida em questões associadas de forma a prover sustentação à estratégia adotada.

A questão central desta pesquisa pode ser enunciada da seguinte forma:

- Como as empresas da ICC-SE e seus respectivos gestores gerenciam os relacionamentos inter-organizacionais, desenvolvidos no ambiente competitivo, sobretudo no que tange as vertentes transacionais e tecnológicas?

Em suporte a esta questão central, alinhada com o objetivo geral, são desenvolvidas as seguintes questões complementares de investigações que nortearão a solução do problema:

- Qual o nível, entre atores envolvidos, da percepção do ambiente coletivo, do campo organizacional, no qual estão inseridos?

Esta questão visa a estabelecer argumentos ao segundo objetivo específico no qual é pretendido identificar a percepção da empresa em relação às presenças e contribuições dos demais atores da cadeia à elaboração e disponibilização de seu produto. Justifica-se esta questão a partir do estudo do SENAI (2000), apontando para a baixa integração da cadeia da indústria da construção civil e poucas parcerias. Ou seja, o pressuposto aqui é se o gestor percebe a existência e a importância de outros atores do ambiente competitivo na geração e internalização de valores, com os quais pode – ou até mesmo já freqüente ou infreqüentemente – estabelecer relacionamentos.

- Caso positivo, como cada ator percebe os relacionamentos inter-organizacionais existentes em termos da estrutura e grau de formalização de vínculos existentes, do perfil dos recursos disponibilizados, da autonomia estratégica e da possibilidade de objetivos comuns? Qual a configuração dos vínculos e dos laços existentes?

O pressuposto estabelecido nesta segunda questão é qual a regra dos relacionamentos estabelecidos? Preocupa-se com a freqüência e formalidade dos relacionamentos, os recursos organizacionais envolvidos, acesso e compartilhamento. Desta forma, indagações ligadas a autonomia versus objetivos comuns são colocadas.

- Como se comportam o lócus do poder e o lócus da estrutura decisória coletiva e como cada ator os percebem?

A terceira questão visa a elucidar o pressuposto que a rede formada pelos relacionamentos – mesmo que dois a dois – possui uma estrutura decisória e uma concentração de poder em algum elo.

Estas duas últimas questões subsidiam também o objetivo específico de estabelecer uma classificação tipológica para os relacionamentos. Esta preocupação está presente em estudos como os de Campos e Tomei (1979); Astley e Fombrum (1983); Casarotto Filho e Pires (1998).

Por outro lado, ainda iluminam o segundo objetivo específico quanto à percepção das empresas em relação aos seus relacionamentos dado que, para esta noção de possibilidade de ou efetiva cooperação, é interessante haver o contato pautado em relações.

- Como cada ator integrante ou a rede de empresas, enquanto objeto de análise organizacional, gerencia os relacionamentos? E, ainda, qual a dependência do tipo de negócio da criticidade individual e coletiva de cada contexto de relacionamento?

Esta questão atenta para o fechamento dos objetivos ao fornecer conhecimento ao último objetivo específico. E completa também ao objetivo principal as investigações de Ford et al. (1998) quanto à gestão de relacionamentos inter-organizacionais. O pressuposto aqui remete ao estudo de Ford et al. (op.cit.) ao questionar se cada ator gerencia seu portfólio de relacionamentos.

Na Figura 5 a seguir resumem-se os alinhamentos e as inter-relações entre os objetivos específicos e as questões de investigação e seus pressupostos:

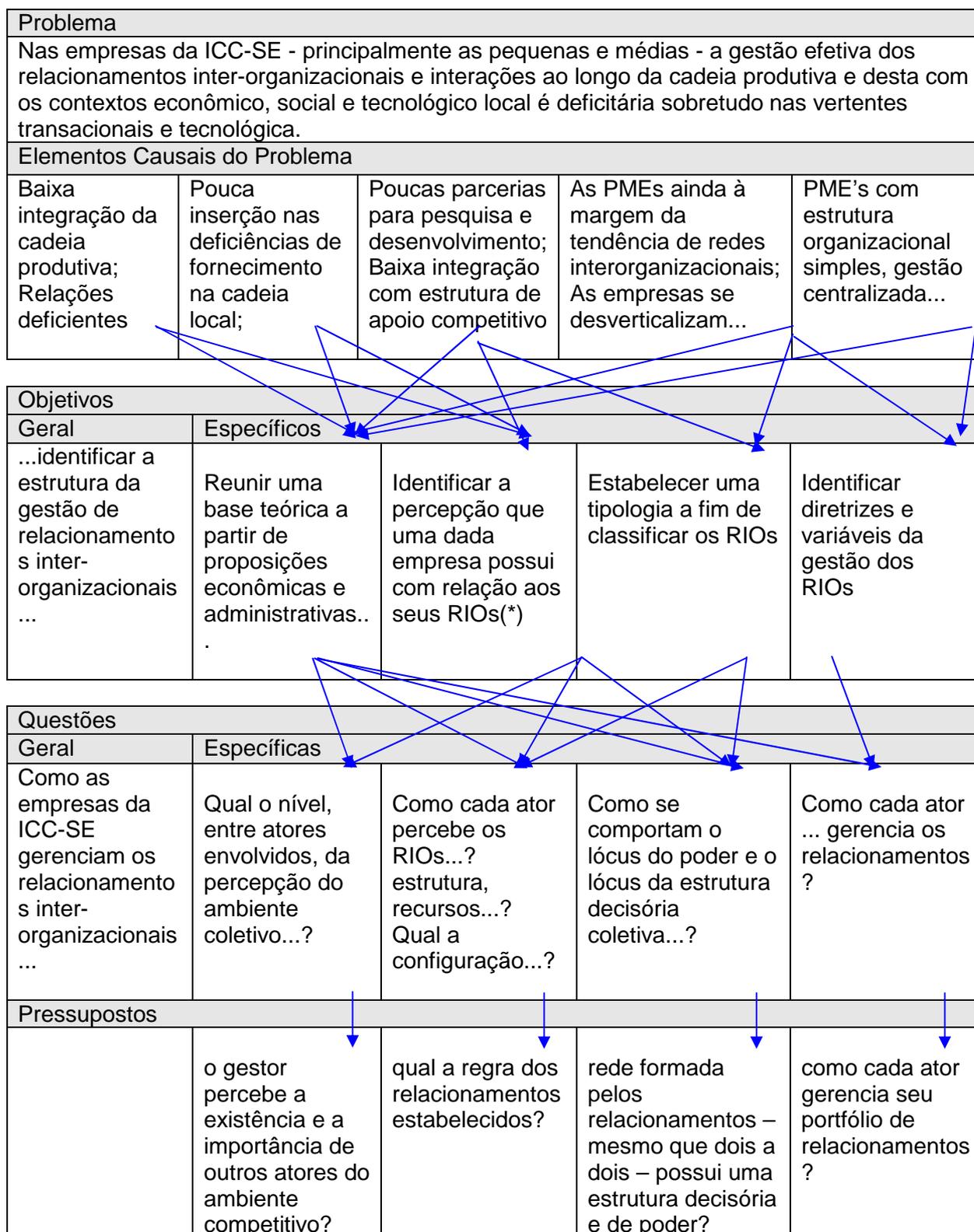


Figura 5: Interrelações entre objetivos e questões de investigação e seus pressupostos. (\*) RIOs: Relacionamentos inter-organizacionais. Fonte: O autor.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa objetiva estudar os relacionamentos inter-organizacionais e classificar seu modo de gestão. Não é intenção, nesta pesquisa, distinguir mecanismos que estabelecem a formação de arranjos nem elaborar metodologias de implementação de formação de redes de empresas, inserções coletivas.

O escopo de análise é o subsetor de edificações da indústria da construção civil e instituições de seu campo organizacional. A escolha de localização do estudo de caso foi a região da Zona da Mata Mineira no município de Juiz de Fora, MG, por conveniência da amostragem. Esta opção não impede que seja aplicada em outra indústria, em outras regiões, com algumas adaptações se necessário, conforme as especificidades do objeto e características locais caso muito divergentes das apresentadas nesta pesquisa.

Pretendeu-se trabalhar com empresas de porte médio a pequeno da Indústria da Construção Civil – Subsetor de Edificações. Esta escolha está subsidiada na representatividade destas empresas na economia da indústria da construção civil local. Procurou-se por relacionamentos diretos desenvolvidos por estas empresas – ou seja, fornecedores de matérias primas, tecnologia e capacitação de mão-de-obra e distribuidores. A amplitude do relacionamento ficou limitada mas com a intenção de estudá-los de forma bi-direcional. Por sua vez, o nível de desenvolvimento tecnológico das empresas estudadas não foi fator delimitante.

#### 1.5 JUSTIFICATIVA

A origem desta temática de pesquisa remonta aos estudos referentes às arquiteturas organizacionais em redes, tema de interesse do autor enquanto pesquisador do Laboratório de Competitividade, Estratégia e Organizações da Universidade Federal Fluminense, desde 1997, que resultaram em dissertação de mestrado. A motivação pelo tema foi aprofundada, sendo alvo de projetos de pesquisa no âmbito do Grupo de Pesquisa sobre Estratégias e Organizações da Universidade Federal de Juiz de Fora; instituição onde o autor leciona desde o ano de 2000.

Do ponto de vista da contribuição científica, baseia-se a justificativa desta pesquisa sobretudo nas seguintes observações:

- A construção metodológica, utilizando-se conceitos emergentes e, mesmo que tratada para a ICC-SE, seu modelo é atual e pode ser replicado em outras indústrias ou cadeias produtivas;
- Pela reunião de conhecimento em teoria organizacional da administração, sociologia, economia e engenharia industrial na construção de um arcabouço teórico;

Igualmente significativa, neste trabalho ressalta-se a importância da Indústria da Construção Civil para o Estado e para o País na geração de empregos e distribuição de renda, bem como na formação de empreendedores e de mão-de-obra. Esta importância é percebida particularmente no Subsetor de Edificações que é constituído majoritariamente de empresas de pequeno porte.

Não obstante, em um momento em que enfatiza-se o empreendedorismo como mecanismo de geração de emprego e renda, bem como de recolocação profissional, é necessária a discussão de abordagens aplicáveis às micro, pequenas e médias empresas (MPME's) – e a gestão dos relacionamentos e as redes estratégicas de empresas pertencem a este conjunto – que subsidiem a construção das condições necessárias para o posicionamento competitivo defensável das empresas de pequeno porte, representando a permanência duradoura no mercado.

Segundo Alves, Souza e Suzigan (1998), “as exigências de maior flexibilidade das empresas têm estimulado a formação de networks comandadas ou não por uma grande empresa”. Desta forma, segundo os citados autores, para as MPME's, a articulação em redes é uma das principais formas de inserção na estrutura produtiva.

Casarotto Filho e Pires (1999) afirmam que a pequena empresa, agindo isoladamente, reduz sua chance de sucesso em uma economia globalizada e que, assim, a cooperação entre pequenas empresas é algo irreversível, sendo talvez a maneira como estas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado. Dollinger e Golden (1992) concordam e acreditam que o ambiente futuro será mais coletivo e colaborativo do que se possa imaginar.

E, nestas abordagens, a gestão dos relacionamentos torna-se vital para o sucesso de arquiteturas com vários atores econômicos presentes, atuando em conjunto.

Outro argumento justificativo desta proposição é o ainda pequeno número de obras disponíveis na literatura sobre o assunto focadas nas empresas de pequeno porte, como, por exemplo, metodologias de classificação, implementação, coordenação e manutenção de arranjos baseados em arquiteturas em redes, documentações de casos existentes de implementações e acompanhamentos, de sucesso ou não, empíricas ou científicas, de modelos inter-organizacionais, entre outras.

## 1.6 ESTRUTURA DA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada em mais quatro capítulos além desta Introdução.

No seguinte Capítulo 2, o ambiente empresarial da Indústria da Construção Civil é apresentado, bem como os conceitos de construbusiness e as classificações de empresas por porte.

No Capítulo 3: Teorias Institucionalistas: fundamentos teóricos básicos, são apresentadas as teorias institucionais da administração e economia cujos conceitos permeiam as discussões sobre ambiente coletivo e gestão de relacionamentos.

Na seqüência, no Capítulo 4: O processo competitivo coletivo, são discutidas as organizações individual e coletiva para, em seguida, focalizar as redes estratégicas entre empresas. Neste momento serão discutidos os modelos de redes a partir das suas tipologias e a gestão de relacionamentos estratégicos.

O Capítulo 5 seguinte, Metodologia Científica, apresenta-se o desenho metodológico da investigação.

Já no Capítulo 6, os casos estudados são analisados e discutidos frente as observações.

No último, é exposta uma conclusão geral da pesquisa e, a partir da experiência conquistada na elaboração desta, serão também apresentadas sugestões para novas investigações .

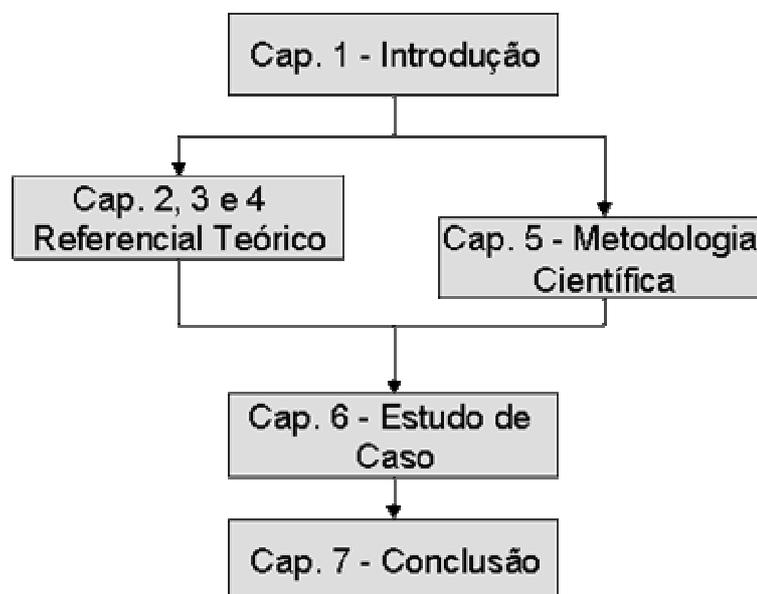


Figura 6: Estrutura do Trabalho. Fonte: O autor

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE EMPRESARIAL DA ICC-SE**

Neste capítulo é exposta uma breve contextualização do ambiente empresarial da Indústria da Construção Civil, com posterior foco no subsetor de Edificações. Embora com alguns aspectos repetitivos comparados com o capítulo introdutório anterior, julga-se necessária a pequena duplicidade a fim de abranger completamente o entendimento sobre o cenário da ICC-SE.

Em seguida, devido à constituição empresarial da ICC-SE ser majoritariamente de pequenas e médias empresas, destaca-se no texto a importância e critérios de classificação das PME's.

### **2.1 A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL E SEU MACROCOMPLEXO.**

A Indústria da Construção Civil, nos estudos atuais da economia industrial, deixou de ser analisada como uma atividade fim isolada, sendo estudada através de uma visão mais ampla, onde se contempla o Macrocomplexo da Construção Civil. De acordo com Silva (1994), isto vem ocorrendo devido às relações muito estreitas que existem entre a Construção Civil e as várias cadeias produtivas precedentes e sucedentes, que asseguram os insumos necessários para a materialização de um projeto concebido.

O primeiro autor a caracterizar a Construção Civil como um macrocomplexo foi Haguenauer (1984). Em seguida, Prochnik (1987) caracterizou o macrocomplexo da Construção Civil como a união do setor de construção propriamente dito e dos setores de fornecimento de materiais e serviços a ela agregados. De acordo com

Amorim (1995), entre as diversas áreas que compõem este macrocomplexo, a principal continua sendo a Indústria da Construção Civil, sendo responsável por 70% do valor do produto e 80% da mão-de-obra empregada.

Esta definição se aproxima com o pretendido com a denominação *construbusiness*, que é relativamente recente e teve origem em 1996 em estudo da cadeia produtiva da ICC nacional, financiado pela Comissão da Indústria da Construção da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, (CIC/Fiesp), desenvolvido conjuntamente pela Trevisan Consultores e Rosemberg e Associados (EPUSP/PCC, op. cit). Conforme exposto anteriormente, por *construbusiness* se entende o setor da Indústria da Construção Civil conforme definido pelo IBGE, acrescido dos setores de material de construção, bens de capital para a construção e serviços diversos acoplados à construção, tanto à montante quanto à jusante. Ou seja, compreende-se o encadeamento para trás quanto para frente, que foram responsáveis, como exposto anteriormente, pela movimentação de R\$ 48,05 bilhões e R\$ 5, 05 bilhões, respectivamente (Figura 7).

Desta forma, o *construbusiness* foi responsável por 15,6 % do PIB (Produto Interno Bruto) do país em 2001, sendo que, especificamente, o setor de construção civil, que engloba edificações e construção pesada, respondeu por cerca de 10,3% do PIB (EPUSP/PCC, 2003).

## CONSTRUBUSINESS: 15,6% do PIB em 2001

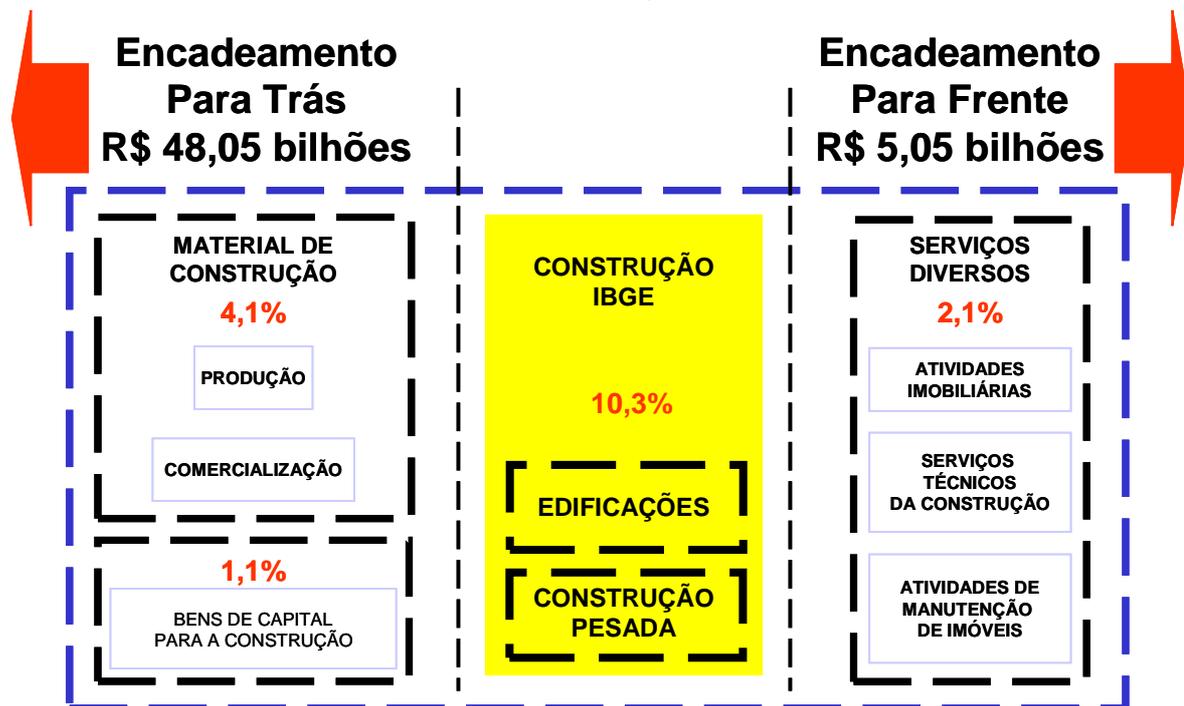


Figura 7: *Construbusiness*, participação no PIB e encadeamentos. Fonte: *Construbusiness*<sup>5</sup>, 1999 apud EPUSP PCC, 2003

O *construbusiness* liderou a formação do PIB brasileiro na década de noventa. Em 1998, o *construbusiness* contribuiu com 14,8% do Produto, representando aproximadamente R\$ 128 bilhões, sendo responsável ainda por 60% do investimento bruto nacional. Destaca-se que a construção de edificações residenciais represente um montante estimado entre 6% a 9% do PIB. (AMCHAM, 1999).

Em estudo apresentado em 2001, encomendado pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), através da sua Comissão de Economia e Estatística (CEE), o Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (IBRE/FGV), caracterizou de forma abrangente o macrocomplexo da construção, aproximando-se às definições do *construbusiness*, e o definiu como sendo “composto pelas atividades de construção civil, pelas atividades industriais associadas à construção

<sup>5</sup> **CONSTRUBUSINESS**. Seminário da Indústria Brasileira da Construção FIES/CIESP. São Paulo, 199.

(que fornecem matérias-primas e equipamentos para o seu processo construtivo) e pelos serviços que apóiam a sua cadeia produtiva” (IBRE/FGV/CBIC, 2001).

Neste estudo, a partir da análise da “Matriz Insumo-Produto”, o IBRE/FGV foi capaz de apropriar, cientificamente, o peso econômico e social da Indústria da Construção, de seus subsegmentos e também de outros setores afins, conforme expostos no gráfico na Figura 8, na Figura 9 e no Quadro 5. Por, diferenças de metodologias e escopo, o valor dos encadeamentos são diferentes quanto aos citados anteriormente.

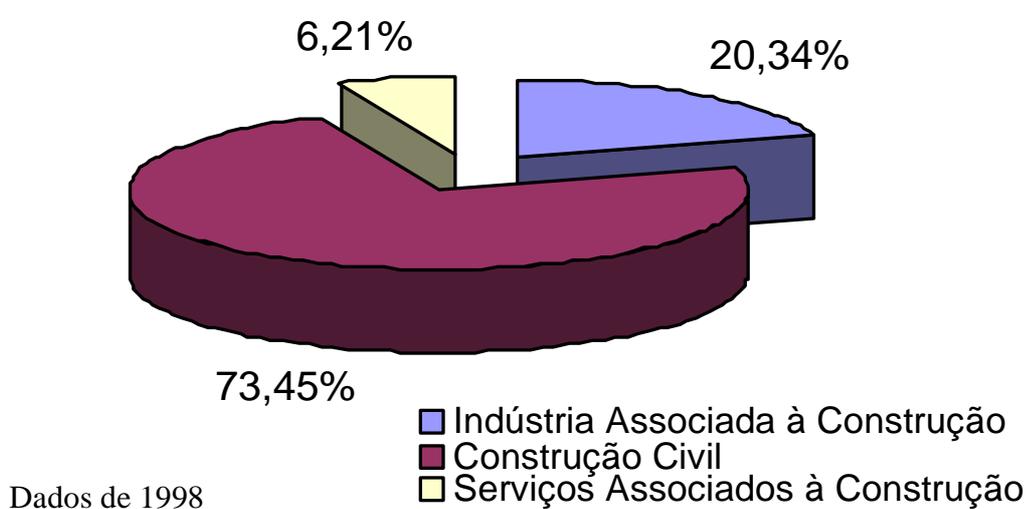


Figura 8: Estrutura do macrocomplexo. Fonte: FGV/IBRE/CBIC (2001).

COMPONENTES DO MACROCOMPLEXO	VABpb*	Part. %	Pessoal Ocupado	Part. %
<b>INDÚSTRIAS ASSOCIADAS À CONSTRUÇÃO</b>	<b>22.818.749</b>	<b>20,34</b>	<b>824.415</b>	<b>15,20</b>
Cimento	1.805.813	1,61	61.580	1,14
Artefatos de cimento	1.058.978	0,94	78.402	1,45
Vidro plano, tijolos e telhas de vidro	577.346	0,51	26.305	0,48
Siderurgia, associada à construção	5.353.681	4,77	50.614	0,93
Laminados, arames, fios não-elétricos, assoc. à construção	297.054	0,26	2.068	0,04
Canos, tubos, conexões, cilindros, assoc. à construção	989.286	0,88	66.004	1,22
Outros produtos metalúrgicos associados à construção	7.727.492	6,89	64.866	1,20
Máquinas e equipamentos, associados à construção	684.964	0,61	14.725	0,27
Equipos de energia elétrica, associados à construção	847.816	0,76	25.174	0,46
Material elétrico, associado à construção	634.207	0,57	25.316	0,47
Indústria da madeira, associada à construção	2.649.721	2,36	409.361	7,55
<b>CONSTRUÇÃO CIVIL</b>	<b>82.383.962</b>	<b>73,45</b>	<b>3.632.600</b>	<b>66,97</b>
Preparação do terreno	2.965.823	2,64	101.069	1,86
Construção de edifícios e obras de engenharia civil (inclui instalações e acabamentos)	64.259.954	57,29	2.097.176	38,67
Obras de infraestrutura para engenharia elétrica e de telecomunicações	10.709.915	9,55	328.473	6,06
Construção por trabalhadores autônomos	4.448.270	3,97	1.105.882	20,39
<b>SERVIÇOS ASSOCIADOS À CONSTRUÇÃO</b>	<b>6.966.067</b>	<b>6,21</b>	<b>966.811</b>	<b>17,83</b>
Comércio Associado aos produtos da construção	5.232.981	4,67	865.805	15,96
Compra e venda de bens imóveis de terceiros (corretagem)	1.128.804	1,01	64.643	1,19
Aluguel de maqs terraplanagem, caminhões basculantes	494.491	0,44	36.363	0,67

Fonte: FGV/IBRE/CBIC (2001). (\*) valor adicionado bruto a preços básicos.

Quadro 5: Composição do macrocomplexo construção a partir da Matriz Insumo-Produto da Construção de 1998.

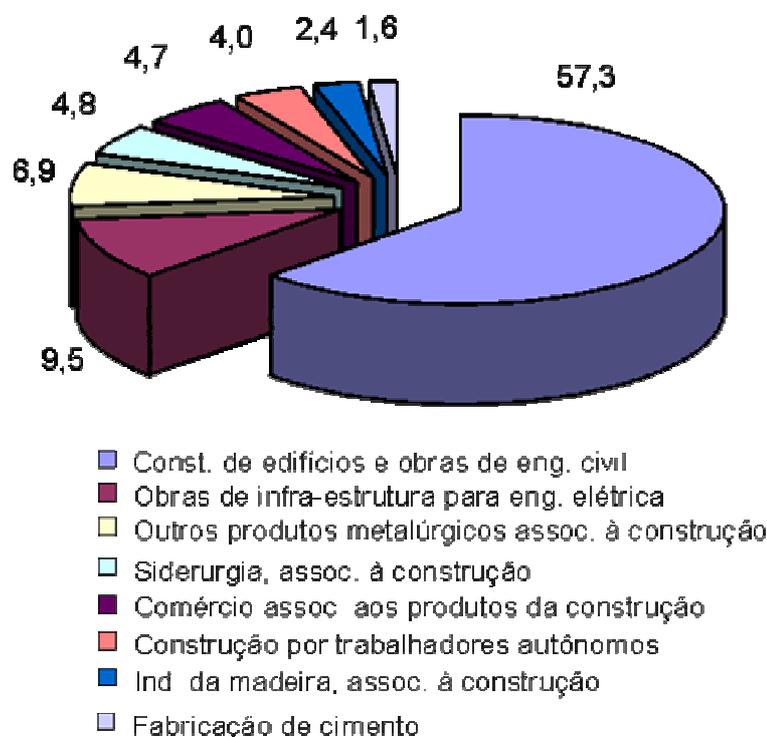


Figura 9: Participações na estrutura do macrocomplexo. Fonte: FGV/IBRE/CBIC (2001).

Desta forma, se destaca o papel encadeador da ICC em sua cadeia produtiva, explicitando melhor os atores envolvidos. Cumpre ressaltar que estes atores se apresentam em portes e concentrações diferentes, formando diversos grupos estratégicos e, ainda, em condições de diversidade tecnológica. A dispersão geográfica também está presente no macrocomplexo (CASAROTTO, op.cit.) o que pode afetar uma melhor interação na cadeia.

Na Figura 10, apresentado na seqüência, pode-se observar, a partir da atividade fim, de forma mais detalhada, algumas relações de encadeamento para trás de atividades que compõem o macro complexo da ICC-SE.

MACROCOMPLEXO DA CONSTRUÇÃO CIVIL			
Setor Produtor de Materiais de Construção		Setor de Construção <sup>6</sup>	
<p><b>Extração e Beneficiamento de Insumos não Metálicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedra britada;</li> <li>• Areia;</li> <li>• Argila</li> <li>• Calcário</li> <li>• Amianto</li> <li>• Gesso;</li> <li>• Pedras para revestimento;</li> <li>• Outros minerais.</li> </ul>	<p><b>Produção de Cimento e Insumos Derivados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cimento;</li> <li>• Cimento amianto;</li> <li>• Concreto pré-misturado;</li> <li>• Argamassas industrializadas;</li> <li>• Elementos e componentes pré-fabricados;</li> <li>• Artefatos de cimento.</li> </ul>	<p><b>Construção Pesada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de Grandes Estruturas e Obras de Arte: vias elevadas, pontes, viadutos, túneis, dutos, obras de telecomunicação e de energia elétrica, etc.</li> <li>• Obras de Urbanização e Saneamento</li> <li>• Construção de obras viárias: rodovias, ferrovias, aeroportos, hangares, portos e terminais marítimos e fluviais, etc.</li> <li>• Serviços de Construção: montagem eletromecânica, de pré-moldados e de estruturas metálicas, terraplanagem, serviços geotécnicos, perfurações, manutenção e recuperação de obras de grande porte, etc.</li> </ul>	<p><b>Construção de Edificações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de Edifícios: residenciais, industriais, comerciais, de serviços, governamentais, de caráter institucional não governamental, destinados a diversão, televisão e radiodifusão e de uso misto.</li> <li>• Serviços de Construção: manutenção e recuperação de edifícios, montagem de pré-moldados e estruturas metálicas, reforço e concretagem de estruturas, demolições, serviços geotécnicos, etc.</li> </ul>
<p><b>Produção de Insumos Metálicos e Afins</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ferro; alumínio; cobre; zinco: extração e beneficiamento</li> <li>• Aço estrutural em perfis e barras</li> <li>• Esquadrias: ferro fundido; alumínio</li> <li>• Metais sanitários: aço e cobre</li> <li>• Tubos: aço e cobre</li> <li>• Fios e cabos elétricos: alumínio e cobre</li> <li>• Pregos; parafusos: aço</li> <li>• Ferragens para esquadrias</li> </ul>	<p><b>Produção de Insumos de Base Química e Afins</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiais plásticos: PVC; polietileno; CPVC; polipropileno; policarbonato;</li> <li>• Tintas e vernizes;</li> <li>• Aditivos e adesivos;</li> <li>• Materiais betuminosos;</li> <li>• Materiais isolantes: poliuretano; poliéster; lã de rocha; lã de vidro.</li> </ul>		
<p><b>Produção de Elementos Cerâmicos e Afins</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerâmica vermelha;</li> <li>• Cerâmica para revestimento;</li> <li>• Louças sanitárias;</li> <li>• Cal;</li> <li>• Vidro</li> </ul>	<p><b>Produção de Insumos a Base de Madeiras e Afins</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extração vegetal;</li> <li>• Beneficiamento de madeira;</li> <li>• Produção de chapas;</li> <li>• Produção de componentes de madeira.</li> </ul>		

Figura 10: Macrocomplexo da Construção Civil. Fonte: PORTO (op.cit.) adaptado de SOARES (1997)

A partir dos estudos de Mello e Cunha (1996) e Alves (1997) é possível dividir os fornecedores quanto a sua estrutura de mercado: oligopólios concentrados (cimento, aço, vidros, alumínio e produtos químicos), oligopólios concentrados com

<sup>6</sup> Entende-se que os serviços de projetos, gerenciamento, etc., são intrínsecos às atividades

menor homogeneidade de produtos (máquinas-ferramentas em geral), oligopólios competitivos (cerâmicas e tintas) e competitivos (madeira e olarias). Os fornecedores da ICC-SE possuem alto poder de barganha, pois são organizados em torno de uma estrutura oligopolizada, principalmente nos insumos básicos com pouco ou nenhum produto substituto. Individualmente, entretanto, este poder de barganha é atenuado devido à homogeneidade do produto e de seu preço e ao baixo custo de mudança. Nesta posição, pode-se afirmar também que os fornecedores são os grandes agentes de desenvolvimento de soluções tecnológicas.

Segundo Silva (1994), as relações intrasetoriais surgidas neste macrocomplexo são intensas, revelando a dependência existente entre a atividade fim e as várias cadeias produtivas, no sentido de assegurar a produção segundo as características dos produtos finais quanto à qualidade e produtividade. Entretanto, Bobroff<sup>7</sup> (apud AMORIM, op.cit., p.79), ressalta que existe uma linearidade na cadeia de edificações, com pouca integração entre os participantes do processo. Prochnik (op. cit.) destaca que todas as cadeias de produção do macrocomplexo convergem para a Construção e interrelacionam-se pouco.

O desenvolvimento econômico e tecnológico da Construção Civil está associado a todas as organizações e cadeias produtivas que constituem o seu macrocomplexo. As cadeias, estruturadas a partir das matérias primas como cimento, cerâmica e cal, insumos químicos, extração mineral, insumos metálicos e madeira, entretanto, possuem configurações econômicas bastantes distintas. Uma investigação mais cuidadosa se faz necessário frente a efeitos que tal configuração gera nos relacionamentos.

Haga e Sacomano (1999) ainda acrescentam que o *construbusiness* contribui para a redução do déficit habitacional e do Custo Brasil, uma vez que recuperam e ampliam a infra-estrutura e seus efeitos multiplicadores sobre a geração de emprego e valor agregado podem contribuir para a redução de disparidades econômicas e

---

<sup>7</sup> BOBROFF, J. The Project Management: a new profile for the actors in the building industry. In: Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. EPUSP/ANTAC, São Paulo, 1993. Anais.... 2v. P. 41-51.

sociais, na medida que suas atividades forem tornando-se palco de políticas setoriais em potencial.

Por sua vez, quanto à classificação do setor de construção, existem várias abordagens. Segundo Prochnik (1987), este setor pode ser subdividido em “Construção de Edificações (habitação e prédios para uso comercial, industrial, etc.); Construção Pesada (barragens, rodovias, etc.); Montagem Industrial (montagem e instalação de linhas de transmissão, etc.) e Serviços de Construção (execução de etapas específicas de obras)”.

Dentre outras classificações sugeridas, duas merecem destaque. O IBGE adota metodologia próxima à Prochnik (op. cit.), dividindo o subsetor de Construção Pesada em “Construção de Obras Viárias e Construção de Grandes Estruturas e Obras de Arte (IBGE, 1990). O Estudo Setorial da Construção Civil do SENAI (op. cit) propõe dividir o setor de construção em “Edificações, Construção Pesada e Montagem Industrial”. Esta classificação também é adotada no preenchimento anual, pelo empresariado, da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), distribuída pelo Ministério do Trabalho.

Embora presente em todas as regiões e estados brasileiros, a ICC tem presença mais marcante na região sudeste. Aproximadamente 47% das empresas estão sediadas em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo. A região sul aparece em segundo lugar com 20,92% de estabelecimentos industriais da construção civil. (SENAI, 1995).

Particularmente, sobre a Indústria da Construção Civil no município de Juiz de Fora – Minas Gerais, foram selecionadas informações a partir da Base de Informações Municipais e do *site* Cidades@, ambos do IBGE, e da Base de Dados Georeferenciados do SEBRAE. Em ambas as bases, a ICC é tratada sob a classificação “Construção”, com definição próxima do conceito de construbusiness, conforme estabelecido na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), que engloba as seguintes divisões (MF-RFB, 2006):

Esta seção compreende a construção de edifícios em geral, as obras de infra-estrutura e os serviços especializados para construção que fazem parte do processo de construção. A construção de edifícios compreende: a construção de edifícios para usos residenciais,

comerciais, industriais, agropecuários e públicos, (...)as reformas, manutenções correntes, complementações e alterações de imóveis; a montagem de estruturas pré-fabricadas in loco para fins diversos de natureza permanente ou temporária. A construção de obras de infra-estrutura compreende: a construção de auto-estradas, vias urbanas, pontes, túneis, ferrovias, metrô, pistas de aeroportos, portos e redes de abastecimento de água, sistemas de irrigação, sistemas de esgoto, instalações industriais, redes de transporte por dutos (...) e linhas de eletricidade, instalações esportivas, etc. A construção (...) é realizada tanto pela empresa contratada como por meio da subcontratação de terceiros (...que) pode ser de partes ou do todo da obra. As unidades que assumem a responsabilidade total do desenvolvimento de projetos de construção são classificadas nesta seção, (...bem como) aluguel de equipamentos de construção e demolição com operador (...). Compreende também as atividades de incorporação de empreendimentos imobiliários que promovem a realização de projetos de engenharia civil (...) para a sua execução e posterior venda (...). Esta seção não compreende a produção de materiais de construção ou de elementos mais complexos destinados a obras de edifícios e de infra-estrutura, tais como estruturas metálicas (...), elementos pré-fabricados de madeira, cimento ou outros materiais pré-moldados, a instalação e reparação de equipamentos incorporados a edificações, como elevadores, escadas rolantes, etc., quando realizadas pelas unidades fabricantes, os serviços de paisagismo e a retirada de entulho e refugos de obra e de demolições. (MF-RFB, 2006)

Juiz de Fora, conforme esta classificação, em 2005, de acordo com a base *Cidades@* do IBGE, mantinha 647 (seiscentas e quarenta e sete) unidades empresariais. Estas unidades ocupavam um contingente total de 5.762 (cinco mil, setecentas e sessenta e duas) pessoas, sendo 4.728 (quatro mil, setecentas e vinte e oito) assalariadas, totalizando aproximadamente trinta e quatro milhões e setecentos mil reais em salário (IBGE, 2006). Estas informações estão ilustradas na Tabela 1.

Tabela 1: Estrutura Empresarial do Município de Juiz de Fora.

Construção – número de unidades locais	647	unidades
Construção – pessoal ocupado total	5.762	pessoas
Construção – pessoal ocupado assalariado	4.728	pessoas
Construção – salário	34.758	mil reais

Fonte: Adaptado de IBGE (2006). Construção conforme Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE (MF-RFB,2006)

Por sua vez, o SEBRAE, em sua Base de Dados Georeferenciados, apontava a existência, em 2002, de 559 (quinhentas e cinquenta e nove) empresas classificadas entre pequenas e médias, dentro da conta “construção” conforme classificação CNAE (SEBRAE, 2003). Destas empresas, 380 empregam até quatro pessoas, 78 empregam de 5 a 9 pessoas e 80 empregam de 10 a 29 pessoas. Por sua vez, 17 empresas empregam de 30 a 49 pessoas e apenas 4 empregam acima de 50 pessoas. A distribuição está exibida de acordo com o gráfico na Figura 11.

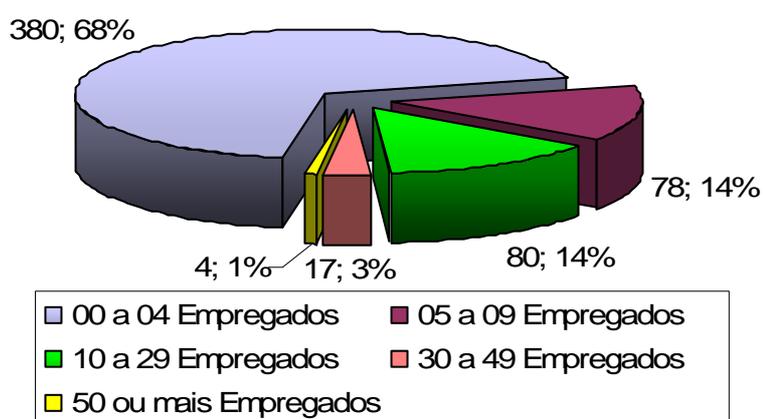


Figura 11: Distribuição das empresas de construção em Juiz de Fora conforme número de empregados e classificação CNAE (SEBRAE, 2003)

Devido a esta participação majoritária das pequenas e médias empresas nos cenários regional e nacional da Indústria da Construção Civil, o próximo tópico trata da importância destas e das metodologias de classificação empresarial conforme o porte.

## 2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: IMPORTÂNCIA E CLASSIFICAÇÃO

A importância das empresas de pequeno porte para a economia de um país, em tempos de globalização, é assunto de presença garantida em qualquer fórum de desenvolvimento social e econômico. O problema de como obter desenvolvimento com base em pequenas indústrias locais preocupa e inquieta pesquisadores e empresários de todo o mundo. Preocupação e inquietação estas que informações e dados estatísticos diversos, originados e coletados em diferentes partes do mundo, expõem e quantificam à população global.

Desde a década de 50 existem estudos dedicados ao porte das empresas com o intuito de dimensionar benefícios e favorecimentos à pequena empresa, contrabalançando sua fragilidade. O fato se explica devido à problemática criada no pós-guerra. Nesta época, as grandes empresas se agigantavam e, proporcional e conseqüentemente, crescia o perigo de formação de monopólios e o crescimento de oligopólios (TAFNER, 1995). Por outro lado, retornavam às suas pátrias, procurando uma recolocação no mercado de trabalho, um contingente envolvido, até então, no esforço de guerra. Os governos incentivavam o auto-emprego e valorizavam o empreendedorismo como solução ao desemprego e as pressões sobre a previdência e sobre o mercado de trabalho (TAFNER, 1995). Os pequenos negócios promoviam uma retaguarda necessária à estabilidade social e econômica, mantendo um percentual significativo de pessoas ocupadas e contribuindo para o fortalecimento do mercado interno.

Contudo, somente a partir da década de 70, avolumou-se a intensa discussão tendo como epicentro a importância das empresas de pequeno porte, tanto para o desenvolvimento econômico dos países ditos capitalistas, como também para a geração de emprego e renda.

Este debate, à luz do movimento de ajuste que caracterizava o quadro contemporâneo das economias capitalistas avançadas, sempre foi marcado pela diversidade de opiniões e pontos de vista. Enquanto alguns previam um grande futuro para esta classe de empresas, outros anunciavam sua decadência. Assim, a performance das empresas de pequeno porte recebia avaliações que variavam de altamente flexível e eficiente à atrasada e exploratória, revelando cenários de crescimento que abarcavam desde (SCHMITZ, 1997):

- Cenários otimistas, nos quais o crescimento dos pequenos produtores era visto como aberto; caso estes tivessem esforço e energia, o crescimento evolucionário de pequeno a médio e de médio a grande seria possível e os obstáculos externos poderiam ser removidos pelo governo; até...
- Cenários pessimistas, nos quais os pequenos produtores eram marginalizados devido à exploração e aos bloqueios que não seriam

removidos porque suas existências seriam interessantes aos que estão no poder. Apenas o crescimento involucionário seria possível e ocorreria quando um número crescente de produtores se comprimissem em um espaço econômico restrito.

Segundo Sengenberger, Loveman e Piore (1990), antes da década de 70, a idéia de que as pequenas empresas poderiam ser encaradas como uma saída para a regeneração econômica e para o desemprego em massa seria entendida como excêntrica e, talvez até, absurda. Acreditava-se que, inferiorizados organizacional e tecnologicamente, o pequeno capital sucumbiria à especialização e concentração do grande capital. Era a lógica única vigente da economia de escala de Adam Smith.

Acompanhando o raciocínio de Loveman e Sengenberger (in SENGENBERGER, LOVEMAN e PIORE, 1990.), entende-se que, em tempos anteriores, as grandes corporações, fortemente integradas verticalmente, centro dinâmico da economia de outrora, organizadas em unidades de larga escala de produção, eram partes de um abrangente e coerente modelo de desenvolvimento econômico e social, o Fordismo.

Contudo, novas exigências de mercado surgiram e o modelo de produção, consumo e organização do trabalho começou a ser paulatinamente substituído. O termo flexibilidade fez-se ser ouvido com maior freqüência e a empresa flexível passou a ser a solução de resposta às exigências de um consumidor que procurava por responsividade, variedade, personalização e/ou inovação (PINE II, 1994).

A busca de flexibilidade fundamenta uma das principais vertentes de análise desse conjunto de transformações percebidas como a transição do modelo Fordista para uma nova alternativa baseada em um sistema mais inovativo e flexível em nível de máquinas, produtos e trabalhadores que, por pressupor uma estratégia de inovação permanente, responde mais facilmente às contínuas mudanças sócio-econômicas (PIORE e SOBEL<sup>8</sup> apud SOUZA, 1992). A inovação, por sua vez, seja em nível organizacional, em modelos e modos de gestão, seja de produtos e/ou de

---

<sup>8</sup> PIORE, M.J. e SOBEL, C.F.; **The second industrial divide**: possibilities for prosperity. New York, Basic Books, 1984

processos, passou a ser vista como a principal fonte de vantagem competitiva (SOUZA e BACIC, 1999). Era ruptura do paradigma Fordista, até então dominante.

As grandes empresas existentes tiveram que se adaptar a esta mudança de paradigma. Algumas passaram por dificuldades econômicas e os cortes de empregados não tardaram. Outras realizaram movimentos de descentralização, de desintegração vertical associada ou não à especialização, de mudanças de estratégia competitiva e de reformulação de suas estruturas e de seus produtos e/ou processos em geral. Em contrapartida, em função dos novos tempos e até mesmo por exigência do grande capital, visando à adaptação aos novos relacionamentos inter-organizacionais, as empresas de pequeno porte começaram a se desenvolver estratégica e organizacionalmente, adquirindo uma melhor estrutura funcional, absorvendo pessoal especializado e dominando uma certa tecnologia apropriada.

A desverticalização dos ciclos de produção, rompendo as cadeias integradas, criou um espaço para a pequena empresa, inclusive nos setores de tecnologia avançada (LUCCHI<sup>9</sup> apud CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999). Grandes oportunidades surgiram em segmentos de mercados considerados não-econômicos pela escala de produção, bem como em nichos de mercados, por vezes de dimensões internacionais, que começaram a apresentar sinais de saturação dos produtos massificados. Conseqüentemente, neste novo ambiente competitivo, o pequeno capital, com a devida capacitação, começou a se inserir competitivamente.

Segundo Sengenberger, Loveman e Piore (op. cit.), fruto destes movimentos de descentralização, desconstrução e redução de efetivos orquestrados pelas grandes empresas e dos mercados emergentes, a partir da década de 80, ocorreu um aumento substancial do número de empregados na pequena empresa com relação ao total da força de trabalho, como observado na Tabela 2.

Esta afirmação é reforçada pelo fato de que, em diversos países tais como Japão, Itália, Alemanha e França, em quase todos os casos, os lucros das pequenas

---

<sup>9</sup> Comentário de Gabrio C. LUCHI, presidente do Parque Científico e Tecnológico Agroindustrial de Cesena, Itália, na apresentação da obra CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local, São Paulo: Atlas, 1999.

empresas têm coincidido com as perdas das grandes empresas, enquanto que as médias empresas têm demonstrado desempenho estável.

Tabela 2: Participação na geração de empregos em relação à economia nacional de empresas com até 100 empregados.

País	Ano	%	Ano	%
EUA	1977	40,1%	1982	45,7%
França	1979	43,4%	1985	46,2%
Alemanha <sup>a</sup>	1977	15,9%	1984	16,2%
Itália	1971	61,6%	1981	69,3%
Suíça <sup>b</sup>	1975	46,1%	1985	46,3%
Japão	1977	56,9%	1985	55,7%

Adaptado de SENGENBERG, LOVEMAN e PIORE (1990).

Notas: a. Considerando à época a Alemanha Ocidental. Apenas o setor de manufatura, pois só este possuía dados disponíveis para a década de 80 e, ainda, somente para pequenas empresas com mais de 20 empregados, ou seja, na faixa de 20 a 100 empregados.

b. Dados para a faixa de 1 a 49 empregados.

Contudo, o re-soergimento das empresas de pequeno porte guarda conotações diferenciadas nas suas diversas pátrias, apresentando uma desigual importância, tanto qualitativa quanto quantitativa, na estrutura industrial destes países. As diferentes formas de revitalização não dependem exclusivamente das características setoriais, e sim de inúmeros fatores, entre os quais se destacam o grau de articulação e de abertura da trama industrial, o grau de amadurecimento no processo de industrialização e o grau de penetração da divisão social e técnica do trabalho e da concentração técnica econômica da produção (FIDE<sup>10</sup> apud GARCÍA CASAL e LEONARDI, 1999).

O desafio com o qual as pequenas empresas deparam-se na atualidade, em um mundo tomado por uma nova visão de conquistas de mercado, é a inserção competitiva em uma ordem econômica globalizada. A incessante atualização

<sup>10</sup> FIDE – Fundación de Investigaciones para el Desarrollo. Estudios Especiales: Las nuevas condiciones para el desarrollo de las PyMEs (Primera Parte). FIDE, N. 218, Buenos Aires, 1996

tecnológica acena com os avanços nas áreas da informática, da microeletrônica, e das telecomunicações, cada vez mais interligadas entre si. O mundo torna-se pequeno e a capacidade instalada de produção cresce continuamente: a demanda é perseguida onde quer que ela esteja, quem quer que ela seja. E, com estas novas possibilidades tecnológicas e suas conseqüências no âmbito organizacional com respeito às empresas menores no atual paradigma produtivo, as economias de escopo e de especialização produtiva, bem como a forma de inserção na estrutura industrial, tornam-se fatores para a eficiência econômica. O conhecimento intrínseco, base da competência interna, passa a ser crítico para o sucesso e não parece estar diretamente ligado ao tamanho das empresas.

### **2.2.1 Classificação das empresas de pequeno porte no Brasil**

A fim de se orientar esforços para a promoção e para o desenvolvimento das empresas de pequeno porte, critérios de classificação, escopo e metodologia de análise são usualmente estabelecidos para se mensurar o porte de um negócio a partir de uma determinada escala. Entretanto, esta escala utilizada varia segundo os objetivos e as conveniências dos que planejam e operacionalizam programas de apoio ou dos que estabelecem regras de apoio e incentivo governamental às pequenas empresas (TAFNER, 1995).

Não há, desta forma, uma classificação de empresas que seja tacitamente convencionada em relações universais. A classificação de uma empresa como sendo de pequeno porte varia com relação à metodologia, critérios, variáveis, níveis de agregação, etc., de país para país e entre órgãos de pesquisas, de setor para setor e, por vezes, até dentro do mesmo setor. Muitas explicações para este fato utilizam argumentos próximos como os interesses dos órgãos governamentais envolvidos, a heterogeneidade própria das empresas de pequeno porte (ALVES, SOUZA e SUZIGAN, 1998), a diversidade inter e intra-setorial, as condições gerais dos países de atuação (SILVA NETO, 1999), etc.

A OECD – *Organization for Economic Cooperation and Development* – desenvolveu uma classificação orientada a partir do número de pessoas ocupadas, independente do setor de atividade econômica. Intencionando a padronização a fim

de facilitar análises e comparações internacionais, esta organização propõe o uso regular da seguinte distribuição (SILVA NETO, op. cit.):

- muito pequenas, até 20 empregados;
- pequenas, até 100 empregados;
- médias, de 100 a 499 empregados;
- grandes, a partir de 500 empregados.

Por sua vez, o SEBRAE, em sua política de apoio e desenvolvimento, se utiliza de uma classificação baseada no número de pessoas ocupadas (ver Tabela 3).

Assim, observa-se que, segundo a classificação do SEBRAE, em particular para a Indústria da Construção Civil, são classificadas como micro-empresas aquelas com até 19 empregados e pequena empresa aquelas que contam com 20 a 99 empregados. Seguindo, as empresas desde 100 a 499 empregados – em um intervalo de escala entendido como alto para as diferentes empresas da ICC – são classificadas como médias empresas. Grandes empresas contariam com 500 ou mais empregados.

Tabela 3: Classificação SEBRAE do tamanho de empresas por número de empregados e segundo o setor de atividade econômica.

Tamanho	Atividade Econômica (Número de Empregados)			
	Indústria	Construção Civil	Comércio	Serviço
Micro	0 a 19	0 a 19	0 a 9	0 a 9
Pequena	20 a 99	20 a 99	10 a 49	10 a 49
Média	100 a 499	100 a 499	50 a 99	50 a 99
Grande	500 ou mais	500 ou mais	100 ou mais	100 ou mais

Fonte: ALVES, SOUZA e SUZIGAN (1998).

A despeito das classificações, e seguindo exemplo de trabalhos sobre temas analogamente ligados às micro, pequenas e médias empresas, nesta pesquisa não existe a primordial preocupação de se definir, *a priori*, quais seriam estas empresas. Segundo Alves, Souza e Suzigan (op. cit.), assim é possível analisar, dentro do que usualmente se chama de pequena empresa, o comportamento das

várias faixas de tamanho, onde empresas com até quatro empregados são bastantes diferentes daquelas com mais de 50 empregados e, até mesmo, daquelas que empregam de 5 a 9 pessoas.

Complementando, Silva Neto (op. cit.) acredita que a preocupação com o tamanho é significante apenas em um contexto de comparação, assim não há necessidade de se fazer definições uniformes. Releva-se a segundo plano esta preocupação do que seja uma pequena empresa para privilegiar o estudo de alternativas às dificuldades competitivas que, comumente, se atribui ao porte das empresas.

Em particular, relatando o caso da Construção Civil no Brasil, alvo deste estudo, através do Censo Cadastro de 1994 também podemos analisar alguns dados. As empresas com até 100 empregados representam 95% do total de empresas, 37,2% do total de emprego e 27,5% do total de receita. Já as empresas com até 4 empregados, respondem por 54,6% do total de empresas, 3,9% do total de pessoas ocupadas e 4,5% da receita (Tabela 4).

Tabela 4: Participação dos estratos de pessoal ocupado na Construção Civil

<b>Faixa de Pessoal Ocupado</b>	<b>Número de Empresas</b>	<b>%</b>	<b>Pessoal Ocupado em 31/12/94</b>	<b>%</b>	<b>Receita Bruta Total (em mil reais)</b>	<b>%</b>
00 a 04	21.923	54,6%	37.794	3,9%	1.183.162	4,5%
05 a 09	6.326	15,8%	41.472	4,2%	741.553	2,8%
10 a 19	4.487	11,2%	61.186	6,3%	1.212.704	4,6%
20 a 49	4.094	9,3%	125.955	11,7%	2.345.570	12,2%
50 a 99	1.657	4,1%	115.627	11,8%	1.939.862	7,4%
100 a 249	1.073	2,7%	164.008	16,8%	3.345.251	12,7%
250 a 499	361	0,9%	122.479	12,5%	3.168.366	12,0%
500 ou mais	228	0,5%	308.613	13,5%	12.365.962	26,9%

Fonte: Censo Cadastro 1994 (apud ALVES, SOUZA, SUZIGAN,1998)

Pelos dados apresentados, é perceptível a importância das empresas de pequeno porte na economia nacional. Mais precisamente no caso da Construção Civil elas têm papel de destaque por responder por mais de 1/3 da mão-de-obra empregada. Esses dados já seriam suficientes para ressaltar a importância das

micro, pequenas e médias empresas no desenvolvimento da indústria e do país e principalmente na geração de emprego e renda

### **3 TEORIAS INSTITUCIONALISTAS: FUNDAMENTOS TEÓRICOS BÁSICOS**

O arcabouço teórico desta investigação contempla abordagens que tratam – direta ou indiretamente – das interações inter-organizacionais, procurando abranger concepções sobre relacionamentos entre empresas nas áreas das ciências administrativas e econômica.

Desta forma, optou-se por apresentar fundamentos básicos das teorias institucionalistas pois estas, em ambas àquelas áreas do conhecimento, tratam em suas premissas das influências ambientais e do arranjo inter-organizacional (ou inter-institucional, como definido por alguns autores) como elemento chave no entendimento da organização. E, ainda, a gestão de relacionamentos inter-organizacionais faz menções constantes a conceitos e termos presentes nestas teorias, tais como relações transacionais, regras de conduta, arranjos institucionais, entre outros.

Nas teorias escolhidas, os relacionamentos entre organizações estabelecem ações e comportamentos estratégicos. Estabelecem ainda o arranjo inter-organizacional como um foco de estudo. Desta forma, ao se estabelecer o *framework* teórico, perpassa-se por três abordagens teóricas: a teoria institucional da administração, a teoria dos custos de transação e a teoria evolucionista da economia, todas de caráter institucionalista.

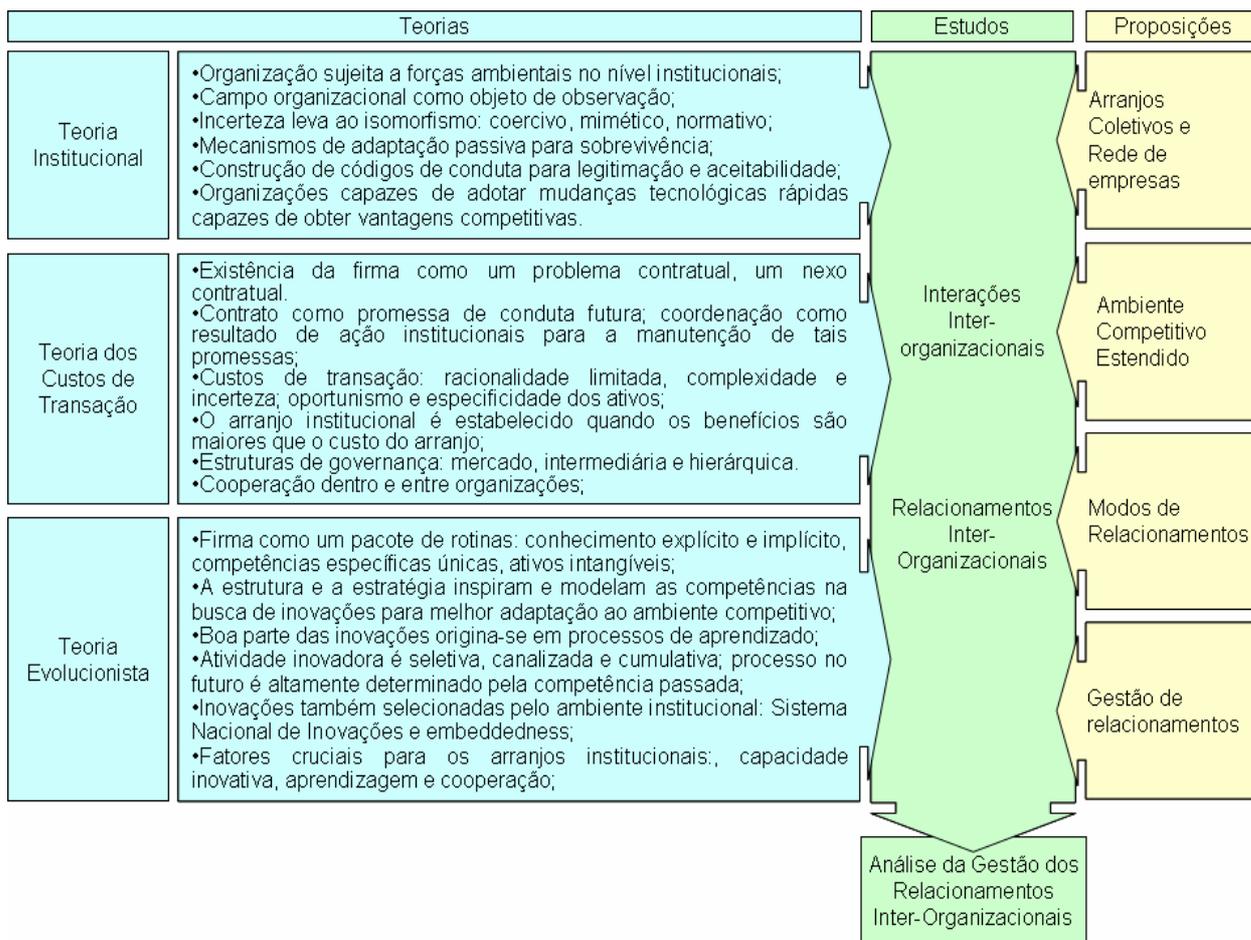


Figura 12: Base institucional teórica. Fonte: O autor

Além das obras dos autores seminais destas teorias, adiciona-se estudos de outros autores, conforme visto na Figura 12, tais como Ford et al (1998), sobre gestão de relacionamentos inter-organizacionais; Axelsson & Easton (1992) e Britto (1999) sobre redes de empresas e seus *modus operandi*; Barney & Zajac (1994) e Barney (2002) sobre estratégia baseada em recursos e fronteiras organizacionais; Pettigrew & Whipp (1991) e Oster (1999) sobre análise competitiva<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> FORD, David et al. Managing Business Relationships. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1998  
 AXELSSON, B.; EASTON, G. (Eds). Industrial networks: a new view of reality. Routledge: 1992  
 BRITTO, Jorge N.P. Características Estruturais e Modus-Operandi das Redes de Firms em Condições de Diversidade Tecnológica. 1999. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, UFRJ, Rio de Janeiro.  
 BARNEY, J. B.; ZAJAC, E. J. competitive organizational behavior: toward a organizationally-based theory of competitive advantage. In: Strategic Management Journal. V.15. 1994  
 BARNEY, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. Prentice-Hall: 2002  
 PETTIGREW, A.; WHIPP, R. Managing change for competitive success. Blackwell Publishing: 1991  
 OSTER, S. M. Modern Competitive Analysis. Oxford University Press, 1999

No que tange a organização deste estudo, primeiramente apresentar-se-á na seqüência ilustrada na Figura 12 os estudos institucionalistas, as suas respectivas premissas, as organizações e as inter-relações entre estas e o ambiente na qual estão inseridas.

### 3.1 TEORIA INSTITUCIONALISTA DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo DiMaggio & Powell (1983), pensadores da teoria institucional da administração, a estrutura organizacional provém de restrições institucionais impostas pelo ambiente. Enfatizam, principalmente, a influência de forças sociais e governamentais nas novas formas organizacionais. As organizações competem não só por recursos e consumidores, mas também por poder e legitimação institucional, por aceitação social e econômica.

Aqueles autores definem ainda campo organizacional como sendo onde competidores, reguladores, consumidores e fornecedores coletivamente constituem uma área reconhecida da vida organizacional. O conceito de campo organizacional confere uma premissa onde as organizações interagem uma com as outras em função de um determinado ambiente externo, visualizado na Figura 13.



Figura 13: Dinâmica do Campo Organizacional. Adaptado de Wildeman (1998) e Russ e Camp (1997)

Segundo Scott<sup>12</sup> citado por Coser & Machado-da-Silva (2004), um campo organizacional compreende as organizações que compartilham as mesmas pressões institucionais em busca de aceitação:

“São pressões aceitas, definida e redefinidas a partir de processos de interpretação e interação entre os atores que estabelecem socialmente critérios para a legitimidade das ações organizacionais dentro do campo. Há que se considerar também que um campo organizacional é permeável aos outros níveis sociais, como o local, regional, nacional e internacional.” Scott apud Coser e Machado-da-Silva (2004)

<sup>12</sup> SCOTT, W. Richard. **Institutions and Organizations**. London: Sage Publications, 1995.

Estas pressões são compostas por dimensões institucionais e técnico-econômicas. As primeiras são caracterizadas pela elaboração de normas e regras que pressionam a organização a se conformarem a elas se desejam obter legitimidade do ambiente, podendo ser citados como atores, governo, agências reguladoras, organizações profissionais e trabalhistas, grupos organizados da sociedade civil, entre outros. Por sua vez, as dimensões técnico-econômicas fazem menção à troca da produção de uma organização no mercado, o que traz recompensas para as organizações que administram de forma efetiva o seu processo de trabalho.

Nakano (2003) aponta campo organizacional como um escopo de estudos mais abrangente que setor ou indústria, perspectiva que congrega

(...) uma comunidade de grupos ou organizações que compartilham de um mesmo sistema de crenças, que interagem entre si mais freqüentemente do que com organizações fora de seu campo, ou que estabelecem debates em torno de assuntos comuns (...): empresas, seus fornecedores e clientes, (...) as associações de classe, os sindicatos, os acionistas, as entidades profissionais (...), os órgãos governamentais que interagem com essas organizações, das agências reguladoras às empresas de controle ambiental, e grupos organizados da sociedade civil.

Para DiMaggio e Powell (1983), as organizações existem em campos de outras similares. Ou seja, o contexto institucional está composto por organizações inter-relacionadas vertical e horizontalmente e as pressões e prescrições dentro de dado contexto se aplicam a todas as organizações envolvidas.

Podemos então considerar o campo organizacional como um conjunto de organizações que constituem uma área institucional reconhecida, se relacionando em um contexto permeável a outros níveis ambientais: fornecedores e consumidores de produtos, tecnologia e recursos, competidores, governo, entidades reguladoras, instituições de apoio, etc., sendo que os próprios campos também podem interagir entre si.

Os esforços empregados pelos atores para operarem racionalmente neste ambiente levam, devido à incerteza e às pressões institucionais do ambiente, a uma certa homogeneidade da estrutura denominada isomorfismo.

Desta forma, o isomorfismo é um processo restritivo que força um grupo a se assemelhar com outro em face de condições ambientais podendo ser coercivo (quando a organização é coagida, por pressões de outras organizações, a adotar estruturas ou regras), mimético (quando a organização copia outra, provavelmente por receio à incerteza; “incerteza estimula a imitação”) ou normativo (quando a organização adota estruturas por pressões de profissionais e de seus órgãos que se consideram superiores). Novas formas organizacionais serão difundidas através do campo organizacional via processos coercivos, miméticos e normativos. Porém, a escolha da estrutura organizacional em dado campo é sempre influenciada pela ação de instituições governamentais e associações profissionais.

DiMaggio e Powell (1983) ressaltam que os efeitos institucionais são mais problemáticos em situações caracterizadas por uma tecnologia indeterminada e por objetivos ambíguos.

Complementando esta abordagem, conforme Tushman e Anderson (1986), teóricos institucionais, a maioria das mudanças em um dado grupo comumente ocorre após uma inovação tecnológica descontínua. Além disso, esta descontinuidade afeta o grupo de modo diferente conforme o caráter da inovação tecnológica. Caso a inovação realce competências existentes, explorando habilidades e conhecimentos do grupo, há a consolidação da liderança na indústria nas organizações maiores e o retardo do desenvolvimento de formas organizacionais novas. Por outro lado, as inovações que destroem competências sedimentadas estimulam a criação de novas formas organizacionais que possam rapidamente incorporar e utilizar as novas tecnologias.

As organizações maiores, bem estabelecidas, mas com pesadas estruturas organizacionais produtivas para adotar novas tecnologias, podem perder seu domínio e a indústria se fragmentar conseqüentemente. Uma das indústrias estudadas por Tushman e Anderson foi a de cimento.

### 3.2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Coase (1937), dando início ao pensamento institucionalista na economia, posteriormente marcado pelo trabalho de Williamson, propõe que seja dada a devida

ênfase aos chamados custos de transação em uma época onde a teoria econômica privilegiava os custos de produção. Segundo Williamson (1989), os custos de transação enquadram-se em duas categorias: *ex ante* – os custos de delinear, negociar e salvaguardar um contrato de transação – e *ex post* que se referem aos custos de monitorar e garantir o contrato. Nesta abordagem, a transação é a unidade de análise mais microanalítica e a empresa é descrita como uma estrutura de gestão ou governança, onde o que importa é a estrutura interna, os incentivos e os mecanismos de controle mais do que a função de produção (MAC DOWELL e CAVALCANTI, 2007)

Entende-se por transação a transferência de bens e/ou serviços entre agentes – os atores econômicos, organizações e empresas – que “estão separados por etapas de produção tecnologicamente distintas. A transação torna-se objeto de investigação porque, de uma maneira geral, ela implica em custos associados à tarefa de planejar, adaptar e monitorá-la (GUEDES, 2000)”.

E, embora houvesse àquela época o reconhecimento da existência dos custos de transação – custos ligados às atividades de comprar e vender, obter e fornecer – eles eram negligenciados frente aos custos produtivos (FIANE, 2002). Então, Coase em 1937 lançou, com uma pergunta, os estudos da Teoria dos Custos de Transação: “por que as empresas existem?”.

O propósito (...) é transpor o que aparenta ser uma lacuna na teoria econômica entre a hipótese (criada por alguns propósitos) que os recursos [*produtivos*, N.A.] são alocados por meio de mecanismos de preço e a hipótese (criada por outros propósitos) que esta alocação é dependente do empresário coordenador. (COASE, op. cit.).

A questão indagava por que é necessário subordinar a uma coordenação o processo produtivo e não o realizar por contratações de atores individuais em uma cadeia onde o cliente de cada fase produtiva compraria de um fornecedor da fase precedente e venderia para o sucessor. Ou seja, se o mecanismo de mercado competitivo enfatizado pela teoria econômica [neoclássica] é eficiente [perfeito], por que atividades econômicas são substituídas por direção centralizada? A resposta era que havia custos para se usar o mercado que eram eliminados usando-se a empresa (BEZANKO et al., 2006). E as empresas coordenam o processo produtivo

em relações hierárquicas internas – em integração vertical – decidindo a estrutura e organização das atividades, os ativos e as pessoas envolvidas.

A resposta já se encontra de certa forma implícita na pergunta: se a cadeia imaginada não se concretiza na produção de bens e serviços de natureza complexa, se vivemos em um mundo com grandes unidades fabris, e não com indivíduos que trocam entre si em cada etapa que a divisão de tarefas permitisse, é porque essas trocas devem envolver um custo que não pode ser negligenciado. Em outras palavras, empresas, isto é, organizações que decidem hierarquicamente a alocação dos fatores de produção no seu interior, substituindo o mecanismo de mercado, existem porque os custos de transação, ou seja, os custos de recorrer ao mercado, são significativos entre as etapas do seu processo de produção (FIANI, 2002).

Desta forma, mas não exclusivamente, a fim de se reduzir os custos de ir ao mercado, pesquisar, negociar, redigir contrato, contratar, etc., que são influenciados pela incerteza, comportamento de outros atores e demais organizações envolvidas, bem como forças ambientais, a empresa se estrutura hierarquicamente, detendo etapas do processo produtivo. E, também, a empresa surge por ser um modelo mais eficiente de organizar a produção.

... dentro da firma, as transações de mercado são eliminadas e, no lugar, da complicada estrutura de mercado com relações de troca, passa a estar o empreendedor-coordenador, o qual dirige a produção (...) porém, fora da firma, são os movimentos de preço que dirigem tal produção que é coordenada por uma série de relações de troca no mercado” (COASE, op.cit.).

Assim, segundo Coase (op.cit.), a empresa e o mercado são alternativas de estrutura de governança que diferem na transação como objeto de estudo.

Entretanto, em um sistema competitivo, existe um montante ótimo para a alocação de recursos. Uma empresa – de um modo geral – não é absoluta na organização do sistema de produção em uma cadeia produtiva. Ou seja, não é comum observar uma integração vertical completa, até mesmo por que, as empresas não dominam todas as tecnologias necessárias ao longo de sua cadeia produtiva (FORD et al., 1998). Então, segue outra indagação de Coase: “dado que existem empresas, mas que estas não são absolutas na organização do processo

produtivo, pois há um grande número de transações que se dá pelo mercado, quais são os limites da empresa?” (FIANI, 2002).

Em outras palavras, é preciso delimitar os escopos organizacionais, decidindo que fases produtivas ficam sob domínio da empresa, o que se recorre ao mercado – as aquisições de fornecedores – e como se coordena as relações nos processos transacionais.

Esses custos possuem fatores relevantes que influenciam o tipo de contrato e estrutura de governança. Williamson (1989) divide esses fatores em duas partes: fatores humanos, que pertencem aos agentes que realizam a transação, e os fatores intrínsecos a cada transação.

As influências sobre os custos de transação são marcadas pela racionalidade limitada, complexidade e incerteza. Derruba-se, então, nesta teoria a racionalidade ilimitada onde a informação é perfeita e simétrica, exata, abrangente e disponível a todos os atores de forma igualitária – a todas as partes envolvidas em uma transação.

Posto assim configura-se um cenário onde não há informação perfeita e simétrica e, sim, assimetria de informação. Ou seja, o domínio de informações que afetam a transação é diferente entre as partes envolvidas. E, este cenário é propício a comportamentos oportunistas, entendendo oportunismo como “essencialmente associado à manipulação de assimetrias de informação, visando apropriação de fluxos de lucro” (FIANE, 2002). Os custos de transação, desta forma, consideram “as conseqüências adversas dos comportamentos oportunistas bem como os custos de evitá-los” (BESANKO et al., 2006).

Considerando estas premissas, os acordos e contratos não são perfeitos e não prevêm todos os comportamentos futuros – seja da economia, do ambiente ou dos atores envolvidos. Em ambientes institucionais simples e estáveis, este quadro não é tão marcante, pois não atingem as restrições de racionalidade dos atores (FIANI, 2002). Entretanto, quando se aumenta a complexidade do ambiente, o processo decisório torna-se mais elaborado, sendo cada vez mais difícil identificar todas as possibilidades de ação e mensurar as incertezas existentes, bem como suas conseqüências.

Williamson (1975) enfatiza afirmando ser justamente a combinação entre o conjunto composto pela incerteza, racionalidade limitada e oportunismo com a especificidade do ativo transacionado a causa das falhas do mercado.

A influência da incerteza na organização econômica é condicional. Especificamente, um aumento na incerteza paramétrica é uma questão de pouca consequência para transações que não são específicas. Uma vez que novas relações econômicas são facilmente arranjadas, a continuidade tem pouco valor, e o comportamento incerto é irrelevante. Conseqüentemente, as trocas mercantis continuam e o paradigma do contrato discreto vale para qualquer tipo de transações padronizadas, qualquer que seja o grau de incerteza (WILLIAMSON, 1985).

Especificidade de ativos, de acordo com Williamson (1985) e Besanko et. al. (2006), pode ser definida em termos de:

- especificidade de localização, que refere-se a ativos que a localização próxima rende vantagens em custos logísticos (especialmente transporte e armazenagem) ou em eficiência de operações; sendo o ativo não deslocável, quanto menor a distância entre os envolvidos na transação, maior o incentivo para a internalização da atividade;
- especificidade de ativos físicos, que refere-se a ativos cujas características físicas, de projeto ou operações são especialmente concebidas para uma função em particular, uma transação específica; pode-se estabelecer uma relação direta entre a especificidade dos ativos físicos e a propensão à internalização da atividade, no entanto, dependente do contexto dos envolvidos na transação;
- ativos dedicados, onde os ativos representam um investimento para satisfazer um consumidor em particular, sendo que sem a promessa de acordo deste último, o investimento não é rentável, inviabilizando sua construção ou obtenção; são aqueles elaborados para uma utilização específica e, portanto, com altos incentivos para integração;
- especificidade do ativo humano, fazendo referência aos casos em que um trabalhador ou um conjunto de trabalhadores “adquiriram habilidades, *know how* e informações que são mais valiosos dentro de

um relacionamento em particular do que fora dele” (BESANKO et. al, op.cit.), incluindo habilidades tangíveis – como perícia em um dado sistema computacional em um processo produtivo – mas também habilidades intangíveis, conhecimentos tácitos (como rotinas e procedimentos não documentados), técnicas e aprendizado acumulado; nestes casos, existe relação direta com a propensão à internalização de atividades.

A freqüência refere-se ao número de vezes das transações e ao caráter recorrente das mesmas. Desta forma, quanto mais freqüentemente uma transação é realizada, mais dependente tornam-se as partes desta transação. Por outro lado, a preocupação em abordar o objeto da transação, ou seja, a especificidade do ativo, reside, de forma sumária e seqüencial, no fato de que (FIANE, 2002):

- a especificidade dos ativos tem conseqüência no número de transações efetuadas: a maior especificidade reduz simultaneamente o número de produtores habilitados em ofertá-los e o número de consumidores interessados em consumi-lo; logo as transações ocorrem em pequeno número;
- uma vez que a transação de um ativo específico tenha sido concluída, passa a existir uma relação exclusiva ou quase exclusiva entre fornecedor e consumidor gerando o assim chamado “problema do refém”;
- a especificidade dos ativos é condição necessária para que o risco associado a atividades oportunistas seja significativo;

Estas observações levam a conseqüências estratégicas como, entre outras, opções de investimento e custos afundados; bloqueio do sistema por deter concentração de oferta; barreiras de entrada e de saída; vantagens da empresa em ser “a primeira a se mover” baseadas em conhecimento acumulado (*learning by doing*), etc.

Desta forma, Williamson aborda como as instituições (mercados, empresas, organizações e contratos) lidam com os problemas vinculados à transação

(GUEDES, 2000). E, propõe o conceito de estrutura de governança como um “arcabouço institucional no qual a transação é realizada” (FIANE, 2002). Ou seja, a estrutura de governança engloba instituições, organizações e os atores envolvidos na transação formulando uma norma de conduta que garanta a transação.

Em uma estrutura de governança, o objetivo é garantir uma coordenação, com ou sem o mercado, que economize os custos de transação (frequência e especificidade dos ativos) e reduza a complexidade e a incerteza, compensando os atores da racionalidade limitada e do oportunismo. Desta forma, as organizações se relacionam por pelo menos três modos de coordenação (estruturas de governança):

- governança pelo mercado;
- governança híbrida ou intermediária e;
- governança hierárquica.

Enquanto a governança pelo mercado diz respeito a transações de ativos não-específicos e comumente recorrentes, embora sem esforço em sustentar uma relação; a governança hierárquica faz menção a uma estrutura verticalizada, seja proprietária ou por contrato, a fim de lidar com transações específicas, sem padronização e/ou bastante recorrentes, conforme características próprias do investimento.

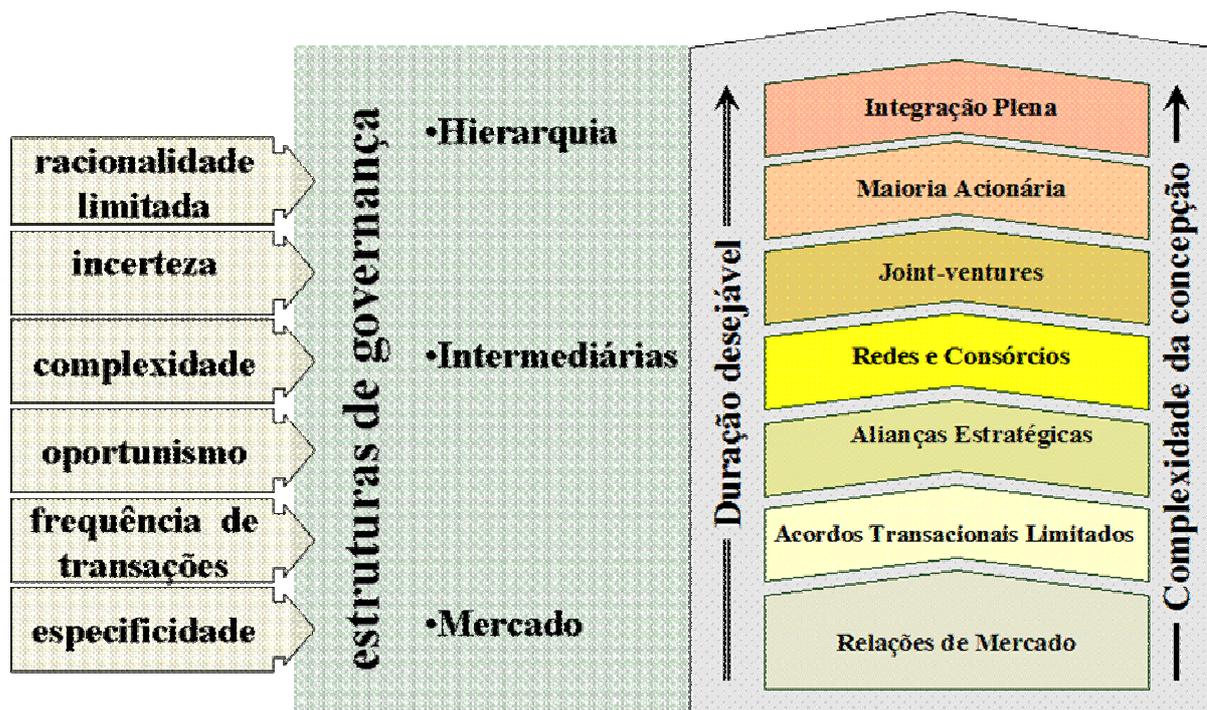


Figura 14: Escala de relacionamentos inter-organizacionais. Adaptado de WILDEMAN (1998) e RUSS e CAMP (1997).

A forma intermediária se projeta em um *continuum* entre os dois pólos. Assim, é possível entender as redes de empresas como sendo uma estrutura intermediária – ou híbrida – entre as simples relações de mercado e a hierarquia. E, de fato, as definições de relacionamentos encontradas na literatura parecem espalhadas por uma correlação entre complexidade da concepção da estrutura de governança e frequência de convívio (Figura 14).

Entretanto, conforme Bouvier-Patron citado em Guedes (2000), criticando Williamson, com relação a noção de que a governança intermediária ou híbrida, tendem a ser transitórias, afirma que:

Não há nenhuma razão para opor a organização interna da empresa ao mercado e, em todo caso, de conceber o segundo como externo ao primeiro, pois as formas organizacionais híbridas são apenas o resultado de uma coordenação entre certas empresas. A cooperação daí resultante pode muito normalmente desembocar em relações estáveis. E a estabilidade da relação permite engajar um aprendizado relacional que completa a aprendizagem no seio da organização interna.

Eccles & White<sup>13</sup> (apud SACOMANO NETO & TRUZZI, 2002) asseveraram que, após estudo com empresas com múltiplos centros de benefícios, os custos de transação internos de algumas organizações podem exceder os custos de transação externos.

### 3.3 TEORIA EVOLUCIONISTA

A teoria evolucionista, citando os trabalhos de Nelson & Winter, trata o mercado como um ambiente seletivo de inovações, a partir de inspirações biológicas. Entre os teóricos evolucionistas, existem pelo menos três aspectos marcantes em seus modelos no que diz respeito às organizações:

- a organização como um nexo de rotinas e competências;
- a percepção estratégica e estrutural da tecnologia, da inovação e do aprendizado;
- a importância histórica que influencia opções futuras.

De acordo com Nelson (1991), as organizações operam com racionalidade limitada em face da incerteza, mas as suas decisões são embasadas em rotinas e normas em busca de eficiência. O modo com que as organizações se comportam perante suas rotinas e normas determina sua performance competitiva no mercado.

Nelson & Winters (2002) classificam as rotinas em três categorias:

- características operacionais: as quais determinam o que a organização irá realizar no curto prazo;
- normas de investimento: as quais determinam o comportamento da organização em investimentos;
- rotinas de busca: as quais promovem a maneira com a qual a organização escrutina seu comportamento, isto é, o modo como a

---

<sup>13</sup> ECCLES, R.G.; WHITE, H.C. Price and authority in inter profit center transaction. **American Journal of Sociology**, 94 (supplement), S.17-S.51, 1988.

política de publicidade é revisada, procedimentos de melhoria do sistema produtivo, e a estruturação da pesquisa e desenvolvimento.

As rotinas contemplam as habilidades e conhecimentos acumulados. E, boas competências são obtidas quando e/ou onde habilidades e rotinas podem ser aprendidas e aperfeiçoadas por meio da prática: “nós tratamos as rotinas das organizações como a analogia organizacional das habilidades individuais” (NELSON & WINTERS, 2002).

Assim, as organizações são modeladas a partir de suas rotinas e normas estabelecidas e de competências particulares. A estrutura e a estratégia organizacional requerem e moldam as competências organizacionais; por sua vez, as mudanças nas estruturas organizacionais, que são baseadas em processos de gestão estratégica, têm o intuito de alterar o que a organização é capaz de produzir por meio das competências, mas o que a organização produz bem faz menção à sua história de vida. Desta forma, as características de dada organização são definidas por sua estratégia, sua estrutura e suas competências particulares.

Nesta linha, segundo Mello (2003), uma organização pode ser defendida como:

um conjunto de ativos, tangíveis e intangíveis, estruturados por um conjunto de rotinas e normas, de natureza operacional e estratégica, que definem o sistema operacional da organização e o modo como ela se posiciona estrategicamente. Esse conjunto de rotinas e normas representa a capacidade da organização em traduzir o seu conhecimento tácito em diferenciação perante os clientes e os competidores. A combinação de todos os ativos da organização é específica, distinguindo-a das demais e se transformando na sua marca distintiva

Por outro lado, “a percepção da tecnologia como, simultaneamente, um fator estrutural e estratégico permitiu que ela se tornasse um elemento dinâmico, transformador da estrutura, e também sujeito à influência do aparato político-institucional da indústria” (TEIXEIRA, 2000). Desta feita, analogamente, afasta-se da premissa que o mercado é o único responsável pela organização da estrutura.

Conforme Nelson e Winter (2002), o processo de inovação envolve um alto nível de incerteza antes e durante seu desenvolvimento bem como após sua

introdução. É um processo custoso, mas que gera um desequilíbrio no mercado que, conforme sua estruturação pode levar a lucros superiores para a organização inovadora, processos de cópia, imitação, adaptação ou morte de organizações “não-pioneiras”, barreiras de entrada e possível influência em uma reestruturação da indústria ao longo de sua cadeia produtiva devido ao lançamento de novos produtos. Citando Mello (2003):

...a inovação, como um ativo, faz parte do portfólio da empresa. Sua importância na estratégia da empresa é influenciada por fatores setoriais, regionais e nacionais, que impõem um patamar mínimo de gastos em inovação para que ela possa através de novos produtos e processos alterar o padrão de competição vigente no setor.

Entretanto, o processo de inovação é dependente das formas de aprendizado da organização. E, conforme Arend & Cario (2004), a acumulação de conhecimento, habilidade e aumento da experiência,

capacita a firma, sobretudo, na resolução de problemas e a explorar as oportunidades tecnológicas. Neste quadro, a capacidade da firma forma-se sob *path dependencies*. A história importa na constituição da capacidade da firma, pois a trajetória percorrida ao longo do tempo condiciona seus processos decisórios. Afinal, ao longo do tempo a firma cria competência, e esta deve ser construída, podendo levar anos ou possivelmente décadas que contribuem para a formação da capacidade dinâmica da firma (...). Desta forma, as boas rotinas são difíceis de se copiar. A raiz da vantagem competitiva, então, provém das capacidades dinâmicas enraizadas em rotinas organizacionais internas de alta performance da firma e em distintos processos de aprendizagem fortemente baseada em seus processos e condicionada pela sua trajetória histórica (TEECE & PISANO, 1994). Assim, a vantagem competitiva reside nas capacitações dinâmicas enraizadas (*embedded*) em rotinas de alta performance operando dentro da firma, inseridas nos seus processos, e condicionadas por sua história.

A importância histórica justifica-se, pois o tempo leva a culturas diferenciadas, experiências e modos de realização e, assim, o passado restringe ações futuras. As opções estratégicas de uma organização são *path-dependent*: o caminho (*path*) escolhido no passado determina sua construção de competências e sua capacidade de realização, criando um modelo de processo decisório, seleção e escolha de opções.

E, desse modo, dado que a competição acontece por mecanismos de inovação bem como eficiência técnica-tecnológica e/ou pecuniária, a competitividade passa a ser entendida como resultado da seleção de estratégias vencedoras que se desenvolvem no lócus da concorrência. Assim, a competitividade de uma empresa, setor ou complexo industrial é entendida como a conquista da melhor posição no mercado -- o resultado da seleção -- exigindo um esforço de criar e recriar mecanismos para manter esta posição (TEIXEIRA, 2000). E, complementando,

deve-se levar em conta que a posição competitiva, adquirida em um determinado tempo histórico da estrutura, é cumulativa e que seus efeitos são perceptíveis na posição competitiva futura. Portanto, a competitividade não só é adquirida, mas exige esforços contínuos para que se possa reforçar o processo seletivo a favor da empresa, em específico, e da indústria como um todo. Esse aspecto cumulativo está no cerne da relação, de duas vias, entre a estrutura e a estratégia (TEIXEIRA, 2000).

### **3.3.1 Sistema de Inovação Setorial Regional para a ICC**

Embora possa haver interfaces entre campo organizacional e sistemas de inovação, opta-se por expor ambos pela diferenciação que existe no cerne da conceituação. Enquanto campo organizacional foi concebido para estudos na teoria organizacional, por outro lado, o sistema de inovação busca/forma um arcabouço para as temáticas ligadas à tecnologia e inovação.

Por meio da construção desse sistema de inovação se viabiliza a realização de fluxos de informação necessários ao processo de inovação tecnológica. Esses arranjos institucionais envolvem as firmas, redes de interação entre empresas, agências governamentais, universidades, institutos de pesquisa, laboratórios de empresas, atividade de cientistas e engenheiros. Arranjos institucionais que se articulam com o sistema educacional, como setor industrial e empresarial e também com as instituições financeiras completando o circuito dos agentes que são responsáveis pela geração, implementação e difusão das inovações. (ALBUQUERQUE & CASSIOLATO, 2000.)

Desta feita, a introdução do conceito de sistema de inovação setorial regional contribui com a discussão sobre a abordagem tecnológica e traz um sentido de localização, de regionalidade, útil ao escopo da pesquisa (Figura 15).

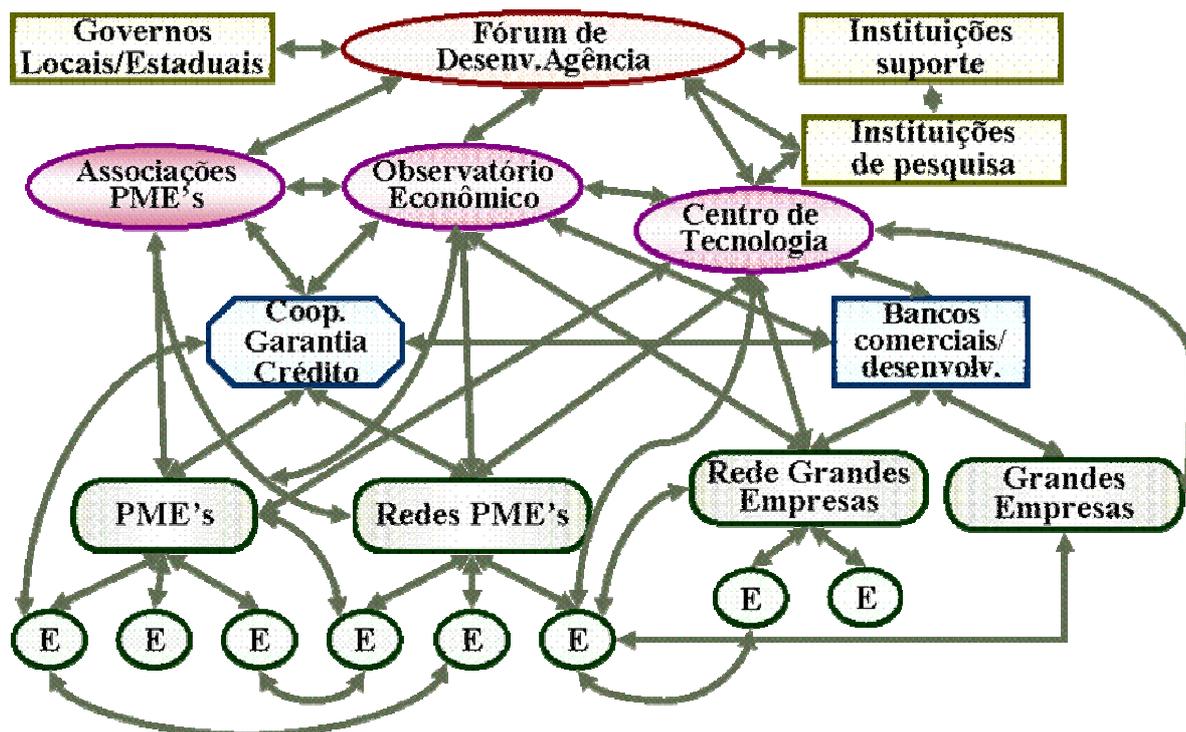


Figura 15: Sistema de Inovação. Fonte: Adaptado de CASAROTTO FILHO e PIRES (1999)

Assim, Hasenclever e Ferreira (2002) caracterizam um Sistema Nacional de Inovação como um sistema que engloba a empresa e o conjunto de instituições que contribui para a inovação (universidades, institutos de pesquisa, agências de fomento ao investimento em inovação, sistema educacional, entre outras), bem como os relacionamentos desenvolvidos entre os elementos constituintes. Desta forma, Mello (2003) aponta as funções básicas do Sistema Nacional de Inovação:

- a intervenção do Estado;
- a estratégia de inovação das empresas;
- o papel da educação e do treinamento dos pesquisadores, técnicos e trabalhadores e das instituições sociais relacionadas a elas;
- a estrutura conglomerada da indústria;
- a organização interna das organizações e as relações interorganizacionais;
- a organização institucional e a estrutura do setor financeiro.

Por sua vez, Albuquerque e Cassiolato (2000) afirmam que:

É possível desagregar um sistema nacional de inovação em diferentes setores, pois as características do progresso tecnológico e dos fluxos de informações científico-tecnológicas variam consideravelmente entre os diversos setores (FREEMAN & SOETE, 1997; PAVITT, 1984). É fácil supor que a inovação no setor têxtil é bastante diferente da inovação na indústria de computadores: a segunda, por exemplo, depende muito mais de conhecimentos científicos e tem uma relação mais próxima com as universidades e com o resultado de suas pesquisas (KLEVORICK et alli, 1995). Essas observações introduzem uma linha de investigação que busca desagregar um sistema nacional de inovação em seus componentes setoriais.

Seguindo o mesmo raciocínio daqueles autores, inclusive, conforme alertam, com cautelas importantes, é possível intuir que o macrocomplexo da Indústria da Construção Civil, adicionado das Instituições de Apoio necessárias citadas por Lundvall, se comporte como um subsistema de inovação (Figura 16).

Por outro lado, segmentando no aspecto regional, pode-se sugerir um subsistema de inovação regional da indústria da construção civil, quando referindo-se a um ambiente com interações e relacionamentos dos atores desenvolvidos e enraizados em uma região.

Desta forma, julga-se ser necessário a identificação deste subsistema de inovação - em sua segmentação setorial e regional - em seus aspectos constituintes e relacionais. O aspecto constituinte diz respeito a caracterização das principais organizações componentes do sistema, enquanto o aspecto relacional visa ao estudo dos vínculos, relacionamentos "que interagem na produção, difusão e uso do novo conhecimento economicamente útil" (LUNDVALL<sup>14</sup> apud ALBUQUERQUE e CASSIOLATO, op. cit.).

---

<sup>14</sup> LUNDVALL, B. A. (ed.) **National systems of innovation**: towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter, 1992

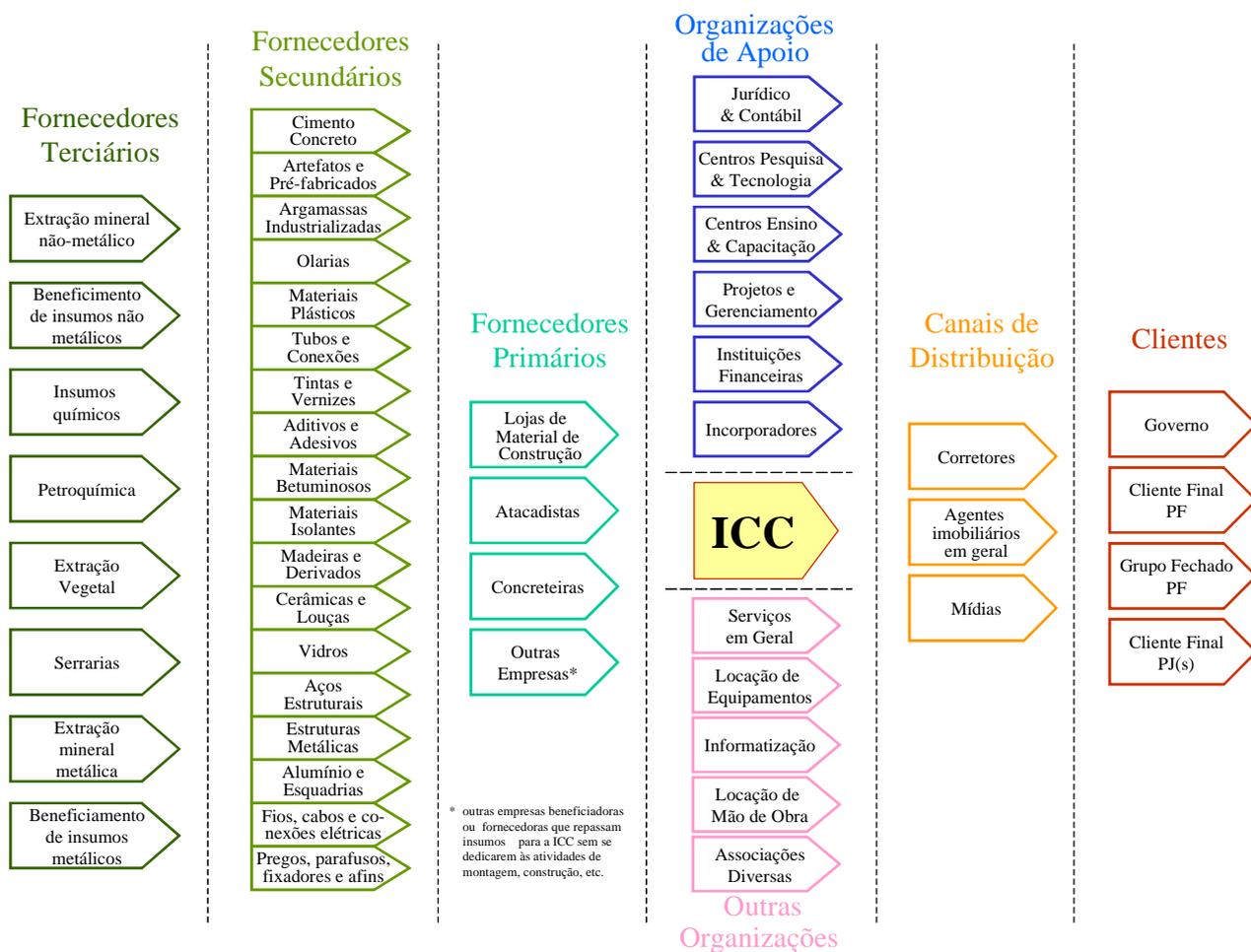


Figura 16: Macrocomplexo da Indústria da Construção Civil adicionado das Instituições de Apoio. Fonte: adaptado de PORTO (op. cit.)

Em um parêntese à discussão, a ser explorado na pesquisa em seu momento certo, cita-se Kupfer (1993) em comentário sobre a necessidade da ICC em inovar principalmente nas áreas de planejamento e produção:

A indústria da Construção Civil dispõe de 1138<sup>15</sup> Normas ABNT, a maioria sobre materiais e componentes, com perspectivas de boa cobertura desse universo. No entanto, o conhecimento e aplicação dessas normas ainda é incipiente nos setores públicos e privado, e poucas empresas utilizam instrumentos adequados para controle da produção. Com relação à normalização da atividade construtiva propriamente dita, ainda é grande a carência de normas de projeto, execução de obras e manutenção. A infra-estrutura tecnológica é insuficiente e há excessiva concentração regional dos laboratórios. Esses, por sua vez, oferecem um escopo restrito de serviços, limitando-se, praticamente, a ensaios de comportamento estrutural. A certificação é limitada, pois somente para cimento, equipamentos contra incêndio e eletrodutos de aço galvanizado e componentes elétricos, existe marca de conformidade. O setor considera problemática a falta de credenciamento internacional do INMETRO e a inoperância dos OCC's (Organismos de Certificação Credenciados) para o controle das importações e apoio às exportações. Com relação a esse último ponto, há indefinição e/ou falta de divulgação de critérios visando reconhecimento internacional, em particular, com relação ao MERCOSUL.

Este resultado condiz com o comportamento delineado por Bell e Pavitt (1993) para empresas que classificaram tecnologicamente como Dominadas pelos Fornecedores e Escala Intensiva. Embora, estes autores incluam a Construção Civil na segunda categoria, no Brasil, a ICC-SE parece guardar algumas semelhanças com a primeira. O resumo da classificação - estão excluídas as categorias Intensivo em Informação e Baseado em Ciências, intermediárias nesta ordem entre Escala Intensiva e Fornecedores Especializados - está apresentado abaixo na Figura 17. E fecha-se o parêntese.

---

<sup>15</sup> (a) Ainda KUPFER (1993), sobre o número de normas técnicas, afirma que existiam no início da década de 90 cerca de 7.600 normas editadas, número muito modesto em comparação a países mais industrializados, como o Japão onde, por exemplo, existem mais de 20.000 normas elaboradas.

(b) Ademais, estas normas podem ser encaradas como pressões institucionais coercivas, bem como, internamente, como base de rotinas operacionais.

	<b>Dominado pelos Fornecedores</b>	<b>Escala Intensiva</b>	<b>Fornecedores Especializados</b>
<b>Setor Base Típico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultura</li> <li>• Manufatura Tradicional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ind. Automobilística</li> <li>• Construção Civil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bens de Capital</li> <li>• Instrumentos</li> </ul>
<b>Tamanho das Empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequena</li> </ul>
<b>Tipo de Usuário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensível ao Preço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensível à Performance</li> </ul>
<b>Foco Principal das Ações Tecnológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de Custo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria do Produto</li> </ul>
<b>Fonte Principal da Acumulação Tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores</li> <li>• Aprendizado na produção</li> <li>• Serviços de consultoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engenharia de produção</li> <li>• Aprendizado na produção</li> <li>• Projeto de fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto + Desenvolvimento</li> <li>• Usuários avançados</li> </ul>
<b>Direção Principal da Acumulação Tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia de processo e Equipamento referentes <i>(upstream)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idem <i>(upstream)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria do Produto <i>(concêntrico)</i></li> </ul>
<b>Principal Canal de Imitação e Transferência Tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de equipamentos e Serviços referentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de equipamentos</li> <li>• Licenciamento de Know-how e Treinamento referente</li> <li>• Engenharia reversa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engenharia reversa</li> <li>• Aprendizado por meio de usuários avançados</li> </ul>
<b>Principal Tarefa da Gerência Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar tecnologia gerada em qualquer parte a fim de reforçar vantagens competitivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração incremental de novas tecnologias em um sistema complexo</li> <li>• Aperfeiçoamento e difusão de melhores práticas</li> <li>• Exploração de processos de vantagem tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoração de necessidades de usuários avançados</li> <li>• Integração de novas tecnologias nos produtos</li> </ul>

Figura 17: Classificação Tecnológica de Empresas. Fonte: Adaptado de BELL e PAVITT (1993)

### 3.4 IMPORTÂNCIA DAS TEORIAS PARA A CONSTRUÇÃO DA BASE TEÓRICA

Perante o exposto, ressalta-se a importância das teorias institucionais para a formulação de uma base teórica que compreenda os relacionamentos inter-organizacionais por:

- preocupam-se como a lógica institucional afeta a estrutura da organização, suas estratégias e o processo competitivo;
- preocupam-se com as interações entre ambiente, estratégia, estrutura e competências;
- propõem o estudo das interações da organização com seu ambiente exógeno;

- reconhecem que as instituições e as estratégias afetam e interagem com os relacionamentos inter-organizacionais;
- por conseguinte, preocupam-se em estudar as interações inter-organizacionais e seus impactos no processo competitivo;
- bem como dão a base teórica para as estratégias inter-organizacionais e os sistemas de gestão de relacionamentos.

Nesta concepção, procura-se entender os relacionamentos em pelo menos três dimensões – estratégica, transacional e tecnológica – e, desta forma, as teorias institucionais, em seu conjunto, promovem um substrato teórico de grande suporte à literatura desenvolvida sobre a temática de rede de empresas.

## 4 O PROCESSO COMPETITIVO COLETIVO

A busca de um enfoque coletivo emerge em um ambiente competitivo onde imperam as necessidades de novos conhecimentos e competências, de especialização e flexibilidade, de escala e escopo. Historicamente, os movimentos cooperativos, desde as remotas épocas das sociedades humanas, estiveram sempre associados às lutas pela sobrevivência e às crises econômicas, políticas e sociais, bem como aos processos de mudanças (NICÁCIO, 1997).

Além disso, neste ambiente competitivo, o tempo é escasso para atingir tantas metas em amplas frentes conforme exposto na Figura 18.

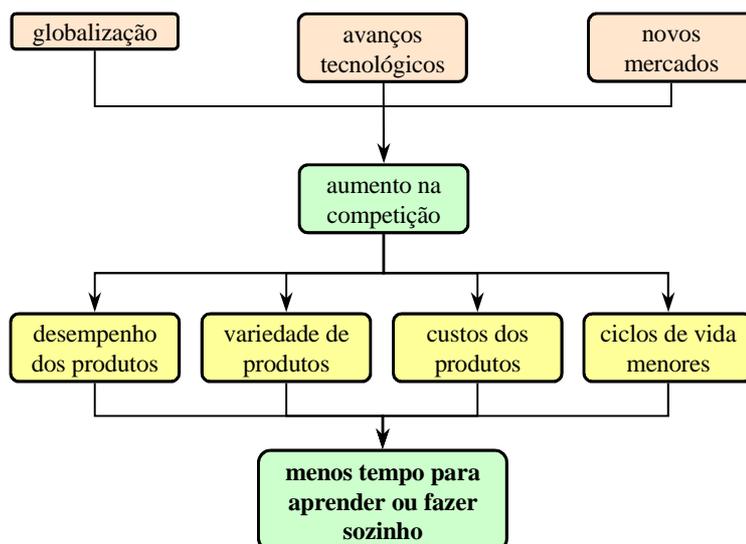


Figura 18: Impactos das mudanças ambientais e conseqüências. Fonte: adaptado de WILDEMAN (1998).

Assim, a fim de atender estas necessidades, ultrapassa-se as soluções internas e as aquisições. As empresas, então, tentam aplacar suas deficiências por meio de parcerias de caráter co-operativo, conforme ilustrado na Figura 19.

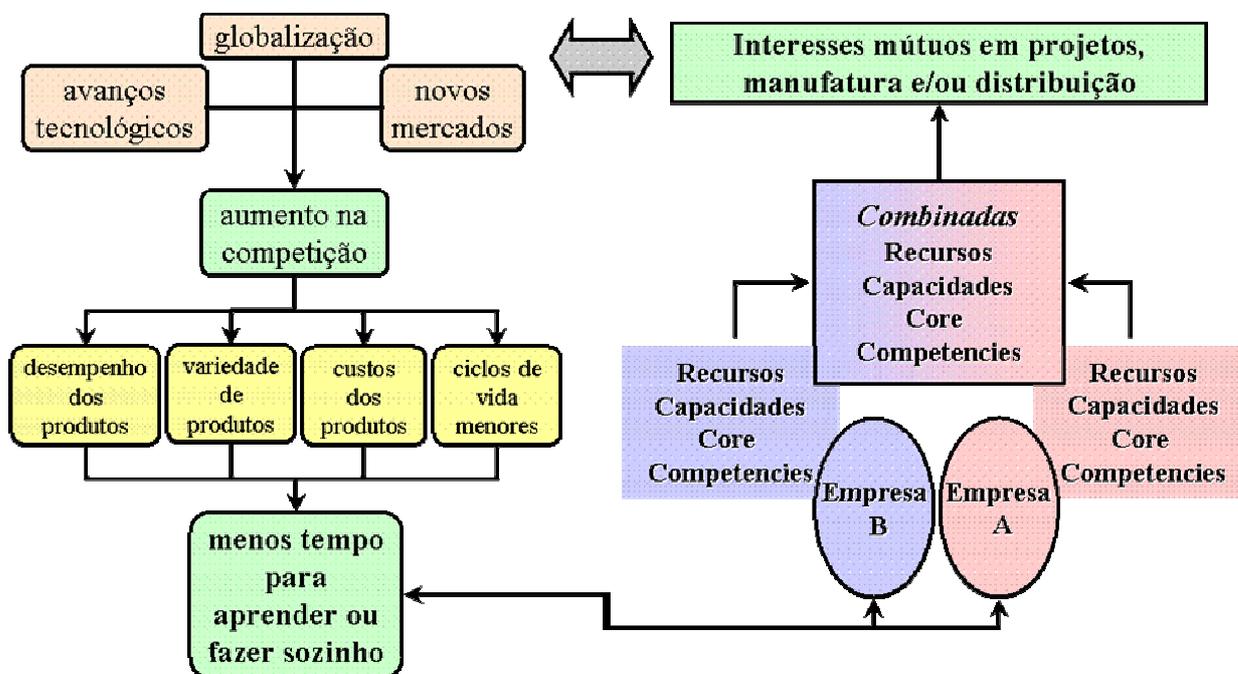


Figura 19: Relacionamentos estratégicos. Fonte: adaptado de WILDEMAN (1998).

A proximidade entre as empresas em uma indústria possibilita oportunidades para os empresários de modo a se especializarem e para os arranjos relacionais lograrem economia de escala acima do que seria presumível de forma individual e isolada (KEEBLE e WILKINSON, 1999). As justificativas destas dificuldades vão desde opções estratégicas e restrições de crescimento (CASSAROTTO e PIRES, 1999), à dificuldade em internalizar valores e tecnologia (SOUZA, 1992). Em uma opção de compartilhamento e combinação de recursos, as empresas relacionadas podem optar por concentrar e absorver iniciativas e inovações onde está sua competência chave. E, como reflexo, além de melhor se capacitar, possibilita a criação de um ambiente coletivo propício que alavanca a competitividade local (KEEBLE e WILKINSON, op.cit.).

Ademais, segundo Maital<sup>16</sup> (apud SOUZA, MAZZALI e BACIC, 1997), relendo cuidadosamente Porter (1986), é possível deduzir que a essência da estratégia competitiva consiste em desenvolver parcerias que atuem diretamente nas cinco forças<sup>17</sup> que agem na indústria. No entender de Maital, as empresas colaboram com os seus clientes consumidores apresentando-lhes suas necessidades e suprindo-as; com os fornecedores ao integrá-los ao processo de produção e de distribuição do produto; com os entrantes em potencial ao manter os preços baixos o suficiente para evitar entradas desastrosas e, por fim, com os concorrentes promovendo políticas de atuação em segmentos distintos diminuindo, assim, a probabilidade de ocorrerem movimentos competitivos irracionais, o que, segundo Porter (op. cit.), pode atingir proporções desastrosas.

A respeito das contribuições que os parceiros próximos podem desenvolver na criação do valor final do produto de uma empresa, Nalebuff & Branderburger (1996) desenvolveram o conceito de redes de valores. Esta rede é formada pela empresa ao centro rodeada pelos clientes, fornecedores, concorrentes e complementadores, com os quais estabelece vínculos colaborativos (Figura 20)

---

<sup>16</sup> MAITAL, S. Executive economics. New York, The Free Macmillan, 1994

<sup>17</sup> Cinco forças definidas por Porter (1986) que moldam a competitividade na indústria: poder de barganha de fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade na indústria.

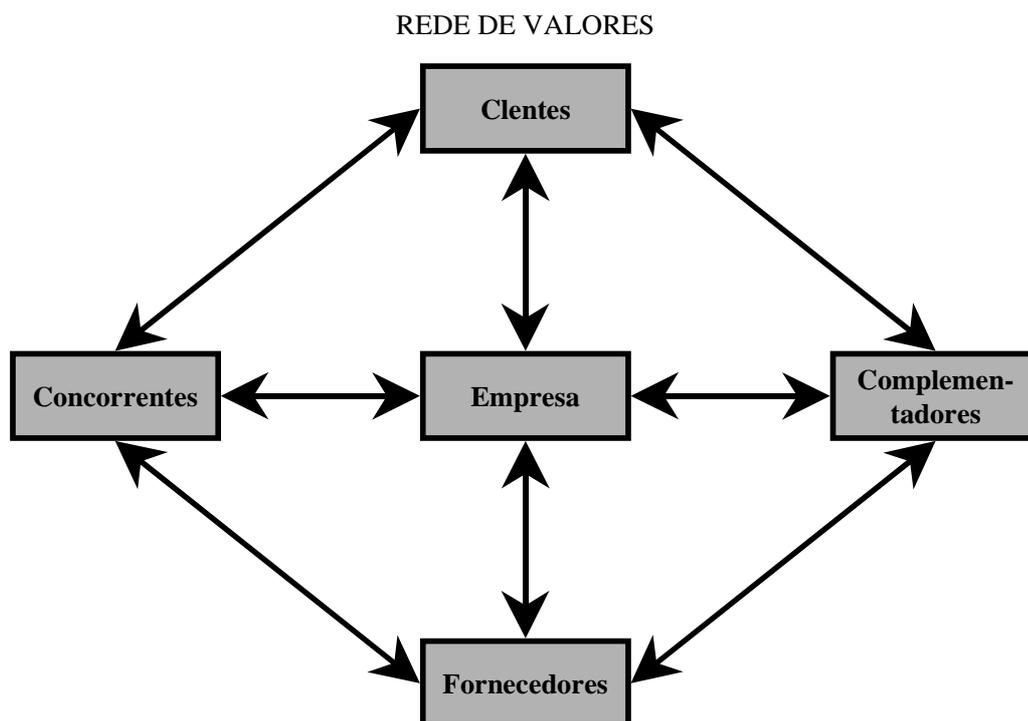


Figura 20: Rede de Valores. Fonte: NALEBUFF e BRANDERBURGER (1996).

No ponto de vista da rede de valores, todos estes atores têm papel decisivo na geração de valor da organização. Estrategicamente, ocorrem os seguintes movimentos:

- os complementadores podem aumentar o valor do produto da empresa percebido pelos clientes quando este bem ou serviço comercializado é veiculado conjuntamente com os seus respectivos complementos.
- os concorrentes, a princípio – e somente a princípio – desempenham o papel oposto, fazendo com que o produto da empresa ao centro da rede e sua respectiva linha acessória sejam menos valorizados pelos clientes quando detentores do seu produto, ou seja, da concorrência.
- os clientes e fornecedores atuam de forma semelhante, cada qual a sua maneira, reconhecendo o objetivo de criar o maior espaço econômico possível.

Cabe a empresa, então, conhecer e compreender seu universo coletivo e passar a utilizar-se de estratégias que persigam a otimização desses vínculos a fim

de conseguir potencializar a geração de valor para o produto, a fixação destes valores.

Entretanto, a cooperação ainda enfrenta grandes entraves em nossa cultura administrativa, sendo rechaçada pela maioria da coalizão dominante das empresas, devido a comportamentos frutos do individualismo e da falta de confiança nos pares. Por esta causa, é interessante apresentar na Figura 21 os condicionantes da cooperação na visão de Stamer et al.<sup>18</sup> (apud CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999).

<b>Cooperação</b>		
<b>Significa...</b>	<b>Necessita...</b>	<b>Não demanda...</b>
Abandonar o individualismo Saber tolerar, ceder Aceitar que o concorrente é um semelhante Entender e encontrar no outro um complemento seu. Banir expressões egoístas como “cada um por si, Deus por todos”.	“Química” entre os parceiros Troca de informações entre várias empresas Estabelecimento de um intercâmbio de idéias Desenvolvimento de uma visão estratégica conjunta Definição de áreas de atuação Análise conjunta dos problemas e proposta de solução em comum Definição das contribuições, direitos e deveres dos parceiros e da regra do jogo.	A necessária união de todos atrás de uma liderança Uma ação totalmente sincronizada em conjunto Ausência de conflito entre parceiros Negação de interesses divergentes A perda da identidade e autonomia individual

Figura 21: Condicionantes da cooperação. Fonte: Adaptado de STAMER et al.<sup>19</sup> apud CASAROTTO FILHO e PIRES (1999)

Estes condicionantes parecem contribuir para a missão de trazer uma postura profissional à cooperação, atribuindo ao seu significado o intercâmbio de idéias e informações e a busca coletiva dos objetivos comuns.

Provavelmente por estes aspectos, a abordagem do gerenciamento pela qualidade total também questiona a individualidade. Parcerias e colaborações com fornecedores, selecionados com o firme propósito de garantir um nível de serviço efetivo, são recomendadas por Deming (1992) e Ishikawa (1985).

<sup>18</sup> Stamer, J Meyer. Estudo sobre a competitividade sistêmica em Santa Catarina. Relatório. Florianópolis, IAD-FIESC, 1996

<sup>19</sup> Stamer, J Meyer. Estudo sobre a competitividade sistêmica em Santa Catarina. Relatório. Florianópolis, IAD-FIESC, 1996

Contudo, os movimentos relacionais sistêmicos entre empresas não possuem um consenso, em toda literatura, entre os termos utilizados para definir suas diversas aplicações em várias áreas de atuação: parcerias transacionais, alianças, *joint-ventures*, redes, cooperativas, etc. Parte desta dissensão provém de uma dificuldade intrínseca do assunto, comentada por vários autores<sup>20</sup>, e pela preferência aos termos genéricos, como parcerias, arranjos coletivos, arranjos associativos, etc.

Todavia, o que percebe-se diferenciar as definições aplicadas – e na seqüência algumas são citadas – são parâmetros relacionados com o período de duração desejável do relacionamento e com a complexidade da concepção da estrutura de governança do relacionamento<sup>21</sup> (níveis de controle e investimento desejado, graus de compartilhamento dos recursos e dos riscos, quais os recursos compartilhados, normas de conduta, bem como de barreiras de saída, entre outros). Como já exposto, os relacionamentos interorganizacionais se dispõem em um *continuum* entre as simples relações de mercado e a integração plena, com o controle acionário total. Redes podem ser consideradas como sendo uma estrutura intermediária – ou híbrida, como preferem Russ e Camp (1997).

No que tange especificamente a conceituação de redes de empresas, para Echeverri-Carroll, Hunnicutt e Hansen (1998), redes são formadas através de fortes vínculos no relacionamento entre empresas de diferentes portes e indústrias, independente da propriedade das mesmas, refletindo em uma organização com um certo grau de coordenação e comprometimento.

Yoshino e Rangan (1996) dividem as redes como sendo internas e externas, sendo as primeiras compostas de unidades subsidiárias. Entretanto, no entender destes autores, as redes externas são a extensão natural das alianças estratégicas, tecendo intrincadas relações comerciais que tendem a não serem permanentes,

---

<sup>20</sup> NILSSON (1997); CHARAN (1991); YOSHINO e RANGAN (1996); RUSS e CAMP (1997), por exemplo.

<sup>21</sup> Por complexidade da composição entende-se que os atores, na decisão de estabelecerem contatos entre si, têm em mente como será a composição de suas ações, ou seja, de quem será o controle das atividades coletivas, qual será o investimento da estrutura e da infra-estrutura necessário e quem será o responsável, quais serão os entraves para o desligamento do relacionamento, etc.

visando a cooperação e a concorrência. Classificam como ambíguas as linhas de autoridade e assumem “abordagens que beneficiem ambos os lados” como os objetivos da configuração. Charan (1991) complementa afirmando que, em algumas empresas, “as redes implicam em um conjunto de relações externas”.

Por sua vez, Poirier e Reiter (1997) estabelecem redes como a associação de negócios, com o foco direcionado ao consumidor, que estabelecem entre si fornecedores, fabricantes e distribuidores, sobrepujando uma tradicional luta pelo poder.

Em outra linha, para Campos e Tomei (1979) redes são constituídas por um número certo de organizações ligadas direta ou indiretamente entre si, interagindo com uma certa frequência, com ou sem padrões de centralidade, realizando operações de permutas de recursos. Para estes autores, o que melhor caracteriza redes é o fato de que ela possui propriedades emergentes que não se reduzem às propriedades ou características das partes que as compõe.

Complementando, segundo Konke e Kuklinski<sup>22</sup> apud Britto (1999) rede é “geralmente definida como um tipo específico de relação que articula um conjunto definido de agentes, objetos e eventos. Tipos diferentes de relações identificam redes distintas, mesmo quando impostas sobre um conjunto idêntico de elementos”.

Finalizando, cita-se Britto (1999) com um conceito mais amplamente aceito e que virá a guiar esta investigação:

... este conceito constitui uma metáfora representativa das interdependências produtivas e tecnológicas que caracterizam os ambientes econômicos complexos (...). Estas redes são concebidas como arranjos institucionais que possibilitam uma organização eficiente de atividades econômicas, através da coordenação de ligações sistemáticas estabelecidas entre firmas inseridas em cadeias produtivas (...); refere-se a arranjos inter-organizacionais baseados em vínculos cooperativos sistemáticos entre firmas formalmente independentes.

---

<sup>22</sup> KONKE, D. e KUKLINSKI, J.H. Networks analysis: basic concepts. In: THOMPSON, G.; FRANCES, J.; LEVACIC, R. e MITCHELL, J. (Editores): Markets, hierarchies and networks. Sage Publications, London, 1991.

No contexto dos relacionamentos entre empresas apresentado, existe uma certa unanimidade dos autores com relação à transformação dos limites atuais das empresas. Preocupam-se todos com modelos para explicar as transposições das fronteiras e referenciam, nas suas particularidades, que a interseção dos interesses e das atividades, as interdependências e a fluidez das fronteiras das empresas necessitam de estudos analíticos cada vez mais profundos. Por vezes até, os citados autores divergem quanto a nomenclatura, mas convergem nas idéias que pretendem passar.

Por outro lado, os pontos que conflitam ao longo dos textos dos autores são, principalmente, ligados à constituição da rede, ao seu objetivo, ao seu período de duração e à complexidade das concepções de sua criação, seguindo o mesmo conceito explicitado anteriormente.

Em resumo, todas as definições contemplam aspectos comuns e importantes o suficientes para conceituar rede, ato necessário para o desenvolver desta pesquisa: redes estratégicas entre empresas podem ser consideradas como organizações em um sentido ampliado, onde empresas e demais instituições conjugadas em uma relação de equilíbrio cooperação-competição compartilham, permutam ou repassam recursos de modo consciente e/ou sustentam uma infraestrutura com alguma coordenação e controle com fins de atingir um objetivo comum coletivo em um período desejado.

Na rede enquanto organização, neste raciocínio, florescem propriedades próprias e únicas que não se reduzem às propriedades ou características das organizações que a compõe (CAMPOS e TOMEI, op. cit.). Assim, todos os membros são atores com suas estratégias individuais e processos decisórios próprios que estão interpenetrados uns nos outros, sendo influenciados apenas ou condicionados

pela estratégia coletiva da empresa-mãe<sup>23</sup> ou empresa-rede<sup>24</sup>.

#### 4.1 AMBIENTE COMPETITIVO COLETIVO

Uma vez consciente de que o ambiente coletivo pode e deve ser utilizado como fonte de vantagens competitivas, amplia-se o foco de análise organizacional da organização individual para um conjunto de organizações. Desta forma, adiciona-se às preocupações dos gestores conhecer e compreender seu universo coletivo e utilizar de estratégias que persigam a otimização desses vínculos a fim de conseguir potencializar a geração de valor para o produto, a fixação destes valores nos seus domínios e a construção e a manutenção da vantagem competitiva.

A formulação estratégica da organização passa a considerar a criação de valor mútuo pela alavancagem dos relacionamentos entre os parceiros (PREISS, GOLDMAN & NAGEL, 1998). Relembra-se neste ponto, por exemplo, a importância do ambiente coletivo e dos relacionamentos entre vários atores envolvidos nas estratégias propostas por diversos autores (DOLLINGER & GOLDEN, 1992; COOL & DIERICKX, 1996; HAX e WILDE II, 1999; RIEMER, GOGOLIN & KLEIN, 2002).

A título de exemplo de inserção competitiva coletiva, Riemer, Gogolin & Klein (2002) estabelecem que as iniciativas estratégicas inter-organizacionais podem ser motivadas por um paradigma baseado-em-mercado ou baseado-em-recursos (Figura 22).

---

<sup>23</sup> Nesta pesquisa será utilizado o termo “empresa-mãe” para se referir a empresa ou outra organização individual que geralmente exerce o controle estratégico da rede, com ascensão sobre os demais membros. Esta entidade costuma ocorrer em redes de subcontratação, onde a posição é ocupada por uma grande empresa em um conjunto de empresas menores.

<sup>24</sup> O termo “empresa-rede” será utilizado, neste texto, para designar a organização formada pela união das empresas e demais instituições participantes, ou seja, a organização física ou virtual do conjunto das partes, com estrutura e infra-estrutura singulares, bem como características próprias, que podem não se reduzir às das respectivas componentes. Por exemplo: redes de subcontratação (entre grande empresa e pequenas) e consórcios entre MPME's. No primeiro caso, os vínculos são, geralmente, por contratos de fornecimento entre a empresa-mãe e seus fornecedores menores, não havendo, por vezes, a constituição de uma entidade jurídica para representar o conjunto. No segundo caso, havendo uma entidade estabelecida juridicamente para representar o interesse das partes, a empresa-rede costuma ser uma associação sem fins lucrativos ou uma empresa mercantil que tem a associação como sócia majoritária. Em ambos os casos, entretanto, a idéia de empresa-rede se remete ao coletivo das empresas associadas.

<b>Paradigma Estratégico</b>	<b>Motivação</b>
Abordagem estratégica baseada no <b>mercado</b>	entrar em novo mercado; ultrapassar barreiras de entrada; desenvolvimento colaborativo de mercado; controle estendido sobre ambiente externo; redução da competição dentro do mercado; (...).
Abordagem estratégica baseada em <b>recursos</b>	pesquisa e desenvolvimento colaborativo, compartilhamento de incertezas, riscos e custos; parcerias em conhecimento/informação a fim de conseguir acesso a conhecimento externo; aquisições conjuntas, compras colaborativas; (...)

Figura 22: Motivações para estratégias coletivas baseadas em mercado ou em recursos

Segundo aqueles autores, as organizações virtuais de pequenas e médias empresas que se unem em produção colaborativa (redes flexíveis de produção) se colocariam nas estratégias baseadas no mercado. Por outro lado, as redes de inovação, com compartilhamento de recursos de pesquisa e desenvolvimento, se enquadrariam nas estratégias baseadas em recursos.

Pelo exposto, compreende-se que um corte analítico mais satisfatório para o estudo dos relacionamentos inter-organizacionais deve contemplar um contexto competitivo estendido, considerando todos os atores e fatores até agora vistos, ou seja, conforme exposto na seqüência.

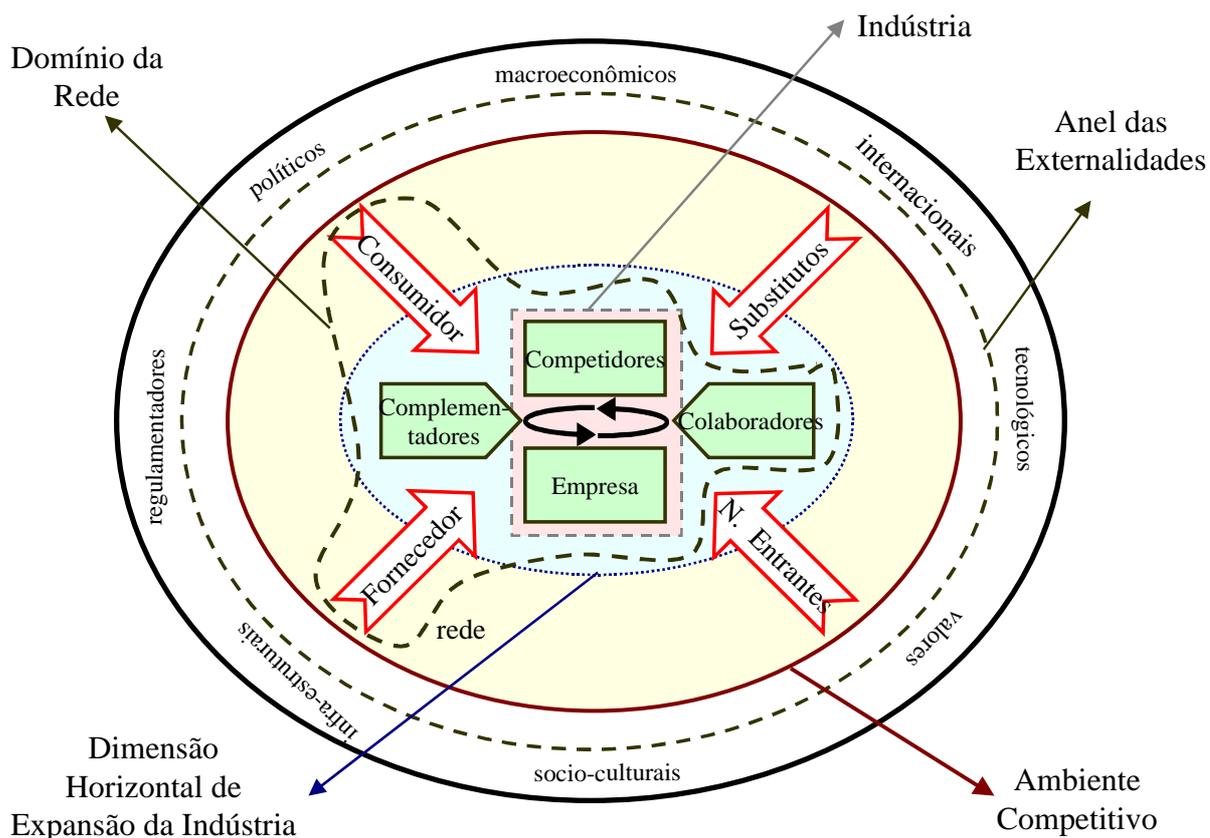


Figura 23: O ambiente competitivo estendido. Fonte: Castanha (1999)

A Figura 23 apresenta as relações da empresa com o ambiente competitivo estendido considerando os seguintes aspectos:

- a organização e seus concorrentes em relações de rivalidade ou cooperação;
- a interação com fornecedores, consumidores e complementadores, como a rede de valor de Nalebuff e Branderburger (1996), mas também trazendo entendimentos com a lógica contratual e transacional de Coarse (1937) e Williamson (1985);
- a interação com colaboradores diversos (instituições de ensino, associações profissionais e de classe, organismos certificadores, grupos sociais organizados, instituições de apoio, etc.), conforme as teorias institucionalistas, em relações simbióticas (formando ao todo o campo organizacional / sistema de inovação) conforme entendimentos evolucionistas ;

- pressão e ameaças de novos entrantes e produtos substitutos (PORTER, 1986);
- as possíveis relações da empresa inserida em redes estratégicas com seus competidores, seus complementadores, seus colaboradores, seus fornecedores e seus consumidores, bem como a existência de outras redes similares e suas inter-relações;
- a natureza e intensidade dos vínculos no que tange a duração, frequência, características próprias dos recursos e competências objetos das relações, mecanismos de controle, etc.
- as relações de todos os atores perante as externalidades do ambiente que de alguma forma condicionam suas competitividades, influenciando ou determinando seus movimentos estratégicos, conforme as teorias institucionalistas (pressões do ambiente em adaptação de FERRAZ, KUPFER & HAGUENAUER, 1995).
- as interações e inter-relações de todos estes fenômenos sob uma ótica regional; local.

Sobre o ambiente proposto e os relacionamentos entre empresas em redes colaborativas, alguns comentários são necessários.

Primeiramente, com respeito às relações comensais entre as empresas menores e seus competidores de tamanho equivalente, segundo Souza e Bacic (1998), a cooperação possibilita diminuir as condições desencadeadoras de rivalidade, tornando possível a absorção coletiva de uma maior parcela do valor gerado. O problema é relativamente crônico, pois as empresas de pequeno porte geralmente competem sem muita diferenciação estratégica e com produtos similares. Desta forma, a rivalidade intensa entre os competidores pode levar a uma diminuição nos preços e a um aumento desnecessário nos custos para manter a

participação constante (SOUZA e BACIC, 1998.). A associação em redes cooperativas reduz estes custos<sup>25</sup> sendo possível transformá-los em investimentos.

Por sua vez, as associações simbióticas com complementadores têm papel importante na inserção das pequenas empresas. A relevância se dá, pois um problema que atinge as empresas de pequeno porte, mesmo as mais dinâmicas e inovadoras, é a falta de capacidade em gerar bens e serviços de apoio e complementares que agregam valor ao produto. Na maioria das vezes devido ao próprio tamanho e limitações de recursos e competências, estas ficam restritas ao fornecimento de um pequeno mix de produtos básicos. O problema reside no fato de que este cenário abre espaço para que empresas mais bem estruturadas lancem produtos similares, mas, no entanto, melhor complementados, nos quais os consumidores percebem um maior valor. A consequência é a perda da vantagem competitiva da pequena empresa inovadora.

A associação empresas-complementadores em rede permite que atuem aproximadamente conforme a estratégia de “soluções para o cliente” (HAX e WILDE II, 1999) simulando a estrutura de uma grande empresa que, além de manter no mercado seu produto, conta com uma gama de produtos complementares ao seu e, com isso, aumenta a percepção de valor do cliente. Por outro lado, a inserção competitiva das empresas de pequeno porte sendo as complementadoras das grandes empresas também é bastante viável.

No que tange aos colaboradores, pode-se entendê-los como outras entidades que não concorrentes e não necessariamente complementadores que potencializam, de alguma forma, a competitividade das empresas. Inicialmente, pode-se citar as relações com centros de pesquisa e universidade a fim de melhorar a tecnologia empregada, produtividade, a qualidade, a taxa de inovação, a qualificação dos funcionários, etc. Outros colaboradores são as instituições financeiras, órgãos governamentais, entre outros, bem como qualquer organização interessada no desenvolvimento de atividades ou capacitações com objetivos comuns ou, ainda, no

---

<sup>25</sup> Contudo, é lógico que a associação tem um custo que é seu limitante. Deste modo, é necessário fazer o balanço destes custos e ver suas compensações. Empiricamente, estudos anteriores têm mostrado que o balanço é positivo para a formação de redes.

desenvolvimento local. A participação colaborativa capacita a empresa a melhor acessar fontes de financiamento viáveis a seu porte e a programas de capacitação.

Entretanto, como todas as opções estratégicas existem seus riscos. E, assim como há vantagens, os problemas, também sob a ótica das micro, pequenas e médias empresas, existem e não podem ser minorados. A sua maioria está ligada à questão da complexidade do sistema e seus custos inerentes. Alguns problemas são citados abaixo:

- problemas quanto a gestão de sistemas complexos;
- problemas de choques culturais e de ética nos relacionamentos;
- custos de administração e controle;
- custos devido ao fracasso e dissociação;
- problemas ligados ao crescimento de uma dependência não saudável;
- transbordamento de tecnologias e competências;
- Problemas de perda da autonomia / identificação individual;

## 4.2 TIPOLOGIAS DOS RELACIONAMENTOS INTER-ORGANIZACIONAIS

Nesta etapa apresenta-se o estudo tipológico das redes baseado nas variáveis relacionais. Preocupa-se principalmente com a natureza das relações e interações entre as empresas participantes dos arranjos coletivos, uma vez que estas relações e interações afetam e são afetadas pela natureza do mesmo.

### 4.2.1 A Classificação de Astley e Fombrun

Astley e Fombrun (1983), em seu estudo de parametrização da ação das organizações coletivas, propõem uma classificação baseada na observância da natureza de duas variáveis, uma referente à competição e a outra referente à associação. Os citados autores batizam estas variáveis de interdependência e associação.

A primeira variável, baseada no grau de interdependência entre as partes, pode assumir, em uma analogia com as ciências biológicas, dois valores: comensal e simbiótica. Astley e Fombrun (1983) justificam a biologia como uma importante fonte de idéias e teorias que pode colaborar com os estudos de gestão. A interdependência comensal é característica intrínseca da união coletiva de empresas que competem entre si pelo suprimento limitado de recursos do meio ambiente. Por sua vez, a interdependência simbiótica caracteriza os arranjos entre empresas que, a princípio, não guardam entre si um nível de competição ou entre consumidores e fornecedores.

A segunda variável proposta por aqueles autores, a associação, recebe os valores de direta ou indireta e diz respeito à forma do vínculo relacional existente entre as partes, isto é, como ocorrem as interações da associação. A direta entende um grau de formalismo durável ou contato constante. A indireta, por sua vez, representa o contrário.

Cruzando as duas variáveis, é possível estabelecer quatro formas de arranjos coletivos nas dimensões utilizadas por Astley e Fombrun (op. cit.): aglomerados, confederados, conjugados e orgânicos (Quadro 6).

Arranjos Coletivos		Interdependência	
		Simbiótica	Comensal
Associação	Direta	Conjugado	Confederado
	Indireta	Orgânico	Aglomerado

Quadro 6: Classificação dos arranjos coletivos segundo ASTLEY e FOMBRUN (1983).

Os arranjos confederados constituem-se no universo dos relacionamentos inter-organizacionais nos quais as empresas competem entre si, mas mantêm algumas atividades funcionais com interação direta, sendo, até mesmo, por vezes, contratuais, com uma coordenação comum central (GOLDEN e DOLLINGER, 1993). É mais freqüentemente encontrada em indústrias altamente concentradas onde esta

interação direta é provável devido ao pequeno número de empresas envolvidas (geralmente grandes capitais). Desta forma, a relação confederada pode tender ao oligopólio (ASTLEY e FOMBRUN, op. cit.).

Entretanto, em uma indústria fragmentada, composta por muitas empresas de pequeno porte, a estratégia baseada em um relacionamento confederado não conota, necessariamente, o exercício de monopolizar o poder (DOLLINGER e GOLDEN, 1992). Esta estratégia tem, geralmente, caráter pré-competitivo e/ou pós-competitivo. Pode simplesmente representar, por exemplo, a criação, por parte das empresas acordadas entre si, de consórcios para o compartilhamento de atividades da cadeia de valor da indústria da qual fazem parte. Pode-se ilustrar o compartilhamento da atividade logística relacionada a um fornecedor em comum a fim de atingir cotas mínimas de fornecimento, otimizar rotas de transporte e centros de distribuição diminuindo, conseqüentemente, os custos inerentes.

Os arranjos conjugados dizem respeito ao coletivo de empresas com interdependências inter-industriais em uma relação simbiótica. Ou seja, as empresas, sem competir entre si em determinada indústria, estabelecem contatos diretos para compartilhar, permutar ou repassar recursos. As associações ao longo da cadeia de valor pertencem a este quadrante, tal qual as estabelecidas por clientes e fornecedores em redes de subcontratações ou *topdown* (DOLLINGER e GOLDEN, op. cit.). Neste caso, há ainda que se considerar o grau de dependência estratégica entre as partes. Existem as que são fornecedoras cativas do grande capital, em uma relação de forte vínculo, caracterizando uma integração vertical por contrato, enquanto outras, ainda que condicionadas pela empresa-mãe, são livres para negociar com outros consumidores.

Outra aplicação dos relacionamentos inter-organizacionais conjugados é identificada quando empresas que não praticam a competição entre si, em primeira análise, mas possuem interesses comuns em determinados recursos, firmam acordos para compartilhá-los (ASTLEY e FOMBRUN, op. cit.). Um exemplo a citar é o caso de indústrias químicas e alimentares que, através de uma central única, compartilham a logística de compra de insumos como açúcar. Ou ainda, pequenos produtores de produtos complementares se aliam para usarem a mesma logística de distribuição.

Os arranjos aglomerados dizem respeito às associações, sem contato direto, de empresas que competem comensalmente dentro de uma mesma indústria. Observa-se que o ser indireto não reflete o grau de coesão, de paridade ou de bilateralidade destes vínculos. As estratégias coletivas aglomeradas incluem padrões industriais e tabelas de preços padronizadas, bem como a disseminação e o compartilhamento de outras informações que impactem na competitividade das filiadas (DOLLINGER, 1990). Estes impactos se referem, por exemplo, ao poder da informação para evitar atos que degradem a concorrência, evitando conseqüentemente retaliações, bem como a ampla divulgação e acessibilidade das mesmas informações como meio de diminuição do oportunismo.

Pelo exposto, o fluxo mais crítico nestes arranjos é o da informação. O problema é minimizado com a criação de uma empresa-rede que centraliza monitoramento das informações e coordena e controla os movimentos estratégicos da rede. Neste caso, as empresas-redes são, geralmente, as associações industriais, comerciais e profissionais.

São exemplos de aglomerados os cartéis, as associações comerciais e também os consórcios de valorização da indústria, por exemplo. Penteadó (1979) identifica os cartéis como uma formação primitiva dos consórcios de empresas. São geralmente encontrados em indústrias com um grande número de homogêneas empresas de pequeno porte, como, por exemplo, varejo e pequenas indústrias manufatureiras (ASTLEY e FOMBRUN, op. cit.). No caso do varejo, as redes de farmácias são um exemplo. Por sua vez, os consórcios de valorização da indústria são mais encontrados em indústrias emergentes.

Finalmente, nos arranjos orgânicos, as empresas engajam-se em redes, por meio de contatos indiretos (indiretos em termos do negócio, não individuais) e sem competirem entre si, baseadas em objetivos que extrapolam o domínio das atividades dos membros constituintes (OLIVER<sup>26</sup>, apud DOLLINGER e GOLDEN, 1992). São inclusos nesta categoria os relacionamentos estabelecidos por organizações com vistas a alguma atividade de interesse da sociedade como um

---

<sup>26</sup> OLIVER, C.; The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*. N. 33. P. 543-561

todo. Se for considerado que as relações de competição que possam existir não são tão evidentes e determinantes da coligação, um outro exemplo pode ser as redes de desenvolvimento local, onde os diversos atores regionais (empresas de todos os tipos, órgão governamentais, centros tecnológicos, instituições sociais, etc.) utilizam-se da sinergia local para atingir objetivos comuns que repercutem em ganhos individuais diretos e indiretos.

#### 4.2.2 A classificação de Warren

Uma segunda e diferente abordagem, ainda tentando contrastar as diversas formas de relacionamentos, é defendida por Warren (1967). O autor estabeleceu seis variáveis que cobrem as relações e o comprometimento entre as empresas coligadas, a coesão entre elas e a interação de cada uma com o processo decisório inclusivo.

Na visão do citado autor, as empresas e organizações participantes, ao se coligarem, geram uma estrutura decisória inclusiva que influencia o processo decisório de cada uma das participantes, mas que também é influenciada por estas.

As variáveis utilizadas são:

- Relação das participantes<sup>27</sup> com um objetivo coletivo;
- *Locus* da estrutura decisória coletiva;
- *Locus* da autoridade;
- Princípios estruturais para a divisão do trabalho;
- Comprometimento das participantes com uma liderança da rede;
- Grau de prescrição das orientações das unidades para com a coletividade ou com a rede de organizações competentes.

Deste modo, foram propostos quatro tipos de contextos que serão apresentados e distinguidos: o unitário; o federativo; o de coligação e o de escolha

---

<sup>27</sup> O termo “participante” está sendo utilizado para designar as empresas ou organizações engajadas em um determinado relacionamento inter-organizacional.

social. As variáveis se graduam na mesma direção, variando entre os extremos (unitário x escolha social).

Em um arranjo unitário, as empresas e demais organizações componentes da rede estão coletivamente organizadas para a consecução de um objetivo coletivo, o *locus* da estrutura decisória e da autoridade está centralizado ao nível da rede e não das organizações componentes. Há divisão do trabalho entre as componentes e um alto grau de compromisso com a liderança da rede, prescrito por normas (CAMPOS e TOMEI, op. cit.). A orientação das participantes é coletiva e não individual, isto é, há uma maior expectativa com a prosperidade coletiva do que com as próprias metas individuais (WARREN, op. cit.).

Por sua vez, o arranjo de escolha social, em oposição ao unitário, tem como característica a não clara existência de objetivos coletivos e tanto o *locus* da estrutura decisória quanto o da autoridade estão dentro de cada participante. Neste caso não há uma estrutura formal que exerça a autoridade e o processo decisório coletivos. Neste modelo também não há a divisão do trabalho formalmente estruturada e o compromisso das empresas ou organizações componentes é apenas com suas próprias lideranças. A pouca ou nenhuma orientação coletiva serve como base para as ações das partes (CAMPOS e TOMEI, op. cit.).

O modelo federativo está próximo ao unitário. Embora exista uma estrutura decisória coletiva, suas decisões estão sujeitas a ratificação pelas unidades participantes. A autoridade permanece, assim, localizada a um nível de cada empresa componente da rede que, assim, conservam consideravelmente sua autonomia.

O modelo de coligação, mais consoante com o de escolha social, prega a cooperação informal entre as empresas componentes como o principal mecanismo para a consecução de metas coletivas, não existindo necessariamente uma estrutura formal – e quando a estrutura decisória coletiva existe, ela é interativa com as estruturas das unidades – delimitando a autonomia decisória das organizações participantes que conservariam suas estruturas de autoridade.

As redes inter-organizacionais do setor público parecem seguir os arranjos unitários e federativos – onde encontra-se uma forte autoridade hierárquica que

controla e coordena a rede em busca do objetivo coletivo. O grau relativo de autonomia de cada organização componente será parâmetro de diferenciação entre os modelos e ainda calibrará a dependência estratégica das participantes para com a rede ou a autoridade hierárquica. Estes dois modelos se aproximam das redes de subcontratação ou *topdown* com dependência estratégica.

Os dois outros arranjos – coligação e escolha social – distinguem formas de interação entre as empresas componentes autônomas em relação à empresa-rede; entretanto mostram como estas podem ser influenciadas por estruturas decisórias inclusivas.

#### **4.2.3 A classificação dos Espaços Naturais**

Conforme visto, os citados autores, com seus respectivos pontos de vista, estabelecem variáveis relacionais para parametrizar a morfologia das relações inter-organizacionais. Ambos tentam enquadrar o meio relacional no qual ocorrem as interações entre os autores a fim de estabelecer escopos analíticos para uma melhor investigação.

Percebe-se, entretanto, que a metodologia de classificação proposta por Warren (op. cit.) trabalha com uma dimensão que está ausente nas classificações de Astley e Fombrun (op. cit.): a autonomia das empresas-membro com relação à empresa-rede ou à empresa-mãe, definida a partir de variáveis afins com o “*locus* da decisão”. Por outro lado, estes últimos autores iluminam, melhor que o primeiro, o universo das associações entre empresas competidoras ou não competidoras quando se utilizam diretamente de uma variável ligada à competição na análise classificatória, a interdependência.

Embora as metodologias anteriormente apresentadas estejam fornecendo conceitos simples e concisos das estruturas inter-organizacionais, uma nova combinação no conjunto geral das variáveis utilizadas pelos autores é sugerida, perseguindo uma interação complementar. A nova abordagem proposta baseia-se nas seguintes variáveis:

- *Interdependência*: adotando a sugestão de ASTLEY e FOMBRUN (op. cit.), avalia a relação de competição entre as empresas-membro a partir dos valores já especificados: *comensal* e *simbiótica*.
- *Associação*: ainda seguindo a mesma metodologia, continua a indicar o *status* dos vínculos estabelecidos entre as organizações constituintes, utilizando os valores de *direta* e *indireta*.
- *Autonomia*: inspirada nas variáveis “*locus* da estrutura decisória coletiva” e “*locus* da autoridade”, bem como “compromisso com uma liderança da rede”; todas originariamente da metodologia de WARREN (op. cit.). Esta variável é introduzida para avaliar o grau de autonomia estratégica entre as empresas participantes da rede, bem como o engajamento com os objetivos e metas primários da associação. Sua utilidade é mensurar qualitativamente a interferência da empresa-rede ou ainda da empresa-mãe no cotidiano das empresas-membro. Recebe, então, o valor *influenciada* quando as empresas-membro possuem autonomia em estabelecer suas políticas e suas estratégias independentemente da estratégia coletiva adotada pela empresa-rede ou pela empresa-mãe, sendo apenas influenciadas pelo contexto que as últimas estabelecem. Por outro lado, recebe o valor *condicionada* quando a interferência estratégica da empresa-rede ou da empresa-mãe cria contornos que são realmente condicionantes às decisões dos membros.

Como resultado da combinação destas variáveis, cria-se um modelo nestas três dimensões para classificar morfologicamente as redes. Os planos gerados dão origem a oito regiões que são denominadas de espaço natural por estarem determinando a classificação primária das associações. Por razões metodológicas, optou-se por apenas adicionar os termos influenciado e condicionado aos já cunhados pela primeira metodologia citada.

Uma vez estabelecidos os espaços naturais, uma representação gráfica é apresentada na Figura 24, rebatendo-se o terceiro eixo para ser possível um diagrama bidimensional, dividindo em dois cada quadrante da metodologia de

ASTLEY e FOMBRUN (op. cit.) conforme o valor da variável autonomia. Em seguida são comentados os oito estados naturais.

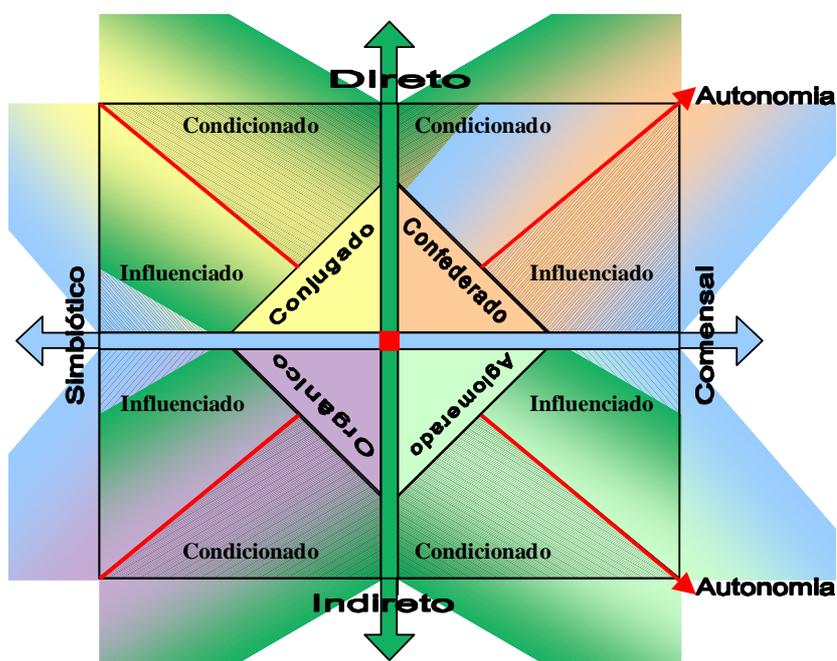


Figura 24: Espaços naturais tridimensionais. Fonte: O autor.

- *Confederado Influenciado*: empresas que competem entre si, mas que, por meio de vínculos de interação direta, associam-se entre si, com autonomia estratégica individual, para compartilhar, permutar ou repassar algum recurso ou alguma atividade da cadeia de valor da indústria a qual pertencem. É o estado natural, como um dos exemplos possíveis, das associações pré ou pós-competitivas onde empresas colaboram entre si, formalmente, para o desenvolvimento de tecnologias, estudos de viabilidades, *benchmarking*, diminuição de custos de logística de aquisição e distribuição, etc.
- *Confederado Condicionado*: neste espaço natural estão locados as redes de empresas cujas participantes mantêm entre si relações de competição, mas que se estruturam em associações deixando com que o alinhamento estratégico da empresa-rede ou da empresa-mãe seja fator realmente condicionante de sua formação decisória. Este estado é encontrado, entre outras aplicações, em projetos que necessitem de uma capacitação de recursos superior à possibilidade das empresas participantes isoladas, por exemplo. Uma vez estabelecida a

associação, as empresas-membro assumem compromisso com os objetivos e metas coletivos e/ou com a liderança da rede. Pode-se citar, a título de ilustração, alguns consórcios entre empresas de edificações que se coligam para executar uma obra que não teriam cacife isoladamente: a associação formada pela união gera condicionantes que alteram as estratégias das partes – principalmente as produtivas devido ao comprometimento da coexistência operacional, entre outros fatores.

- *Conjugado Influenciado*: em um estado conjugado influenciado, empresas que, em primeira instância não competem entre si em determinada indústria, através de vínculos diretos, se estabelecem em redes com a manutenção da autonomia estratégica ao nível das partes. É o espaço natural, entre outros exemplos, dos já comentados consórcios de empresas onde alguns recursos ou algumas atividades da cadeia de valor são compartilhados entre as empresas-membro sob a administração de uma empresa-rede, o Consórcio, que, neste caso, serve às estratégias da comunidade. Em um arranjo associativo de compartilhamento de funções e atividades, cada participante desintegra sua cadeia de valor, avaliando cada função, cada atividade, determinando o que pode ser melhor desempenhado pelos outros membros, sem colocar em risco sua estratégia de longo prazo (YOSHINO E RANGAN, op. cit.). Em seguida, amparadas em suas competência básicas, cada empresa reconfigura a sua cadeia e divide as funções e as atividades entre si própria, entre as demais constituintes e entre uma terceira entidade que é o Consórcio, criada pelas consorciadas para cuidar de seus interesses conjuntos. A influência estratégica, neste caso, vem do todo (a empresa-rede, o consórcio) para as partes e de empresa para empresa. Não há o condicionamento das partes pelas partes ou das participantes pelo todo.
- *Conjugado Condicionado*: espaço natural das arquiteturas em rede onde as empresas que, sem competir entre si em determinada

indústria, estruturadas em interação direta e vínculos contratuais, formam associações onde a empresa-rede ou a empresa-mãe estabelece um condicionamento para as ações das empresas-membro que ficam dependentes estrategicamente das primeiras. Como um dos exemplos, é possível citar o caso das redes de subcontratações ou *topdown* nas quais as empresas fornecedoras – de pequeno porte geralmente, por algum tipo de repasse, fornecem sua produção à empresa-mãe que passa a atuar como uma montadora. Esta última, assumindo o *status* de líder, muitas vezes se confunde com a própria rede tal a integração das atividades. A pequena empresa fornecedora não encara sua condição como o problema e, ao contrário, procura através de sua associação com o grande capital obter desempenho e rentabilidade superiores (IIDA, 1984).

- *Aglomerado Influenciado*: os aglomerados influenciados dizem respeito ao espaço natural constituído por relacionamentos inter-organizacionais que mantêm entre si participantes comensais independentes estrategicamente por meio de interações indiretas. Os consórcios de valorização de marca de produto local, tipo “batata típica de bologna” (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999), entre outros, fazem parte desta classificação. Em outro exemplo, em alguns pólos regionais especialistas, onde empresas concentram-se em um setor ou subsetor de determinada indústria, o relacionamento pode ser observado nas ações para atrair apoio político, tecnológico e econômico-financeiro objetivando externalidades positivas à alavancagem local.
- *Aglomerado Condicionado*: nesta classificação são incluídas as empresas-rede fruto de uma estruturação com contato indireto de organizações que mantêm entre si relações comensais onde a ascendência estratégica do grupo condiciona as estratégias individuais das participantes. O condicionamento, seja do todo ou da empresa-mãe, reflete-se no compromisso das partes perante um objetivo ou uma meta coletiva, perante a liderança, etc. O compromisso com o grupo evita desagrados às partes e, conseqüentemente, retaliações.

Como um dos exemplos, pode-se citar as formações de cartéis e algumas associações comerciais, presentes, sobretudo no varejo (farmácias, supermercados, etc.) e pequenas manufaturas (panificadoras e confeitarias, etc.), entre outras.

- *Orgânico Influenciado*: empresas que não competem entre si em uma determinada indústria, por meio de interações indiretas, com o resguardo de suas autonomias estratégicas, instituem-se em redes com vistas a um objetivo coletivo. Neste espaço podem ser considerados, a título de exemplo, as redes de desenvolvimento local<sup>28</sup>, onde empresas se reúnem para promover publicidade e atrair o interesse do público em torno de seus objetivos. Na mesma linha de raciocínio, há, ainda, empresas com determinada carteira de fornecedores, com uma relativa diversidade de contatos, relativo grau de liberdade de escolha às associações de interesses sociais gerais.
- *Orgânico Condicionado*: os relacionamentos orgânicos condicionados são os constituídos por empresas que não mantêm entre si relações de competição dentro de uma indústria e, baseadas em uma interação indireta, estruturam-se em associações onde a empresa-rede ou a empresa-mãe estabelecem um condicionamento para as ações das empresas-membro. Redes públicas coligadas (escolas, hospitais, etc.), onde a estratégia e a política adotada extrapola os limites das empresas-membro e são ditadas em instância superior, servem como um dos exemplos deste espaço.

#### 4.2.4 Considerações sobre as classificações

Conscientes de que o universo empresarial compreende inúmeros arranjos entre incontáveis empresas e demais organizações, realizados empiricamente ou seguindo diversas orientações metodológicas, uma metodologia de classificação, capaz de melhor distingui-los conforme suas características intrínsecas, se faz

---

<sup>28</sup> Aqui sob a mesma ótica utilizada nos arranjos orgânicos de ASTLEY e FOMBRUN, op. cit.

necessária a fim de se limitar o escopo quando em uma análise descritiva e comparativa.

Estabelecer domínios que possibilitam uma classificação mais proveitosa das redes de empresas permite distinguir essas últimas e agrupá-las em conjuntos definidos o bastante para que seja possível teorizar sobre suas semelhanças e suas diferenças e realizar análises de cunho comparativo quanto a diversos indicadores relacionados com a existência, com o perfil competitivo e com a performance operacional, entre outros. A investigação, desta forma, é realizada conscientemente entre relacionamentos afins ou não. Um estudo analítico deste porte apresenta resultados mais conclusos quando o relacionamento estudado é estratificado em um contexto bem definido e quando as comparações entre modelos não conexos são realizadas considerando-se sempre os condicionantes contextuais do ambiente coletivo. (CAMPOS e TOMEI, 1979). Esta preocupação, com toda certeza, implica em resultados mais satisfatórios.

É perfeitamente provável que, devido até mesmo aos diversos enfoques iluminados, inicie-se a leitura daquelas perspectivas tendo em mente uma definição do contexto para o qual a intervenção foi concebida ou no qual ela foi aplicada. E, a partir de uma análise crítica, descobrir as razões de seus sucessos ou de suas decepções e, efetivamente, realizar *benchmarking* entre as mesmas.

Existe, contudo, a certeza das suas limitações; a opção por três dimensões está fundamentada na preferência de um modelo oriundo de uma literatura consolidada, conciso, enxuto, mas de ampla aplicação. Outras variáveis, com toda certeza, poderiam ser incorporadas ao modelo. Contudo, estas podem ser reservadas para subdividir as redes de empresas já classificadas nas já apresentadas.

#### 4.3 GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS INTER-ORGANIZACIONAIS

O estudo da gestão dos relacionamentos inter-organizacionais deve ser realizado focado na organização, identificando todos os demais agentes com os quais aquela mantém vínculos dentro do conceito de sistema de inovação ou que entende-se serem estratégicos à competitividade da organização.

A identificação dos atores importantes pode ser realizada conforme metodologia desenvolvida por Cummings e Doh (2000) a partir de seus estudos sobre a Rede de Valor desenvolvida por Nalebuff e Branderburger (1996). A metodologia sugere o mapeamento de *stakeholders* com base em três eixos de agregação de valor: Econômico, Político e Tecnológico. A fim de melhor adequar o modelo ao escopo pretendido, o eixo político foi adaptado e tratado como Estratégico. Nos eixos, fornecedores, consumidores, competidores e complementadores alternam papéis conforme sua atuação econômica, tecnológica e estratégica (CUMMINGS e DOH, 2000; e em NALEBUFF e BRANDERBURGER, 1996).

Desta forma, o eixo econômico faz menção aos competidores, complementadores, fornecedores e consumidores, conforme o modelo de rede de valor. Os competidores estabelecem dificuldades de acesso a ativos e relacionamentos. Por sua vez, os complementadores provêm facilidades de acesso a recursos e relacionamentos, principalmente a fornecedores e consumidores. Por fim, estes últimos desempenham seu papel econômico conforme as relações transacionais: fornecem recursos e consomem recursos e em fluxo inverso de troca de moeda.

No eixo tecnológico, temos atuando os competidores, os complementadores, os adotantes chaves e os adotantes finais. Os competidores dificultam que o pacote tecnológico desenvolvido pela rede seja utilizado por adotantes chaves e finais, gerando impedimentos ao processo de adoção tecnológica via estabelecimento de padrões, custos de troca, ativos específicos, etc.. Os complementadores (neste papel podemos ter fornecedores e consumidores do eixo econômico bem como institutos de pesquisa e universidades) facilitam a adoção tecnológica e podem integrar o pacote de tecnologias necessário à oferta da empresa. Os adotantes chaves são aqueles grandes e importantes usuários (consumidores, por exemplo) ou órgãos reguladores que proporcionam a escala e/ou o aval necessário à adoção de um pacote tecnológico – estes são capazes de estabelecer e legitimar um padrão. Por sua vez, os adotantes finais aceitam e adotam a tecnologia estabelecida em algum padrão.

Por fim, no eixo estratégico, alternam papéis os competidores, os complementadores, os atores fortes e atores fracos. Os competidores, por força de posição relativa de mercado ou liderança, tentam impedir a obtenção de poder, legitimidade ou influência na rede dificultando a implementação de estratégias e regras de relacionamentos – entre estas regras, por exemplo, o acesso a recursos. Os complementadores, por sua vez, facilitam. Os atores fortes implementam ou dão suporte as estratégias competitivas. Os atores fracos se submetem ao processo estratégico da rede. Estes últimos atores fornecem, contudo, legitimidade à estratégia coletiva. O modelo está melhor ilustrado na Figura 25.

Pelo exposto, é possível inferir que, a partir da articulação com outros autores, a busca de vantagens competitivas pode ser um processo, mesmo que centralizado na empresa, baseado em interações relacionais, sendo que tanto o campo organizacional da ICC-SE quanto o sistema de inovação setorial regional fornecem os planos institucionais para os relacionamentos. Greenhalgh (2002) afirma que as empresas precisam ser parceiras se quiserem que a cadeia de valor seja estável e integrada, não sendo possível atingir a mesma vantagem competitiva se estiverem engajadas em transações temporárias. A parceria cria um sentimento de endogrupo (em entendimento próximo ao conceito evolucionista de *embeddedness*) e objetivos comuns; a cadeia de valor concorrente é vista como uma rival.

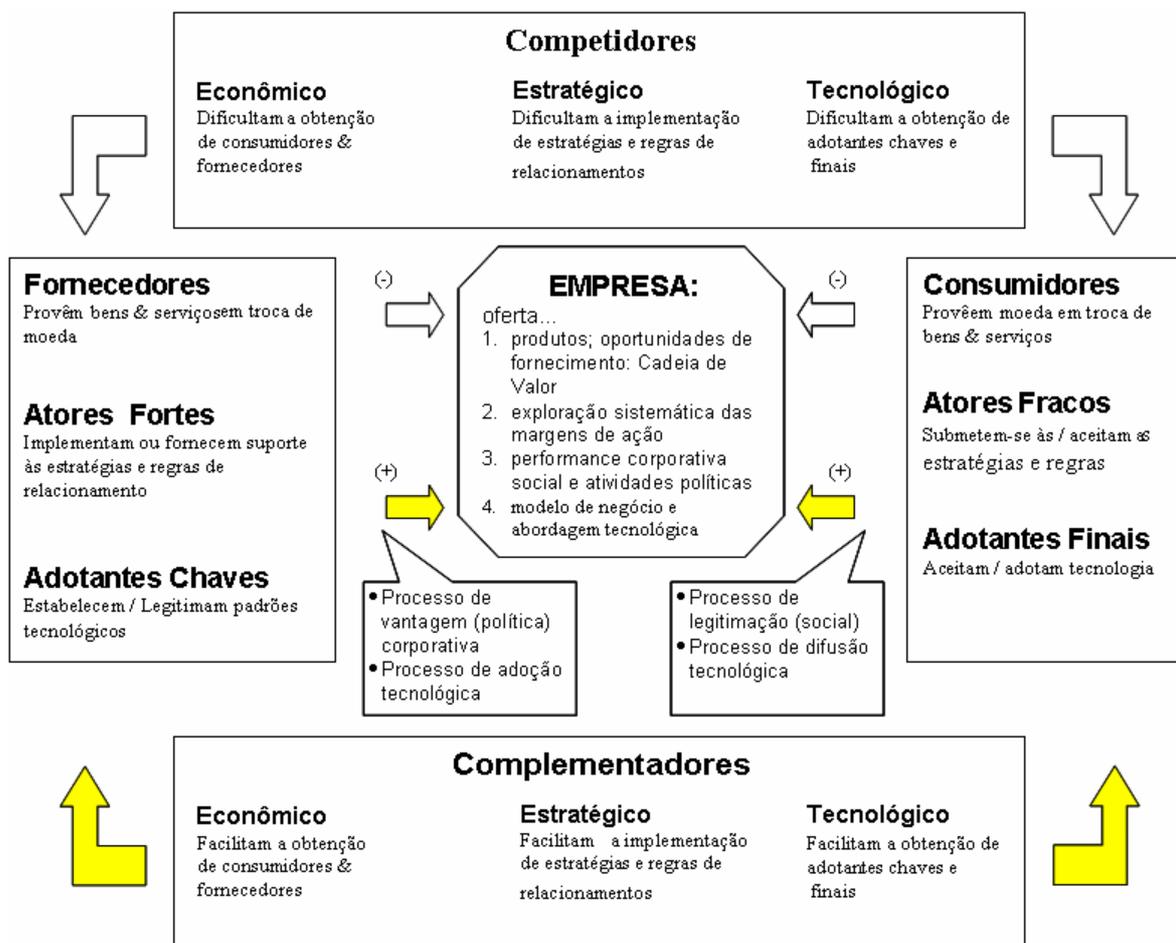


Figura 25: Mapeamento dos *Stakeholders*. Fonte: adaptado de CUMMINGS e DOH (2000)

É possível aproximar a citação endogrupo do conceito de *embeddedness* proposto por Granovetter (1985), onde pessoas e instituições estão arraigadas em relações inter-pessoais e sociais. Assim sendo, o estudo de transações econômicas, tomando indivíduos ou organizações isoladamente pode gerar interpretações errôneas: a confiança e reciprocidade construída por meio de redes sociais e relações pessoais, resultante da interiorização de normas e reciprocidade, ditaria a preferência das transações econômicas, pressupondo que o conhecimento prévio e a reputação dos parceiros sobressaiam na preferência do que contratos e arranjos legais para dirimir possíveis conflitos.

Para Peci (1999), o estabelecimento de relações organizacionais não baseadas na propriedade, mas em parcerias, traz mudanças para a gerência e,

citando Drucker, afirma que para as organizações elas terão que conquistar a confiança uma das outras.

Ford et al. (1998) afirmam que os relacionamentos inter-organizacionais devem ser considerados como um ativo da empresa, sem o qual não se pode operar nem existir e, desta forma, cada empresa deve gerenciar um portfólio de relacionamentos. Na realidade, existem interações entre diversas empresas, organizações, instituições, etc. bem como outras empresas com recursos diferenciados interessantes. Desta forma, propõe um esquema onde privilegia os relacionamentos com fornecedores, com consumidores, com distribuidores e com desenvolvedores de tecnologias.

Ford et al. (1998) ainda destacam que uma organização, geralmente, não possui todos os recursos e tecnologias que lhe são necessárias à produção e comercialização de seus produtos e, por esta razão, os vínculos se configuram em fontes de vantagens competitivas. Especificamente relativo aos relacionamentos tecnológicos, o citado autor ressalta os seguintes efeitos:

- Efeito Interativo: interação gerando conhecimento (ao limite da capacidade de absorção de conhecimento das organizações envolvidas);
- Efeito Complementar: desenvolvimento tecnológico complementado com recursos externos;
- Efeito *Bundling* ou Pacote: geração de um equilíbrio dinâmico em um câmbio tecnológico, ao associar a tecnologia a um "pacote" arraigado à sua rede de valor.

Por sua vez, os mecanismos de coordenação e controle da rede estão arraigados ao conjunto de normas e regras aceito que legitima o campo organizacional. A dimensão institucional da pressão ambiental sobre as organizações origina um código de conduta que deve ser suficiente para dirimir conflitos. Por outro lado, a importância da aceitabilidade, implicitamente traduzida pelo acesso a vantagens competitivas – o ativo dos relacionamentos, gera um reforço aos mecanismos de acomodação de posições conflitantes. Existindo o *embeddeness* na formação do arranjo, também haveria uma contribuição a esta

postura. O lócus da estrutura decisória estaria, neste caso, suficientemente diluído na rede.

Desta forma, estes mecanismos de coordenação e controle podem dar origem a uma gestão dos relacionamentos que, presumidamente, levaria a processos decisórios mais democráticos, compreendendo tanto atores providos de poder quanto os desprovidos.

Entretanto, este lócus do poder não necessariamente está ligado a um poder econômico, a uma grande empresa. Teoricamente, pode estar centrado em um ator que concentre o maior número de vínculos com o resto da rede ou, relativamente, os vínculos que gerencia têm maior importância. Por outra conjectura, pode estar localizado em um ator que tenha interface com um número maior de redes – ou seja um ator que seja um nó em várias redes e sirva, assim, como elo de ligação entre elas. Ou, ainda, em um ator que permeie diversos campos organizacionais.

#### **4.3.1 O Modelo de Ford**

A literatura disponível – particularmente relativa a interações, relacionamentos e redes – oferecem mecanismos de estudos inter-organizacionais no que tange a relações ao longo da cadeia produtiva, com abordagens no fornecimento, na demanda, bem como no que tange a tecnologia.

Por sua vez, estes relacionamentos entre atores não são estáticos nem contidos na cadeia produtiva. São fenômenos abrangentes, com – por exemplo – influências sociais (confiança, poder...), econômicas (valorização de produtos, dependência de ativos...) e regional (comprometimento local...).

Os atores estabelecem efetivamente relacionamentos variados entre si, incluindo fornecedores, clientes, instituições diversas. A estrutura do relacionamento pode resultar em diversas hierarquias e alocações de poder ou até mesmo na ausência destas, mas cada ator espera minimamente que os demais comportem-se conforme as regras aceitas no campo organizacional. Assim a configuração do relacionamento se diferencia conforme a posição relativa de um ator perante os demais e o ambiente (NALEBUFF e BRADENBURGER, 1996). E, por sua vez, cada ator almeja uma posição conforme seus relacionamentos e respectivas importâncias.

A posição ainda sofre influência da intenção e da gestão dos relacionamentos estratégicos (FORD et al., 1998) – claramente, pois é possível estrategicamente definir a participação de forma a valorizar mais ou menos os ativos relacionais.

Esta posição relativa é definida por Hakansson e Johanson (1984) como identidade estratégica: cada ator em um campo organizacional é em si função da posição dos outros atores, estrutura e qualitativamente, dentro de uma rede de relacionamentos diretos e indiretos quem mantém.

A posição relativa é circunscrita pelas regras e normas do campo, mas também estabelece oportunidades e níveis de acesso a recursos e tecnologias contidos na rede. E, neste sentido, existe um equilíbrio dado pela gestão dos relacionamentos no sentido de balancear restrições e oportunidades (EASTON, 1992). Este equilíbrio promove também uma estabilidade entre os relacionamentos e entre as posições relativas. Desta forma, por exemplo, tanto uma adoção de nova tecnologia quanto uma nova abordagem no mercado não deve ser considerada somente um fenômeno isolado a uma empresa e sim analisada no contexto do conjunto relacional desta, preocupando-se com a identificação dos relacionamentos mantidos, natureza dos relacionamentos, o lócus estratégico e a força dos vínculos. Neste exemplo citado, somente integrando o contexto coletivo é possível ter uma compreensão melhor estruturada.

Relacionamentos sob a ótica da gestão dos relacionamentos estratégicos são implícita ou explicitamente a base para potenciais melhorias – mercadológicas ou tecnológicas – e assim, são considerados ativos valorizados. Conforme Ford et al. (1998), o conjunto de ações de gestão em um ambiente de negócios tem uma componente grande de gestão de relacionamentos – e estes caracterizados principalmente por redes inter-organizacionais – que pode ser compreendida em diversas atividades (FORD et al., op. cit.):

- Cada consumidor ou fornecedor deve ser gerenciado tendo em vista os custos transacionais e benefícios potenciais. Alguns relacionamentos são particularmente vitais para o sucesso competitivo da empresa e sua continuidade, enquanto outros são apenas importantes no que tange a manutenção da coletividade do arranjo. A gestão deve considerar o nível de investimento e especialização dos ativos e a contrapartida no relacionamento.
- Assim, a gestão deve analisar cada relacionamento contrabalançando benefícios estratégicos entre as partes envolvidas. Cada ator tem sua diferente percepção do valor do relacionamento, sua posição relativa (conforme Easton, op.cit.) e o comprometimento da contraparte. Cabe neste contexto diversos comportamentos (oportunistas inclusive), mas relações bem sucedidas comportam uma combinação de cooperação, confronto, confiança e malícia (nas palavras de Ford et al., essenciais para “um casamento de sucesso”) e busca de objetivos individuais e coletivos. Esta abordagem transparece concordância com as idéias de Stamer apresentadas na Figura 21.
- Em um contexto estendido, cada relacionamento deve ser gerenciado como parte interrelacionada de todo portfólio de relacionamentos, sendo que cada parte busca, dentro dos objetivos coletivos comuns, benefícios individuais. Entretanto, a posição relativa de cada ator na rede – sua identidade estratégica, construída dentro conjunto de relações – diferencia a autonomia e o estágio de desenvolvimento e aceitação no ambiente coletivo. Cada relacionamento, assim, está interligado com os demais de ambos os lados envolvidos e, neste cenário ampliado, devido até em parte as regras de conduta, o desempenho em uma relação afeta multiplamente os demais. Um efeito observado é que, por vezes, para lograr êxito em uma ligação particular é necessária conseqüentemente uma atuação mais abrangente na rede: em uma cadeia de suprimento, por exemplo, as relações entre fornecedores e consumidores podem ser afetadas pelas

relações paralelas, antecedentes ou subseqüentes entre seus fornecedores e consumidores (SLACK e LEWIS, 2007).

- Dentro do conjunto de relações, o investimento em cada relacionamento deve ser operacionalizado conforme algumas decisões. O comprometimento deve ser o mais transparente para as partes envolvidas trazendo confiança nas escolhas, priorizações e acesso a investimentos: adaptação de produtos, processos e procedimentos, especialização de ativos, acessos a recursos, níveis de co-operação, entre outros. A decisão gerencial, contudo deve considerar a interdependência e a autonomia entre os envolvidos.

Ford et al. (1998) estabelecem que cada empresa tem um conjunto diferente de relacionamentos com fornecedores, consumidores e colaboradores dentro de um contexto de redes inter-organizacionais. E, em compatibilidade com Cummings e Doh (2000), propõem que cada relacionamento, considerado um ativo, tem importância estratégica e operacional determinante para sua posição competitiva e existência e deve ser considerado dentro de um ambiente coletivo estendido em um conjunto de “visões”: estratégica e empresarial; transacional (fornecimento, distribuição e consumo) e tecnológica (Figura 26).

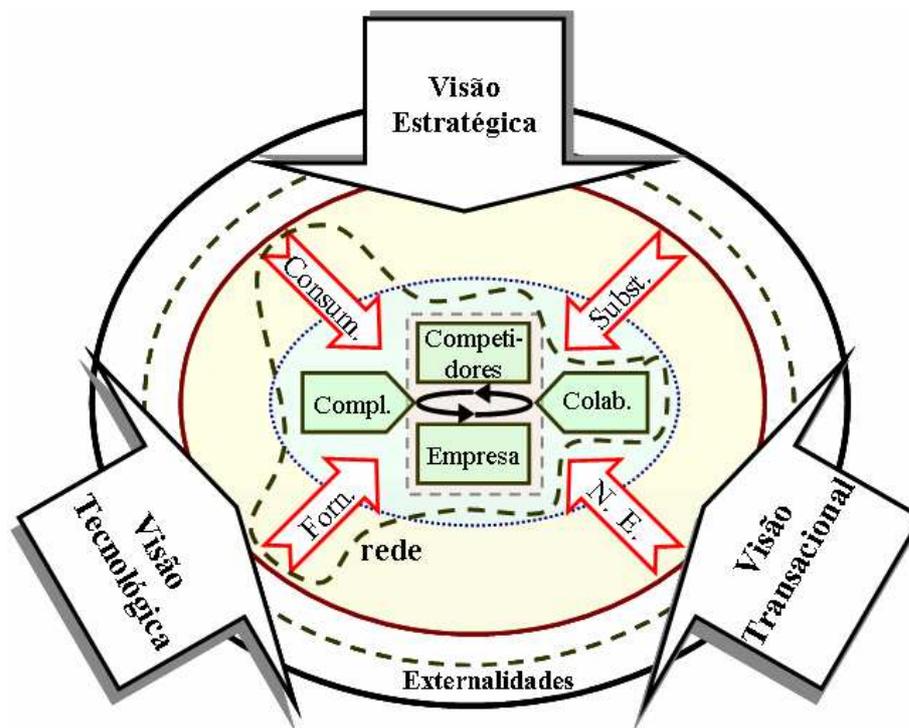


Figura 26: Visões sobre a gestão de relacionamentos no ambiente competitivo estendido. Fonte: O autor

#### 4.3.1.1 Visão Transacional

As atividades ligadas ao fornecimento, à distribuição e relação com consumidores são, de forma inerente, associadas à rede de valor. A construção de um portfólio de relacionamento com fornecedores e consumidores torna-se essencial à estratégia competitiva da empresa.

Ford et al. (1998) apontam a criação de valor por meio da gestão do relacionamento, em ambos os lados da cadeia. O autor argumenta que existe economia dos custos de transação devido à redução do custo de obtenção e aos riscos, devido a novos processos de aquisição com a parceria, próxima, com confiança e com contatos diretos. Por sua vez, há benefícios na receita também, pela valorização do produto final ao se agregar a competência do fornecedor: o desempenho superior deste retém valor no produto desde a qualidade e confiabilidade do suprimento aos efeitos positivos para com o consumidor final pela associação da capacidade/marca do fornecedor ao produto.

Analogamente, segundo Slack e Lewis (2007), compras baseadas em preço ou redução de custos apenas – a abordagem competitiva de suprimento – não deve ser a diretriz gerencial. Por sua vez, para o fornecedor o consumidor não deve ser visto apenas como um fluxo de caixa descontado pela vida útil de consumo. Os benefícios – continua o autor – consistem além de vantagens em custo e abrangem:

- as características de qualidade do produto e o aprimoramento desta qualidade, conforme em Slack e Lewis (2007), com benefícios para ambos,
- as possibilidades de desenvolvimento conjunto de produtos e de tecnologias (idem);
- troca de informações de negócios como, por exemplo, previsão de demanda colaborativa, também em Heikkilä (2002) e Detreville e Hameri (2002);

Helander e Möller (2001) propõem que confiabilidade de entrega, excelência em produção e flexibilidade são valores diferenciais de fornecimento, mas são condições iniciais de aquisição e são garantidos de alguma forma. Em um sistema estratégico de gestão de relacionamentos, a relação entre fornecedor e consumidor deve gerar ganhos em inovações incrementais, desenvolvimento conjunto, suporte operacional, aumento de eficiência e produtividade, entre outros, até o extremo de construção conjunta de novas oportunidades de atuação. O consumidor deve considerar que a orientação futura de sua produção é um fator essencial no planejamento de seu fornecedor.

#### 4.3.1.2 Visão Estratégica

Para Ford et al. (op. cit.) e Greenhalgh (2002), as decisões estratégicas de uma empresa estão inseridas e arraigadas à rede de valor na qual ela opera. Tecnologia e processos, sistema produtivo, fornecimento e distribuição, acessos a recursos diversos, entre outros, sofrem influências determinantes do arranjo coletivo.

Desta forma, nesta visão repete-se que a estratégia competitiva ultrapassa a abordagem individualista e consolida-se na rede de valor, com rede competindo com

redes, onde a estratégia de um ator é, em alguma parte, definida pelo ambiente coletivo. Assim, depara-se em um contexto onde a gestão percebe as dependências estratégicas, as interações inter-organizacionais e o co-envolvimento.

A gestão dos relacionamentos implica em realizar investimentos nas relações definidas como ativos. Em gestão, são necessários mecanismos de troca de informação, coordenação e controle a fim de reduzir assimetrias, construção conjunta de competências e especialização e desenvolvimento de ativos.

Esta decisão, sendo construída ao longo do tempo, como uma co-evolução, estabelece o comprometimento e a confiança necessários ao sucesso competitivo coletivo. Permite assim acesso e trocas com confiabilidade, especialização e minimiza comportamentos oportunistas.

#### 4.3.1.3 Visão Tecnológica

Como já afirmado, geralmente uma empresa não possui todas as tecnologias necessárias para a construção de seus processos e produtos a fim de satisfazer as necessidades de seus consumidores. Nesta situação, o custo de desenvolvimento de novas tecnologias em atuação individual cresce de forma substancial, adicionado com o risco de não adoção desta proposta tecnológica por parte do mercado.

Desta forma, a escolha e o desenvolvimento conjunto e colaborativo de tecnologias rateia o investimento e o risco e favorece o processo de adoção do padrão tecnológico. Cabe a gestão construir os relacionamentos que fornecem seu pacote tecnológico (fornecedores, complementadores), acesso a recursos e desenvolvimento tecnológicos (fornecedores, atores do sistema de inovação), bem como a adoção do padrão (consumidores, fornecedores, adotantes chaves).

Segundo Ford et al. (op. cit.), no que tange ao pacote tecnológico, ou seja, o conjunto de tecnologias necessárias ao processo produtivo e ao produto, a preocupação com os relacionamentos fazem referência em balancear a dependência e a efetiva interação e apropriada integração entre as partes a fim de conquistar os benefícios associados. Os relacionamentos que geram adoção de um padrão tecnológico podem ser interessantes em uma estratégia de “lock-in”

(bloqueio) do sistema competitivo, onde o valor do produto – dentro da rede de valor estabelecida – provém da compatibilidade tecnológica (COOL e DIERICKX, 1996).

Por outro lado, existe a decisão sobre limitações ao acesso a tecnologia: o nível de restrição e retenção interna e acesso externo. Este balanço deve ser definido de forma transparente no relacionamento, considerando os objetivos, a (in)dependência, o comprometimento e a confiança na relação.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE PROCESSO COMPETITIVO COLETIVO E GESTÃO DE RELACIONAMENTOS ESTRATÉGICOS

Ford et al. (1998) demonstram que a gestão de relacionamentos é um fator crítico de sucesso em uma estratégia competitiva. Os relacionamentos possibilitam, de forma direta ou indireta, potencialidades de desenvolvimento da oferta de modelos de negócios ou abordagem tecnológica por parte das empresas.

Por outro lado, o ambiente competitivo atual acena com necessidades de competência, inovação, especialização e flexibilidade. Geralmente as empresas são incapazes de realizar todas as atividades e deter todas as tecnologias a fim de satisfazer plenamente seus consumidores. Este ambiente competitivo também exige rapidez na apresentação de resultados.

A busca por modelos inter-organizacionais passa a ser preocupação competitiva. Soluções individuais não mais atendem todos os mercados. Os modelos coletivos podem oferecer desenvolvimento organizacional e eficiência operacional. E, ainda, o ambiente coletivo e a proximidade, segundo Gonçalves e Gávio (2002):

“vai além das vantagens de redução dos custos de transação que propicia, significando uma condição essencial para o processo de criação de uma comunidade de atores econômicos e sociais baseados em costumes e valores locais, na continuidade de relações pessoais, de amizade e confiança. (...) facilita o aprendizado por causa da circulação natural de informações entre tais firmas, as quais podem ser do mesmo setor e de setores diversos e complementares”.

Concluindo, em uma ilustração – a fim de promover caráter iconoclasta - apresenta-se resumidamente o modelo teórico encadeado e suas interligações na Figura 27.

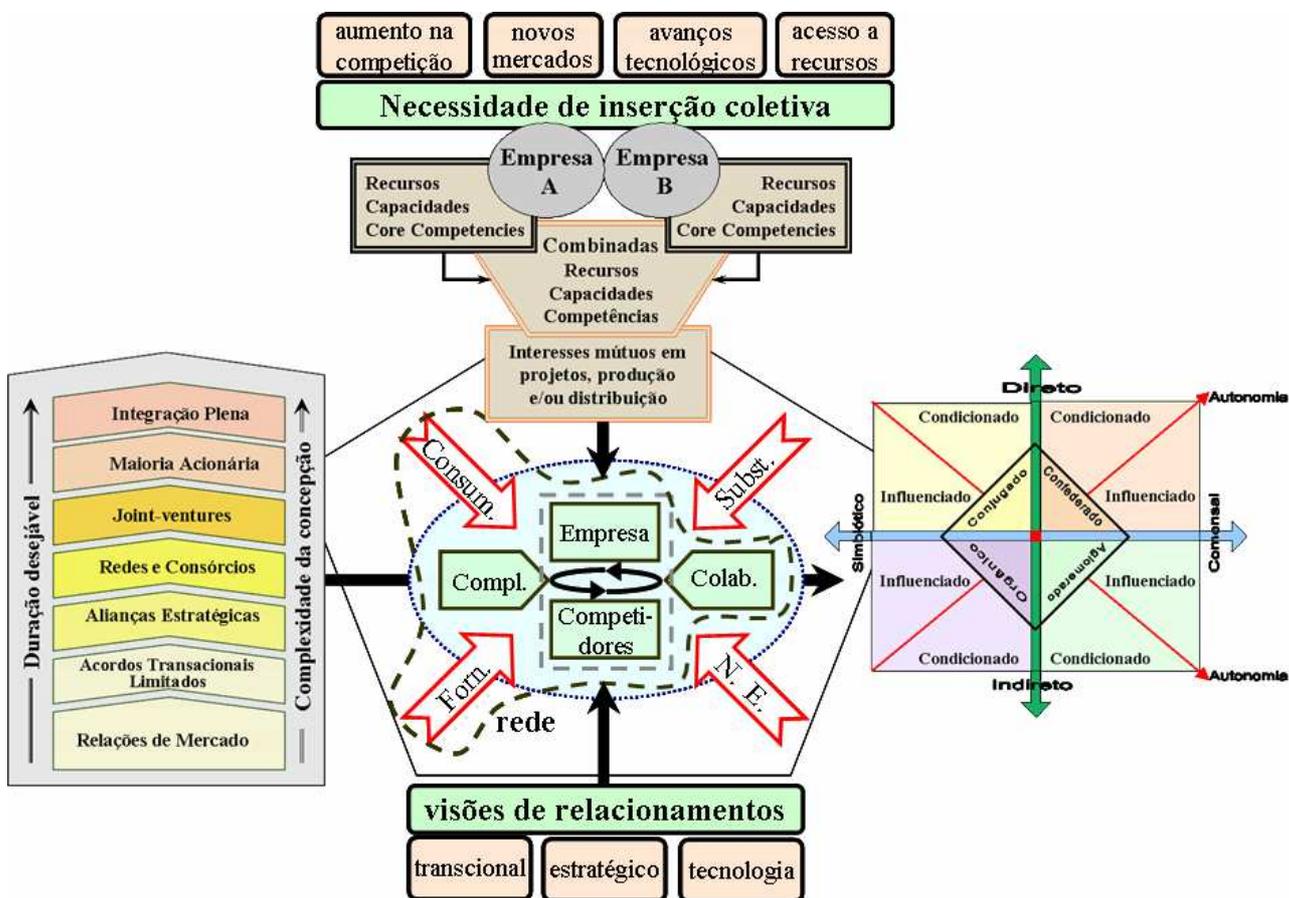


Figura 27: Resumo do modelo teórico. Fonte: O autor.

Desta forma, pelo exposto no capítulo, alguns temas aparecem recorrentemente:

- Interação entre atores
- Confiança e comprometimento
- Valor e recursos

A interação entre os atores está caracterizada na Escala de relacionamentos inter-organizacionais (WILDEMAN (1998) e RUSS e CAMP (1997), variando desde a integração vertical às relações de mercado. Estes arranjos podem ser também

melhor compreendidos com as tipologias baseadas em Warren (1967) e Astley e Fombrun (1983).

Por sua vez, segundo Coulter e Coulter (2003), confiança é elemento crítico de sucesso em relacionamentos e pode ser entendida como uma construção complexa de integridade, honestidade, crença no parceiro e consciência do risco versus o desempenho externo.

Uma boa definição de confiança é encontrada em Slack e Lewis (2007) e pode ser entendida como a disponibilidade para estar vulnerável a riscos em uma relação por acreditar no comportamento e comprometimento do parceiro. Quanto maior a crença na contraparte, maior a disponibilidade para riscos.

O comprometimento, em consequência, é o desejo e manifestação de capacidade do parceiro em honrar a confiança depositada. Em um movimento cíclico ao longo do tempo, o binômio “confiança-comprometimento” se reforça mutuamente.

Slack e Lewis (op.cit.) apresentam um *continuum* criando uma classificação para confiança, visualizado na Figura 28. Ela inicia-se com a confiança calculada, onde a disponibilidade para risco é calculada frente a ausência do benefício se não houver o negócio. O nível seguinte, após suficientes experiências positivas acumuladas, ou seja, com suficiente comprometimento das contra-partes, é representado pela confiança cognitiva onde espera-se que o parceiro volte a apresentar o comprometimento demonstrado no período. Por fim, a confiança inerente é baseada no conhecimento pleno das ações do parceiro.

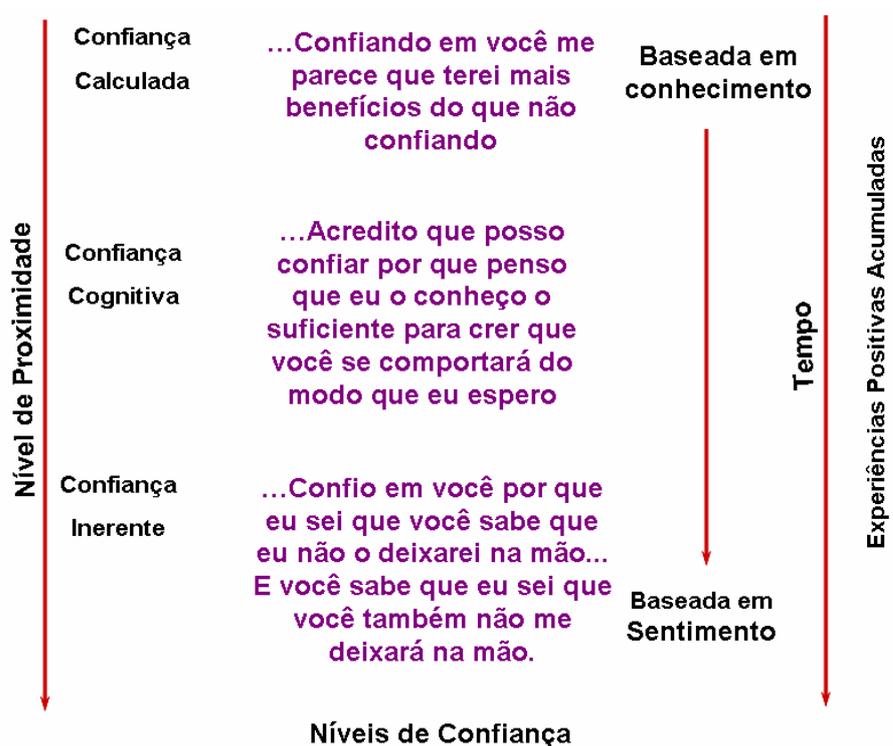


Figura 28: Níveis de confiança. Fonte: Slack e Lewis (2001)

Os recursos dizem respeito aos ativos e o acesso aos mesmos disponibilizados no relacionamento que gerarão valor ao produto final. Estes recursos podem ser tangíveis ou intangíveis:

- pesquisa e desenvolvimento colaborativo, compartilhamento de incertezas, riscos e custos;
- parcerias em conhecimento/informação e tecnologia;
- aquisições conjuntas, compras colaborativas, diminuição dos custos de transação;
- desenvolvimento de ativos dedicados ou especialização de pessoal para atendimento;
- competência e valorização do produto final pela associação positiva.

Estes recursos e seus conseqüentes valores estão presentes nas visões de Ford et al. (op.cit.) sobre gestão de relacionamentos. Na verdade, é possível

também inferir que estas visões podem ser acumulativas conforme o tempo de relação: transacional inicialmente, estratégica e por fim tecnológica.

Se considerarmos que a interação entre os atores amadurece com o tempo, é possível considerar três estágios (Figura 29), baseado em Ford et.al. (op.cit.) e Slack e Lewis (2001):

- **Relacionamento de Sondagem:** onde existe a identificação da necessidade do relacionamento e a busca por um *portfólio* capaz de satisfazer esta necessidade (fornecimento, distribuição, consumo, tecnologia, etc.). Há de uma grande inércia nas relações ao primeiro movimento de aproximação. O ator ingressante – ou os atores – tomam conhecimento das regras de conduta e estabelecem negociações. Pesam riscos e vantagens do relacionamento bem como a necessidade de investimento e especializar ativo para o desenvolvimento da parceria. Como a confiança esta sendo construída, a duração é limitada, podendo o relacionamento ficar próximo às relações de mercado.
- **Relacionamento Contínuo:** as experiências são replicadas e existe a incorporação da rede, mas esta ainda não atinge o estágio de plena confiança. Existe o comprometimento e a vontade em corresponder. Há intenso aprendizado do comportamento e regras de convívio, gerando mecanismos formais e informais de coordenação. O comprometimento e confiança adquiridos incentivam o início de investimentos no relacionamento. Neste estágio a confiança é solidificada a partir de diversos episódios de comprometimento; seu desenvolvimento tem duração compatível com este processo.
- **Competição conjunta:** onde os atores dispõem de acesso a recursos e tecnologia e estabelecem a competição conjuntamente, rede contra rede. A confiança é inerente, baseada no sentimento adquirido pelo conhecimento e comprometimento. Os ativos especializam-se para atender uma estrutura considerada comum. Os objetivos coletivos estão alinhados aos objetivos individuais. Os mecanismos de troca de

informações são desenvolvidos e existe uma coordenação dentro da inter-dependência.

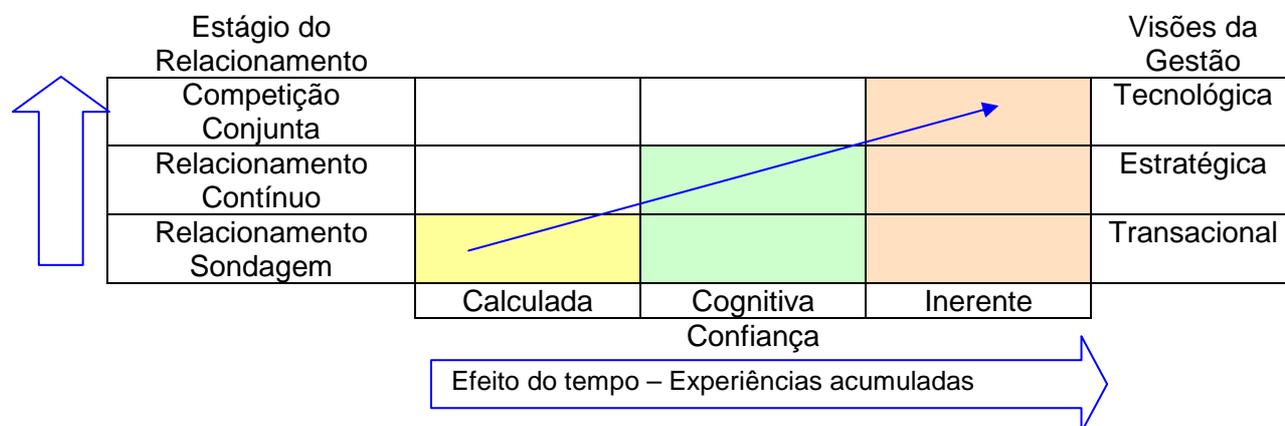


Figura 29: Estágios de Relacionamento

Percebe-se que o vetor da evolução é o tempo e experiência acumulada. Desta forma, a medida que a confiança e o comprometimento evoluem, é possível evoluir nos estágios de relacionamento e incorporar a totalidade de visões de Ford et al. (1998).

A gestão de relacionamentos, desta forma, ocupa papel significativo a fim de gerar estabilidade na relação. Com certeza, uma falha de comprometimento - um movimento oportunista - pode destruir a parceria, em qualquer estágio. O desenvolvimento de mecanismos como solução de conflitos e troca de informação são necessários, bem como formação de pessoal com habilidade para conduzir este processo.

A evolução é lenta. Segundo Ford et.al. (1998) muitas empresas não conseguem manter um relacionamento estável por muito tempo. Este fato agrava-se nas empresas de pequeno porte, pois ademais de sua importância para especialização, escala e escopo, os relacionamentos podem custar as empresas investimentos, qualificação pessoal e tempo que elas não possuem.

## 5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta pesquisa utilizou-se o método do estudo de caso multi-caso comparativo, uma vez que a proposta foi investigar mais de um ator, organização ou evento, em situações onde realizar comparações é necessário. E, nesta situação, o método multi-caso "(...) permite, melhor do que um único caso, teorizar a respeito da própria organização", fornecendo os meios para uma verificação e ajudando a especificar sob que condições as relações trazidas à luz se verificaram (BRUYNE et al, 1991). O estudo de caso oferece ainda uma riqueza de detalhes e informações e, mesmo que sua capacidade de generalização seja proporcional aos estudos e tamanho da amostra de organizações, o método é válido para corroborar metodologias. Assim sendo, é possível tecer generalizações, sem perder de vista o princípio da "validade transitória até novas informações" (BRUYNE et al, 1991).

Segundo Yin (2001), a pesquisa de estudo de caso pode incluir casos únicos ou múltiplos, sendo que, embora receba a denominação comparativo, esta é uma opção sobre duas variantes dos projetos de estudo de caso. Assim, aquele autor considera estudo de caso uma "investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos (...e) baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados". E acrescenta que é possível utilizar esta metodologia quando se pretende deliberadamente "lidar com condições contextuais – acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo".

Segundo Leonard-Barton<sup>29</sup> citado em Da Costa (2003), “um estudo de caso é uma história de um fenômeno passado ou presente, obtida a partir de múltiplas fontes de evidência. Ele pode incluir dados a partir de observação direta e entrevistas sistemáticas, assim como de arquivos públicos e privados. Na verdade, qualquer fato relevante para a obtenção de eventos que descrevem o fenômeno é um dado potencial uma vez que o contexto é importante”.

McClintock et al<sup>30</sup>. citados por Bressan (2000) apontam que os objetivos do método de Estudo de Caso são: "1. são capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante (...); 2. permitir um exame detalhado do processo organizacional e 3. esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade”.

Goddoy (1995) ressalta que o estudo de caso tem se tornado “a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões ‘como’ e ‘por que’ certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real”.

Desta feita, o estudo de caso torna-se adequado frente a problemática e objeto de pesquisa, justificando sua adoção, uma vez que a investigação:

1. registrou múltiplos atores inseridos em um campo organizacional, dentro de um contexto setorial;
2. abordou as organizações individual e coletivamente;
3. não intencionou, mesmo por que não era possível por definição, dissociar a organização, o campo organizacional e as pressões institucionais impostas;

---

<sup>29</sup> LEONARD-BARTON, D. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. **Organisation Science**, V. 1, N.1, P. 248-266, 1990.

<sup>30</sup> McLINTOCK, C.; BRANNON, D.; MAYNARD-MOODY, S. Applying the logic of sample surveys to qualitative case studies: the case cluster method. In: MAANEN, J. (Ed.). **Qualitative Methodology**. Newbury Park: Sage, 1983.

4. preocupou-se, principalmente, em entender como os atores percebem o ambiente coletivo no qual estão inseridos, como gerenciam seus relacionamentos inter-organizacionais e como este fenômeno afeta a competitividade;
5. e, ainda, preocupou-se em um melhor entendimento dos processos de causalidade, permitindo assim sofisticar o *framework* teórico elaborado a fim de detalhar o fenômeno.

A análise foi realizada em dois níveis: o intra-organizacional, observando cada ator individualmente, e o inter-organizacional, ampliado pelo campo organizacional e/ou sistema de inovação setorial regional.

## 5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Intencionando o mesmo que Da Costa (2003), também utilizando-se da metodologia de estudo de caso, adaptando-se aos objetivos desta pesquisa, a fim de se elaborar um *framework* analítico sobre a gestão de relacionamentos inter-organizacionais, foi adotada a estratégia de pesquisa proposta por aquele autor:

1. revisão da literatura para justificar os objetivos da pesquisa e encontrar diretrizes sobre a gestão de relacionamentos inter-organizacionais e suas questões contextuais;
2. pesquisa de campo com especialistas objetivando enriquecer literatura afim;
3. definições de uma base teórica e a sua operacionalização; decisões metodológicas que levaram ao uso de estudos de caso.
4. revisão da literatura sobre organizações, relacionamentos inter-organizacionais, estratégias colaborativas e redes de empresas;
5. construção de um framework que represente a temática investigada;
6. desenvolvimento de metodologia de pesquisa; seleção e definição operacional da amostra e dos instrumentos de investigação;
7. refinamento do framework teórico e do processo estudado;

8. refinamento do instrumento de investigação por meio de entrevistas com especialistas;
9. teste piloto;
10. estudos de caso com a aplicação dos instrumentos de investigação;
11. análise e interpretação dos resultados;
12. considerações e conclusões.

Cumprido ressaltar a importância do papel imprescindível que o estudo bibliográfico e contato com professores e especialistas sobre a temática exercem sobre o trabalho, pois além de fornecer as linhas de pensamento que o nortearam, subsidiou toda a construção do modelo, além de suscitar análises mais enriquecedoras para, assim, possibilitar a base teórica final. O processo como um todo é vislumbrado conforme exposto na Figura 30.

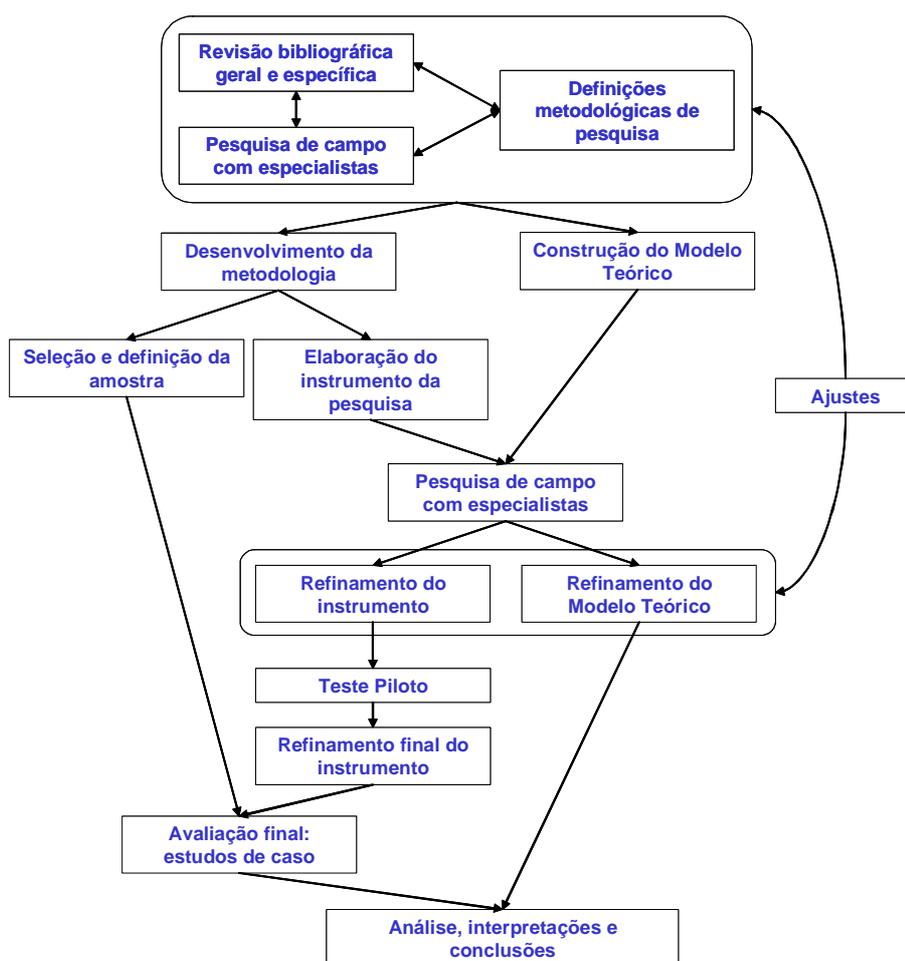


Figura 30: Processo de Pesquisa. Fonte: O autor.

### 5.1.1 A seqüência de elaboração da pesquisa

A investigação teve início com pesquisas bibliográficas sobre a temática, considerando as teorias econômicas e administrativas envolvidas com o relacionamento inter-organizacional. A investigação também se estendeu a dados secundários sobre a Indústria da Construção Civil, sendo considerados informações e dados estatísticos do IBGE, SENAI, MDIC, SEBRAE, SINDUSCON e outros órgãos governamentais e de apoio.

Paralelamente, foram realizadas consultas a especialistas no tema relacionamentos inter-organizacionais em busca de novas referências bibliográficas e atualizações sobre o tema. Outra etapa concomitante foi redigir as delimitações metodológicas da pesquisa de modo a operacionalizar de forma factível a construção da base teórica bem como o desenvolvimento metodológico.

Estas etapas foram realizadas em conjunto devido às interações existentes. E, dado o conjunto teórico estabelecido pela literatura estudada e acréscimos de especialistas, a fim de atender aos objetivos explicitados no contexto da problemática, o estudo de caso mostrou-se como método de investigação mais apropriado.

O passo seguinte foi a construção do modelo teórico, bem como o desenvolvimento da metodologia de pesquisa utilizados nesta investigação. Ambos estão descritos em seus respectivos capítulos neste trabalho.

Uma vez estabelecida a metodologia de pesquisa, o estudo de caso, a próxima etapa foi a seleção da amostra – realizada por conveniência – bem como do instrumento de pesquisa, ambos também abordados na continuidade. O instrumento de pesquisa consistiu de:

- questionário com questões objetivas de modo a caracterizar a empresa e os gestores entrevistados; bem como identificar fatores determinantes do relacionamento;
- entrevistas semi-estruturadas com os gestores, quando permitidas gravadas, armazenadas em arquivo digital, observando o direcionamento adotado.

O instrumento de pesquisa foi então alinhado ao modelo teórico de forma a constatar sua aderência teórico-metodológica e submetido novamente a especialistas. Destes encontros, ambos foram refinados e melhor detalhados.

Foi realizado um teste piloto, com um gerente de uma empresa de médio porte com atuação em Juiz de Fora, MG, a fim de assegurar o pleno entendimento das questões objetivas e perguntas durante as entrevistas. Alguns ajustes e refinamentos no questionário foram efetuados e, após, com poucos esclarecimentos necessários, o instrumento foi considerado operacional.

Quando o instrumento foi finalizado, foram realizados os estudos de casos. Comparando constatações de campo com o modelo teórico, procedeu-se análises e interpretações.

Ressalta-se ainda que as entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador, diminuindo riscos de má compreensão.

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO METODOLÓGICA DO ESTUDO DE CASO

Seguindo a base de trabalho proposta por Yin (2001) e, de acordo com a leitura de De Sá e Silva (2004)<sup>31</sup>, apresenta-se na seqüência o planejamento metodológico do estudo de caso.

### 5.2.1 Propósito do estudo de caso

O propósito do estudo de caso está em conformidade com o objetivo primordial desta pesquisa, exposto anteriormente, possibilitando o refinamento do modelo teórico elaborado e da gestão dos relacionamentos inter-organizacionais.

### 5.2.2 Fontes de evidências

A fim de suportar às conclusões do estudo utilizou-se as seguintes fontes de evidências:

---

<sup>31</sup> Aproveita-se o planejamento de pesquisa realizado por DE SÁ & SILVA (2004) por se tratar da mesma metodologia pretendida ressaltada pela proximidade dos temas pesquisados.

1. Entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pela gestão dos relacionamentos nas organizações alvo de estudo;
2. Análise de documentações relacionadas à formação e gestão dos relacionamentos (histórico de transações, contratos, normas regulamentadoras, normas internas de comportamento, artigos em jornais e revistas, etc.) quando permitidas;
3. Análise de registros em arquivo no sentido de buscar outras informações que recuperem dados históricos e apontem tendências, bem como ilustrem a rede (registros organizacionais, censos setoriais, etc.);

### **5.2.3 Procedimento de amostragem**

No experimento, foram analisadas organizações representativas dentro do escopo determinado entre empresas selecionadas na indústria da construção civil – sub-setor de edificações, de modo a identificar os atores com os quais as organizações mantêm vínculos relacionais e a investigar a efetividade da gestão destes relacionamentos.

Ressalta-se que, a cada relacionamento, tentou-se quando possível examiná-lo por uma perspectiva múltipla, isto é, do ponto-de-vista de todos os envolvidos; mas sempre com a ciência que os pontos de vista tendem a ser diferentes conforme o ator.

A estratégia de amostragem foi gradual, baseada em amostras teórica e por conveniência. Em Flick (2004), encontra-se que a estratégia de amostragem teórica é apontada como:

(...) o processo de coleta de dados para a geração de teoria por meio da qual o analista coleta, codifica e analisa conjuntamente seus dados, decidindo quais dados coletar a seguir. Esse processo de coleta de dados é controlado pela teoria em formação”

Posto assim, a pesquisa foi iniciada a partir de empresas relevantes da ICC-SE, escolhidas intencionalmente e por conveniência, que configuram, por

percepção do pesquisador, uma concentração de relacionamentos inter-organizacionais.

A amostra cresceu por adição de grupos (casos, atores, etc.) escolhidos, conforme sugestão de Flick (2004), em consonância com critérios a serem definidos de acordo com a contribuição teórica ao modelo, sendo que sua limitação dada pelo entendimento da saturação teórica.

Sobre a intencionalidade do nó de partida da pesquisa, foram colocados alguns critérios:

1. a empresa deveria estar localizada na cidade do Juiz de Fora, e/ou em seu entorno;
2. a empresa deveria ser, pela percepção do pesquisador, um ator que concentre relacionamentos inter-organizacionais;
3. a empresa deveria ter participação e desempenho relevantes no mercado onde atua;
4. os gestores destas empresas deveriam consentir com a participação na pesquisa, sempre que possível tentando evitar restrições, seja em seus preceitos teóricos, estratégia e objetivos, seja em seu método.

Por sua vez, ainda seguindo o sugerido em Flick (2004), os critérios da seleção gradual para o estudo multi-casos foram:

1. casos críticos, nos quais o fenômeno estudado está especialmente claro, sendo considerados importantes para a formulação do modelo teórico;
2. casos intensos, nos quais há, clara ou supostamente, a intensidade do fenômeno;
3. casos extremos ou desviantes, nos quais há históricos bem e mal sucedidos do fenômeno
4. casos convenientes, nos quais há a facilidade de acesso e pesquisa.

Quando da pesquisa, procurou-se casos bem definidos – críticos ou intensos – mas também convenientes.

Quanto à amostragem dos entrevistados dentro de cada organização, a fim de melhor operacionalizar o instrumento de pesquisa, pretendeu-se abordar os reais gestores dos relacionamentos a fim de garantir a confiabilidade do estudo de caso. As informações recolhidas foram interpretadas pela análise do conteúdo. Por fim, buscou-se, nestas entrevistas, a saturação teórica visando à qualidade do método.

Desta forma, inicialmente, foram contatados os responsáveis pelos relacionamentos, dentro do campo alvo do estudo, a fim de apresentar o entrevistador e expor a importância, os objetivos e o método do estudo, bem como solicitar sua anuência. Foi apresentada uma carta, para cada organização participante, contendo o resumo dos objetivos específicos da pesquisa (informações a serem coletadas durante a entrevista semi-estruturada).

#### **5.2.4 Base de dados para o estudo - Construtos teóricos de pesquisa**

Para atingir o propósito do estudo de caso, foram selecionados construtos com inspirações no trabalho de Salgado (1997). Eles foram separados em dois grupos, conforme estabelecidos por aquele autor, que visam: o primeiro a avaliar a percepção do ambiente coletivo e configurar os vínculos; o segundo a identificar a gestão e sua efetividade bem como o desempenho competitivo.

I.1. identificação de relacionamentos inter-organizacionais

I.2. percepção de parceria nos relacionamentos

I.3. estrutura do relacionamento

II.1. internalização dos objetivos

II.2. gestão do relacionamento

As inter-relações entre objetivos e questões de investigação estão apresentadas na Figura 31 exibido na seqüência.

<b>Problema</b>				
Nas empresas da ICC-SE - principalmente as pequenas e médias - a gestão efetiva dos relacionamentos inter-organizacionais e interações ao longo da cadeia produtiva e desta com os contextos econômico, social e tecnológico local é deficitária sobretudo nas vertentes transacionais e tecnológica.				
<b>Elementos Causais do Problema</b>				
Baixa integração da cadeia produtiva; Relações deficientes	Pouca inserção nas deficiências de fornecimento na cadeia local;	Poucas parcerias para pesquisa e desenvolvimento; Baixa integração com estrutura de apoio competitivo	As PMEs ainda à margem da tendência de redes interorganizacionais; As empresas se desverticalizam...	PME's com estrutura organizacional simples, gestão centralizada...
<b>Objetivos</b>				
<b>Geral</b>		<b>Específicos</b>		
...identificar a estrutura da gestão de relacionamentos inter-organizacionais...	Reunir uma base teórica a partir de proposições econômicas e administrativas...	Identificar a percepção que uma dada empresa possui com relação aos seus RIOs	estabelecer uma tipologia a fim de classificar os RIOs	identificar diretrizes e variáveis da gestão dos RIOs
<b>Questões</b>				
<b>Geral</b>		<b>Específicas</b>		
Como as empresas da ICC-SE gerenciam os relacionamentos inter-organizacionais...	Qual o nível, entre atores envolvidos, da percepção do ambiente coletivo...?	Como cada ator percebe os RIOs...? estrutura, recursos...? Qual a configuração...?	Como se comportam o lócus do poder e o lócus da estrutura decisória coletiva...?	Como cada ator ... gerencia os relacionamentos?
<b>Pressupostos</b>				
	o gestor percebe a existência e a importância de outros atores do ambiente competitivo?	qual a regra dos relacionamentos estabelecidos?	rede formada pelos relacionamentos – mesmo que dois a dois – possui uma estrutura decisória e de poder?	como cada ator gerencia seu portfólio de relacionamentos?
<b>Constructos</b>				
Conforme título 3.2.4	I.1 I.2	I.2 I.3	I.3 II.1	II.1 II.2
<b>Marcos Teóricos</b>				
Conforme citados anteriormente ao longo do texto	Porto (1999); Casarotto Filho e Pires (1999); Nalebuff e Branderburger (1996); Cassaroto (2002) Cummings e Doh (2000)	Campos e Tomei (1979); Astley e Fombrum (1983); Castanha (1999); Cummings e Doh (2000);	Campos e Tomei (1979); Storper & Harrison (1991); Castanha (1999).	Idem mais Ford et al. (1998); Zolkiewski e Turnbull (2002).

Figura 31: Alinhamento entre elementos causais , objetivos, questões, pressupostos e marcos teóricos. Fonte: O autor.

### 5.2.5 Tipos e instrumentos de coleta

Conforme expõe Salgado (1997), muitas das dimensões que oferecem base aos construtos teóricos e efetivamente determinam a estrutura e performance das organizações – e, assim, da própria rede – são metodologicamente difíceis de se mensurar.

Pretendeu-se coletar dados entrevistando os reais responsáveis pelos relacionamentos (existindo mais de um responsável, intencionou-se, sempre que possível, englobar todos) e comparar cada par(es) de informações de atores recíprocos.

A entrevista seguiu o estilo semi-estruturado, concebida perante a relação entre as questões de investigação e os construtos, com a finalidade de colher as impressões que os entrevistados possuem dos fatos. O roteiro se encontra anexado.

Foi realizada a análise de conteúdo e análise de arquivos. Objetiva-se, desta forma, perceber as relações entre o *framework* definido e a realidade dos relacionamentos inter-organizacionais.

Como indicado por De Sá & Silva (2004), as entrevistas foram conduzidas de forma dialógica, ou seja, “sabendo-se que tipo de resposta se busca, mas não o tamanho nem a direção do caminho que será traçado para se chegar até ela no decorrer do processo de coleta de dados”. As entrevistas foram gravadas quando possível, com o consentimento dos informantes. Posteriormente, transcritas na sua integralidade ou armazenadas em arquivos digitais, no intuito de recompor completamente o discurso dos entrevistados. Mediante este instrumento de coleta de dados obteve-se as informações necessárias e suficientes para atingir os objetivos da investigação.

<b>Constructos</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Definição</b>
I.1. identificação de relacionamentos inter-organizacionais	percepção do ambiente coletivo  identificação dos parceiros	percepção da gestão empresarial que está atuando em conjunto com outras organizações  quantos e quem são os parceiros?
I.2. percepção de parceria nos relacionamentos	ambiente da parceira  identificação de oportunidades coletivas	percepção da parceria no relacionamento, incluindo experiências pessoais e organizacionais  planejamento de desenvolvimento de parcerias, identificando potenciais parceiros e oportunidades competitivas no relacionamento
I.3. estrutura do relacionamento	comportamento da parceria  estrutura relacional	entendimento de cada ator de suas atividades, limites, papeis e responsabilidades  desenvolvimento e formalização de sistemas de gestão e estrutura para o relacionamento estrutura do relacionamento em si, aspectos formais.
II.1. compartilhamento dos objetivos	objetivos coletivos  compartilhamento de informações  estrutura decisória	como são desenvolvido os objetivos comuns à rede  desenvolvimento de mecanismos de informação e abertura empresarial  mecanismos de decisão e controle
II.2. gestão do relacionamento	transacional estratégica tecnológica	Conforme Ford et al.

Figura 32: Alinhamento entre constructos e variáveis

A escolha dos sujeitos das entrevistas tiveram como critério os responsáveis estratégicos pelos relacionamentos. Como as empresas selecionadas possuem porte de pequeno a médio, privilegiou-se na entrevista os proprietários, sócios-gerentes e gerentes.

### **5.2.6 Método de análise do conteúdo**

Segundo Flick (2004), a análise qualitativa do conteúdo é “um dos procedimentos clássicos para análise textual, não importando a origem deste material, desde produtos da mídia até dados de entrevistas”.

Inicialmente foi realizada a transcrição do conteúdo das entrevistas (respostas às questões do roteiro da entrevista) e foram selecionadas aquelas partes relevantes na resposta das questões da pesquisa.

Posteriormente, para cada variável de análise, dentro de cada construto definido, foi aplicado o procedimento descrito a seguir:

- identificação de conteúdos relativos à variável de análise considerada, em cada entrevista transcrita;
- análise da situação da entrevista e caracterização formal do material colhido;
- definição das unidades analíticas: unidades de codificação x unidades contextuais;
- análise explicativa ou estruturadora do conteúdo;
- interpretação dos resultados frente às questões de investigação;
- elaboração de uma síntese explicativa para cada variável de análise considerada.

### **5.2.7 Qualidade do método**

Dado a proposição lógica em que cada pesquisa deve estar inserida, de acordo com Yin (2001), sua qualidade deve ser analisada também por critérios lógicos e, quatro testes, referentes a validade e a confiabilidade são apresentados;

- validade de construto: estabelecimento de medidas operacionais corretas para os conceitos a serem estudados; faz menção ao desenvolvimento, utilização e relevância de um conjunto suficientemente operacional de medidas;

- validade interna: estabelecimento de relação causal, onde certas condições levam a outras, diferenciada de relações espúrias e resulta de estratégias que objetivem eliminar a ambigüidade e a contradição, imbutidas nos detalhes e do estabelecimento de fortes conexões entre os dados (SYKES<sup>32</sup> apud BRESSAN, 2000.);
- validade externa: estabelecimento do domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas; preocupa-se com a generalização além do estudo de caso imediato, ou seja, com a lógica da replicação; nesta estratégia de estudos de caso procura-se uma generalização analítica;
- confiabilidade: demonstração que as operações de um estudo podem ser repetidas; apresentando mesmo resultado, ou seja, a condução do mesmo estudo de caso, nas mesmas características operacionais, resultar nas mesmas descobertas e conclusões.

De acordo com Flick (2004), as discussões sobre o embasamento da pesquisa qualitativa – e sendo esta estratégia de estudo de caso um de seus exemplos – se referem muito mais à validade do que à confiabilidade. A preocupação com a validade visa a assegurar que o pesquisador não vai “enxergar uma relação, um princípio, etc. quando não forem corretos (...); rejeitá-los quando forem de fato corretos (...) e (...) fazer as perguntas erradas” (KIRK & MILLER<sup>33</sup> apud FLICK, 2004)

Desta feita, foram aplicadas nesta pesquisa algumas táticas propostas por Yin (2000) a fim de se garantir o sucesso em cada teste descrito (Figura 33). Estas táticas foram seguidas e observadas atenta e continuamente no decorrer da pesquisa sendo todos os procedimentos do estudo devidamente registrados em documentos.

---

<sup>32</sup> SYKES, V. Validity and reliability in qualitative marketing research: a review of literature. **Journal of the Market Research Society**, V. 32. N. 3. Julho/1990

<sup>33</sup> KIRK, J. L. e MILLER, M; Reability and validity in qualitative research. Beverly Hills, CA: Sage, 1986

Testes	Tática	Fase da pesquisa em que se emprega a tática
Validade Construtiva	uso de múltiplas fontes de evidência estabelecimento de uma cadeia de evidência revisão de versões preliminares do relatório final por informantes-chaves (da fase de coleta de dados)	coleta de dados  coleta de dados composição
Validade Interna	fazer a confrontação com um padrão ou construção de explanação ou análise de séries temporais	análise de dados
Validade Externa	uso da lógica de replicação através de múltiplos casos	projeto de pesquisa
Confiabilidade	uso de protocolo de pesquisa desenvolvimento de uma base de dados para o estudo de caso	coleta de dados coleta de dados

Figura 33: Táticas para os quatro testes em um estudo de caso. Fonte: YIN (2001).

A validação dos *constructos* dos casos estudados foi realizada com uso de múltiplas fontes de evidência, entrevistas com responsáveis pelos relacionamentos e, quando possível, análise de arquivos. Os relatórios preliminares foram revisados por alguns dos entrevistados considerados informantes críticos em conjunto com o entrevistador.

Por sua vez, a fim de se garantir a validade interna, foi elaborado um protocolo do estudo de caso (com o modelo de análise, pesquisa de campo e protocolos de entrevistas).

A fim de assegurar a validação externa, foi proposta a generalização analítica com o uso de múltiplos casos uma vez que estes aumentam a validade externa e ajudam a proteger contra vieses.

Por fim, quanto à confiabilidade, foram detalhadas e apresentadas em documentos todas as etapas do processo investigativo, podendo esta documentação estar disponível a outro pesquisador mediante contato.

### 5.2.8 Lógica indutiva do método

Pelo exposto na apresentação da metodologia e, por fim, nesta caracterização do método adotado, percebe-se um processo metodológico de

corroborar um modo de gestão a partir de estudos de casos. Este processo condiz com a lógica indutiva presente em Cresswell (2003), conforme Figura 34.

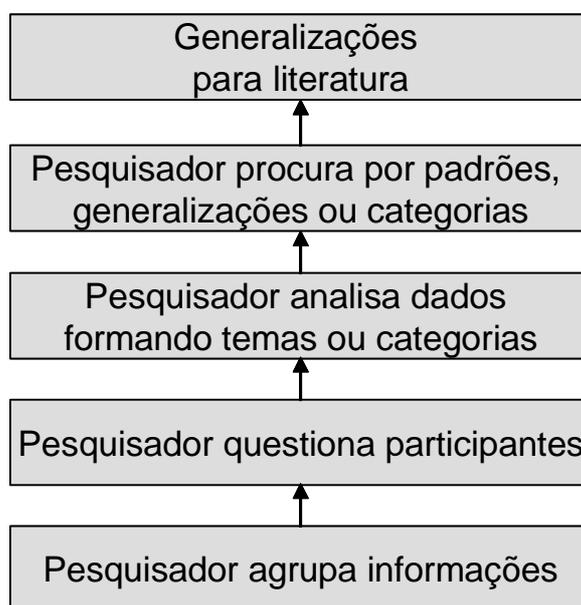


Figura 34: A lógica indutiva no estudo qualitativo  
Fonte: adaptado de Cresswell, 2003.

A lógica indutiva se caracteriza quando um pesquisador inicia por agrupar informações detalhadas de participantes da pesquisa e categoriza estas informações, desenvolvendo padrões ou generalizações, então tornando possível a comparação com a literatura existente (CRESSWELL, 2003).

### 5.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Tull & Hawkins<sup>34</sup> citados por Da Costa (2003) listam como limitações o pequeno tamanho da amostra, a ausência de critérios amostrais rigorosos e a natureza subjetiva do processo de mensuração. Outra preocupação comum reside nas limitações de generalização de seus resultados a partir de um caso único. Entretanto, Yin (2001) contesta que “o estudo de caso, como o experimento, não representa uma ‘amostragem’ [de teste estatístico, com repetições de um fenômeno.

<sup>34</sup> TULL, D. e HAWKINS, D. Marketing research: measurement and method. London: Macmillan, 1976

N.A.] e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalização estatística)”. Ou seja, a generalização não é para um universo e sim para o *framework*.

Outra limitação diz respeito à valorização, em geral, da validade em despeito a confiabilidade, ocasionada por uma visão interpretativa sobre os fenômenos. Alencar (2000) argumenta que a orientação da abordagem interpretativa “ênfatisa a habilidade do ser humano de compreender e entender os outros através da reconstrução das definições que estes fazem das situações em que desenvolvem suas ações”, permitindo “perceber e interpretar o comportamento humano com mais profundidade do que a perspectiva externa”. Westbrook<sup>35</sup> citado por Da Costa (2003) salienta que “a experiência e a personalidade do pesquisador, assim como o seu preparo [no método] e inteligência, vão parcialmente determinar a sua efetividade na condução da pesquisa”.

Assim, limitações da estratégia do estudo de caso implicam no preparo e na habilidade do pesquisador, com exigências maiores do que as exigidas por outros métodos, uma vez que os procedimentos não são, de uma forma geral, rotinizados e o processo difícil de ser conduzido.

#### 5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A METODOLOGIA

A estratégia metodológica desta pesquisa está centrada no estudo comparativo de múltiplos casos, teorizando sobre a organização considerando o meio ambiente organizacional e institucional pertinente e indissociável do fenômeno investigado.

Foi realizada uma revisão da literatura, primeiramente, a fim de subsidiar o *framework*, fornecendo a base da investigação. Uma pesquisa de campo com especialistas – professores universitários, empresários e dirigentes relevantes – também forneceu suporte a esta elaboração.

---

<sup>35</sup> WESTBOOK, R. Action research: a new paradigm for research in production and operations management. **International Journal of Operations and Management**, V. 15, N.12, P. 6-20, 1995.

A investigação foi realizada a partir de uma amostra gradual teórica e por conveniência, com critérios de seleção bem definidos. Foram coletadas diferentes fontes de evidências como entrevistas com responsáveis pelos relacionamentos, análise de documentação e registros de arquivos. O instrumento de pesquisa para as entrevistas foi desenvolvido coerente com as questões de investigação e os objetivos da pesquisa.

Com uma exceção, as empresas solicitaram que suas identidades e marcas não sejam reveladas ou indiretamente mencionadas. Desta forma, em todo o procedimento foi garantida a confidencialidade dos dados pesquisados e das informações em entrevistas, por vezes com documentação assegurando o sigilo.

Embora seja informado adiante, cabe ressaltar que houve limitações, em algumas empresas, ao acesso de informações, sobretudo de base documental e quando referidas à situação financeira-contábil da empresa, bem como operacional. Nestas, partes do instrumento de pesquisa, embora bem entendidas, não foram respondidas: faturamento, indicadores operacionais, entre outras. Idem no que tange a informação sobre fornecedores e complementadores. A empresa explicitou seus relacionamentos sem informar a contraparte.

Contudo, percebeu-se posteriormente que esta limitação, talvez de forma insólita, contribuiu – em uma análise do mérito – para a investigação ao concluir-se a ausência de relacionamentos com potenciais fornecedores tecnológicos – considerando a gestão uma tecnologia – principalmente por falta de confiança e cultura de inovação.

## **6 O ESTUDO DE CASO**

Foi realizado estudos de caso conforme metodologia exposta a partir de uma amostra de 5 (cinco) empresas construtoras em Juiz de Fora, MG. As entrevistas ocorreram nos anos de 2006 e de 2007.

Apenas três empresas forneceram informações sobre sua situação contábil-financeira, preenchendo integralmente sua caracterização. Chamaremos estas empresas de “A”, “B” e “C”. Mas, enquanto a empresa “A” forneceu informação detalhada, as empresas “B” e “C” apenas o mínimo para classificá-las. Por sua vez, as demais – “D” e “E” – por negarem acesso às informações contábeis e financeiras, terão descrições mais generalizadas.

### **6.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

#### **6.1.1 A Empresa “A”**

A empresa A escolhida na amostra é destaque no setor de Edificações em Juiz de Fora, e concentradora de fluxos de relacionamentos. Esta empresa é líder de mercado na cidade no segmento de padrão médio, embora atue no segmento de padrão alto também. Detêm, ainda, o maior número de canteiros para edificações multi-familiares simultâneos nos bairros das regiões nobres. Este descritivo de sua história foi retirado de documentos internos da empresa e entrevistas, bem como de Rezende (2006).

A Empresa “A” atua na ICC-SE em Juiz de Fora há vinte e oito anos. A empresa estabeleceu uma rede com características próprias, constituída a partir de uma base integrada de 6 (seis) empresas com participações acionárias majoritárias divididas entre 10 (dez) sócios.

O grupo, como uma empresa única, atua na construção civil, com atividades de incorporação, construção e financiamento de imóveis próprios. Estas incorporações se deram a partir de formalizações e constituições empresariais de relacionamentos antigos (Clientes – Empresa “A”), no mesmo padrão que Ford et al. (1998) preconizam. Estes relacionamentos foram internalizados e hoje o grupo atua de forma unida, integrado verticalmente. E, além disso, o grupo ainda conta com uma média de cinqüenta fornecedores, independentes, que não foram identificados pelos gestores.

Caracteriza-se por uma estrutura administrativa simples e enxuta, comum ao grupo, onde gestão e atividades administrativas são executadas, além dos sócios-gerentes, por vinte e cinco pessoas. O nível de educação destas pessoas varia entre superior completo (engenheiros, administradores) e técnico ou segundo grau completo. As atividades relacionadas às operações – construção dos imóveis – empregam cerca de duzentos e cinqüenta pessoas, mão de obra direta que atua em canteiros de obra diversos. Neste caso, a grande maioria possui baixa escolaridade.

Em 2006, seu desempenho alcançou o patamar acumulado de quatro mil unidades desde que iniciou as atividades de incorporação, nos últimos vinte e dois anos. No início de 2007, havia cerca de 500 unidades em carteira, disponíveis para venda. A faixa de preço das unidades transita em um contínuo amplo, de R\$ 50.000,00 a R\$ 350.000,00 (cinqüenta a trezentos e cinqüenta mil reais). E, segundo seu gestor:

“A concorrência no setor da construção civil em Juiz de Fora, não representa, hoje, uma grande ameaça (...), acompanhamos a ameaça de possíveis concorrentes também através da faixa de preço dos imóveis construídos (...) não há em Juiz de Fora uma empresa que trabalhe com a mesma extensão de faixa de preço, existem algumas empresas que concorrem conosco na venda de imóveis na faixa mais alta de preço, e outras pequenas empresas que concorrem na faixa mais baixa. Apesar disso, a empresa não enfrenta impactos no seu volume de produção decorrentes da

atuação de concorrentes. É importante observar também que existe um outro tipo de concorrência para as empresas do setor de construção civil, a disponibilidade de imóveis usados à venda, comercializados através das empresas imobiliárias.

O histórico da empresa “A” remonta a 1978, quando seus fundadores iniciaram trabalhos autônomos em serviços de regularização de imóveis e desenho de plantas arquitetônicas. Adota a mesma razão social desde final de 1979.

Em um espaço de tempo relativamente pequeno, a empresa cresceu e começou a executar, sem que houvesse um planejamento para tal, administração de obras para terceiros. Ou nas palavras do entrevistado:

“pode-se entender nosso trabalho naquela época como o de ‘tocar a obra’ pois esse tipo de serviço não incluía responsabilidades tais como compra de materiais, administração financeira da obra, contratação de mão-de-obra, venda das unidades, ficando a encargo do cliente contratante do serviço de administração da obra”.

Quando direcionado a respeito do mercado consumidor do negócio à época, o empresário reafirma a heterogeneidade dos serviços prestados. Não existindo, portanto, uma definição clara do mercado que atendiam, muito embora as atividades executadas pudessem ser definidas por eles unicamente como “obras”, conforme relata:

“a gente fazia o que os outros pediam, era o mercado de projetos, variando de projetos de casas, reformas e igrejas, não tendo muita escolha (...) o mais variado possível, mas que pra gente era tudo igual: obra”.

Na Figura 35 é apresentado o histórico de unidades produzidas pela empresa A (REZENDE, 2006), a partir de 1985. Segundo informação da empresa, esta data foi escolhida, pois representa o ano quando ocorreu um alto volume de vendas e conseqüentemente um aumento significativo na produção para atender à demanda. Entretanto, no ano seguinte sofre queda relativamente significativa, tendo como causa alegada a decorrência de fatores econômicos nacionais.

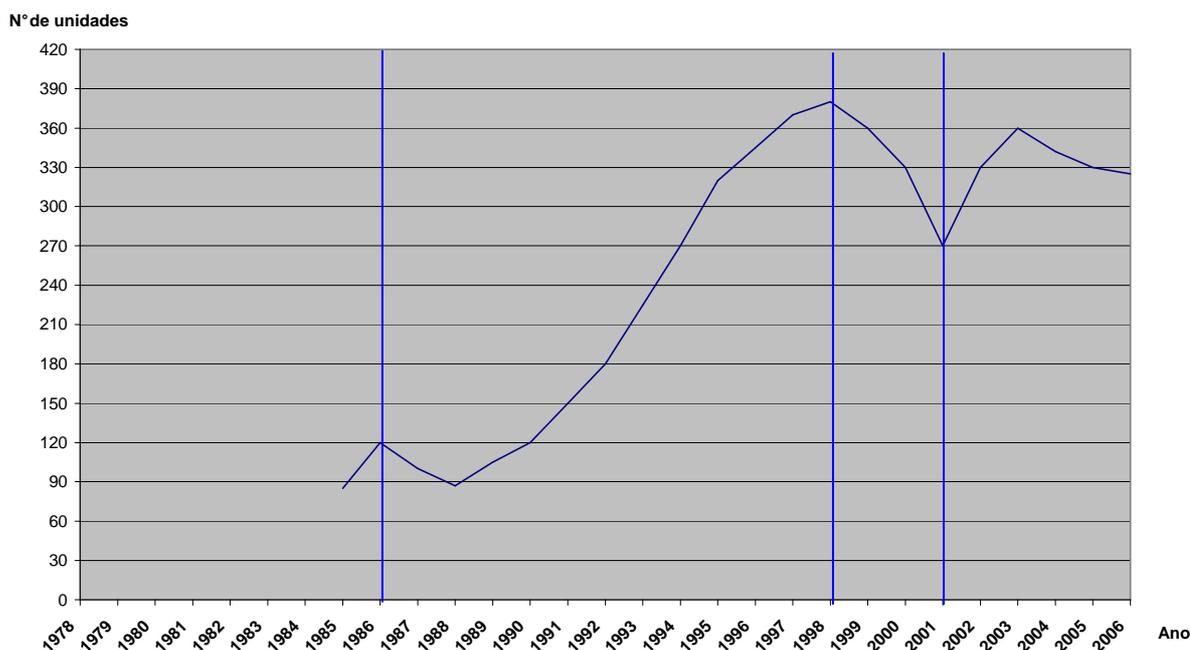


Figura 35 : Gráfico do histórico de unidades produzidas pela Empresa A. Fonte: Rezende (2006)

Mesmo assim, a partir deste ponto, a produção cresce de forma regular até o ano de 1998, o ápice, quando em virtude da retração do mercado, fez-se necessária a redução no número de unidades produzidas. A partir desse ano, a empresa tem taxas de crescimento negativas e, acompanhando o subsetor (Figura 2, página 20), embora apresente uma reação de crescimento antecipada ao comportamento do PIB da ICC. Mas é importante destacar que a opinião da empresa diverge:

“muito embora a intenção fosse de reduzir a produção [*por causa de queda de demanda*, N.A.] , a brusca queda ocorrida em 2001 não foi somente uma necessidade do mercado, mas creio que também um erro na condução das atividades da empresa”

O posterior declínio de forma suavizada se deu em virtude da demanda local por imóveis. No que tange às perspectivas para o futuro o empresário acredita em um leve crescimento da produção a ser alcançado pelo aumento na produtividade

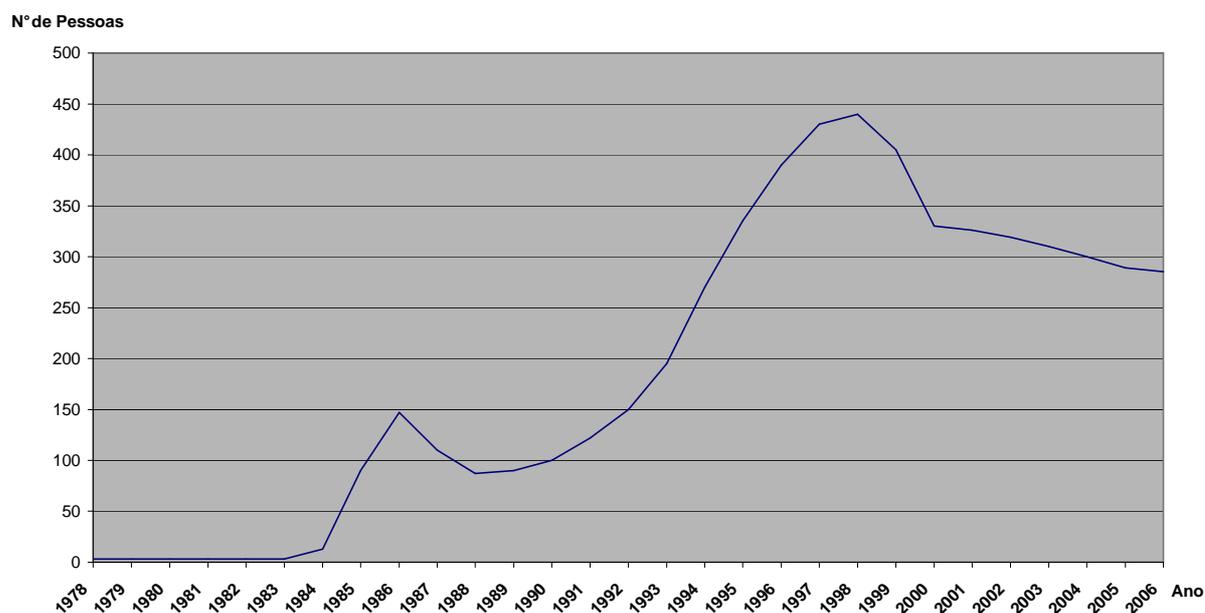


Figura 36 : Gráfico do número de pessoas envolvidas no processo produtivo. Fonte: Rezende (2006)

A Figura 36 apresenta gráfico sobre o volume de pessoas envolvidas no processo produtivo ao longo dos vinte e oito anos de existência. Pela classificação SEBRAE, é considerada média empresa por estar na faixa entre 100 e 500 empregados. Contudo, ocupa a faixa superior da classificação.

Atenta-se para a nítida proporcionalidade com o gráfico anterior que apresenta o volume de unidades produzidas. Por assim ser, faz-se pertinente as mesmas colocações anteriormente mencionadas. A partir de 2001, percebe-se, contudo, que o número de unidades construídas aumenta enquanto o volume de mão de obra direta empregada decresce. Tal fato sugere um aumento no índice de produtividade:

“se anteriormente houve um erro na condução das atividades, a partir de 2001 centralizamos as atividades das empresas constituintes do grupo e a retomada foi feita com aumento da produtividade (...) foi um momento difícil mas superamos (...) realizamos mudanças nas atividades administrativas e operacionais”.

A Figura 37 apresenta o resultado com base nas suas receitas ao longo dos anos, sendo este gráfico mostra-se diretamente relacionado à análise feita sobre o número de unidades produzidas.

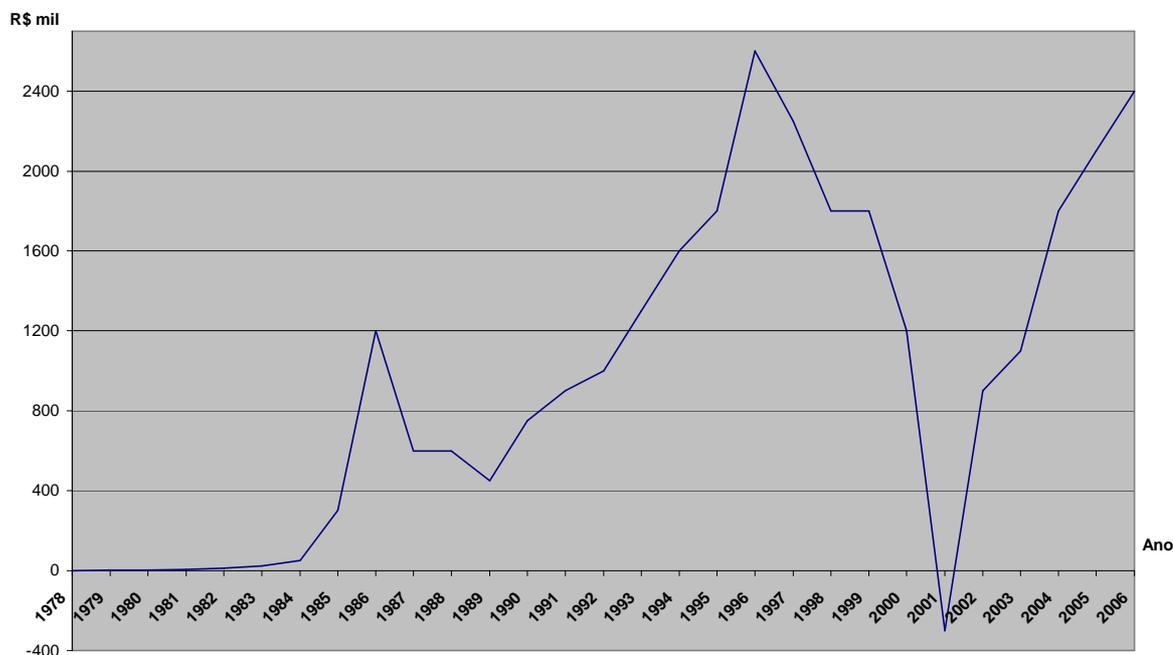


Figura 37 : Gráfico resultado com base em receitas. Fonte: Rezende (2006)

Os dois primeiros picos de receitas, nos anos de 1986 e 1996, ocorrem em momentos de alto volume de vendas impactados por fatores diversos, desde o contexto em que a organização estava inserida, tanto decorrentes de planos econômicos nacionais, quanto, no caso de 1996, de fatores locais, bem como a queda abrupta em 2001/2002: “Por isso realizamos mudanças internas aqui... o objetivo sempre foi retomar os resultados positivos”.

### 6.1.2 A Empresa “B”

A empresa “B” tem atuação relativamente recente na cidade de Juiz de Fora. Conta com 10 (dez) anos de existência, com fundação em 1998, sendo que em seu início realizava apenas serviços de gerenciamento e reformas.

Seu faturamento médio nos últimos 4 (quatro) anos, cobrindo de 2003 a 2006, foi de R\$830.000,00 (oitocentos e trinta mil reais) anuais. Segundo seu gestor, a

receita bruta atualmente está acima desta média, pois a empresa está passando por um período de crescimento de mercado.

O número de pessoas empregadas vem crescendo ao longo dos anos, conforme seu volume de produção. Atualmente conta com cerca de 80 (oitenta) funcionários, sendo classificada como pequena empresa no padrão SEBRAE. Apresenta dois níveis gerenciais, com os sócios exercendo as funções superiores. Sua mão de obra é principalmente composta por trabalhadores com pouca instrução (75% dos funcionários estão alocados somente nas atividades de construção e não possuem sequer educação fundamental completa, o antigo primeiro grau).

Atua principalmente no segmento de mercado de padrão médio, com negócios esporádicos no segmento de padrão alto. Possuía 04 (quatro) empreendimentos em paralelo à época da entrevista.

### **6.1.3 A Empresa “C”**

A empresa “C” tem atuação na cidade de Juiz de Fora e Região dos Lagos, RJ. Conta com 8 (anos) de existência, com fundação no ano 2000. Apresenta cerca de 20 (vinte) funcionários, mas mobiliza quase quatro vezes este número em seus canteiros. Possui 2 níveis gerenciais, com os sócios ocupando os cargos superiores e um engenheiro como gerente.

Em 2006, a empresa “C” entregou cerca de 3000 metros quadrados em empreendimentos de padrão baixo. Possuía, quando entrevistado, 2 (duas) obras em paralelo, com defasagem de 2 (dois) meses entre elas, uma em Juiz de Fora e outra em Cabo Frio, RJ. O faturamento anual da empresa “C” aproxima-se de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais), considerando a média dos últimos três anos.

Questionado o gestor pela opção de expandir para Cabo Frio, informou considerar a Região dos Lagos promissora pela procura de imóveis por juizforanos. A proximidade com os consumidores – segundo o gestor – transparece credibilidade e garante alguma vantagem competitiva.

#### **6.1.4 As Empresas “D” e “E”**

As empresas “D” e “E” participaram do estudo de caso, mas não responderam as informações sobre caracterização. Não foi passado nenhum dado sobre porte e participação de mercado.

Por conhecimento do entrevistador, é possível afirmar serem empresas de pequeno porte, segundo classificação do SEBRAE, de organização familiar, com tradição na região. Nos bairros nobres, possuem, individualmente, até 2 (duas) obras simultâneas, foco em construção residencial em padrão médio.

### **6.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS**

Por meio de entrevistas semi-estruturadas, a investigação foi conduzida em 5 (cinco) empresas de porte médio que, neste trabalho, são denominadas A, B, C, D e E. As entrevistas duraram em média 3 (três) horas, embora contatos seguintes foram estabelecidos para contornar e esclarecer dúvidas posteriores. Os arquivos digitais com as gravações das entrevistas foram transcritos e os conteúdos analisados.

No encerramento, foi questionado aos entrevistados, qual das variáveis apresentadas – dentro das questões realizadas – direta ou indiretamente melhor contribui com o sucesso da parceria.

#### **6.2.1 Identificação dos relacionamentos inter-organizacionais**

Neste *constructo*, o instrumento de pesquisa prevê duas abordagens: percepção do ambiente coletivo e identificação dos parceiros. A princípio, este tópico tinha por intenção apontar todos e denominar os atores – empresas, instituições, etc. – presentes nos relacionamentos. Não foi possível, pois nenhuma empresa revelou claramente seus fornecedores e principais clientes. Mesmo sob insistência, trataram-nos genericamente por fornecedores conforme especialidade (estrutura, empreiteiras, etc.) e clientes.

A empresa “A”, conforme já apresentado, organizou-se em rede integrada onde existem 6 organizações independentes e cerca de 50 fornecedores. Todos os

fornecedores são administrados pela mesma estrutura e servem indistintamente ao grupo.

Por sua vez, a empresa “B” identificou aproximadamente 10 (dez) empresas em sua rede de valor, não considerados os clientes:

“entre fornecedores e serviços de apoio, devemos ter umas dez empresas trabalhando com a gente (...) mantemos estas empresas mais ou menos fixas, estáveis, porque sentimos necessidades de melhorias de qualidade, prazos, produtos e serviços (..) mas somos nós que conduzimos o processo (...) e quanto aos clientes, isso não dá para dizer (...) temos um agente financeiro e uma corretora (...) universidade? não, nada nesse sentido.” (Empresa “B”)

A empresa “C” declarou não manter relacionamentos realmente estáveis, além dos serviços contábeis e de empreiteiras (fornecimento de mão de obra, principalmente). O gestor entendeu a questão e, após argumentação, justificou sua posição declarando que, no que tange às atividades de projeto, estas estão internalizadas na empresa; e a parte estrutural ele conta com 3 (três) empresas:

“nessas três empresas de projeto estrutural, quando preciso, contrato uma (...) mas como o volume não é tão grande, às vezes aqui [*em Juiz de Fora, N.A.*], às vezes em Cabo Frio, eu pego a que está disponível; mas são todas sérias e competentes” (Empresa “C”)

As empresas “D” e “E” entenderam a questão, afirmaram trabalhar em conjunto com outras empresas parceiras, mas não quantificaram, nem denominaram.

Outro dado interessante: com exceção das empresas “A” e “C”, nenhuma apontou a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) como uma organização com a qual mantém relacionamento. Entretanto, enquanto a “A” manifestou interesse por melhoria de competências, a “C” percebe a UFJF como cliente.

## 6.2.2 Percepção de parceria nos relacionamentos

### 6.2.2.1 Ambiente da Parceria

Nesta etapa, procurou-se entender percepção da parceria no relacionamento, incluindo experiências pessoais e organizacionais. Atenta-se como cada empresa valoriza os seus relacionamentos inter-organizacionais principalmente em uma indústria com pouca integração e parceria na cadeia, destacando a importância de outros atores na internalização de valores, com os quais deseja-se estabelecer relacionamentos.

Os entrevistados declararam unanimemente que um ambiente constituído por relações de longo prazo, com confiança e contato pessoal é fator crítico de sucesso para as parcerias:

“a melhor coisa é trabalhar com gente séria, correta, idônea (...) .se for assim, a gente faz negócio (...) e vai continuando...” (Empresa “B”)

“eu acho que nossos parceiros entendem nossa cultura, nossa empresa (...) e é tranquilo trabalhar assim (..) você toda hora, toda semana, liga discute as obras (...) assim acaba conhecendo como o outro trabalha e isso gera confiança para mim e para ele” (Empresa “A”)

Entende-se que estas duas perspectivas – confiança e duração do relacionamento – são interligadas. Por vezes, como causa e efeito. Entretanto, uma observação chama atenção para um outro aspecto importante:

“é... tem de haver confiança no negócio mas também tem de ser competente (...) e, na minha opinião, me desculpe, é difícil encontrar os dois” (Empresa “E”)

Desta forma, é possível entender confiança em dois níveis:

- confiança em realizar o negócio como, por exemplo, ausência de comportamentos oportunistas e comportamento conforme as regras de convívio – o que Slack e Lewis (2007) chamam de confiança inerente e;

- confiança na competência e capacidade de executar as atividades com qualidade, no prazo, dentro de procedimentos técnicos estabelecidos.

Esta divisão é aceitável e compreensível, sendo que as duas parecem solidificar a relação a longo prazo. Na visão deste trabalho, a dificuldade sugerida pelo gestor – e pontuado como raro – caracteriza o relacionamento como um ativo estratégico, no qual o investimento compensa.

Pelos comentários, todas as empresas entenderam estar em um ambiente coletivo e percebem a importância de haver parcerias com fornecedores, clientes e complementadores. E ter um bom ambiente de relacionamento, na opinião dos entrevistados, está relacionado com confiança, competência e tempo. Por outro lado, estes acabam sendo os mesmo fatores de haver relutância em se estabelecer os relacionamentos: níveis de exigência altos sem haver contrapartida em abertura de possibilidades:

"o fato que nós temos muito experiência nesta relação construída durante muitos anos faz diferença (...) nos primeiros anos nos esforçamos para conseguir passar e aprender como funciona os processos de nossos parceiros, seus engenheiros, etc (...) tudo bem, a liderança é minha, mas consegue entender nosso os processos deles, como eles funcionam, o que eles pensam (...) hoje nosso casamento está dando certo, mas sempre penso para frente".  
(Empresa "B")

#### 6.2.2.2 Identificação de oportunidades coletivas

Neste tópico, procurou-se observar se há movimentos pró-ativos para a conquista de relacionamentos via planejamento de desenvolvimento de parcerias, identificando potenciais parceiros e oportunidades competitivas coletivas.

As empresas, de um modo geral, declararam não realizar este tipo de planejamento. Apenas a empresa "C" manifestou alguma ação, muito pela condição de conquista de um novo mercado – no caso constituição de uma nova rede:

"Sim este ano comecei a construir em Cabo Frio, é um mercado novo, sabe (...) antes eu só fazia serviços de reforma por lá, administração, coisa pequena (...) agora para construir e vender bem eu estou procurando por lá fornecedores, terrenos" Empresa "C".

O entendimento nesta questão caminha em dois sentidos, não excludentes:

- as redes estão formadas, poucas realmente estáveis, mesmo que com conflitos, sobreposições, ou seja, operacionais em algum grau de eficiência e a competição ocorre já considerando estes relacionamentos, mesmo que ainda não seja de rede versus redes, mas os relacionamentos têm caráter importante;
- o mercado está relativamente estabilizado, a demanda está sendo atendida com cada ator ocupando sua posição relativa – no conceito de identidade estratégica de Hakansson e Johanson (1984) – e os movimentos competitivos diminuíram, caindo também a agressividade na conquista de *market-share*.

Uma observação do gestor da empresa “D” também sinaliza neste sentido:

busca de oportunidades é por local ou clientes (...) os corretores têm de ser agressivos mas temos que fornecer facilidades (...) e hoje o mercado está mais ou menos bom (...) tem muita gente construindo. (Empresa “D”)

### 6.2.3 Estrutura do relacionamento

Neste *constructo*, tenta-se identificar a estrutura relacional e o comportamento das partes envolvidas.

#### 6.2.3.1 Comportamento da parceria

Este ponto foi bastante debatido nas entrevistas, voltando a haver citações à confiança, comprometimento e competência.

“tem alguns fornecedores que é uma tranquilidade de trabalhar, jogam aberto” Empresa “E”.

“para manter a confiança é importante tratar todos do mesmo jeito, sempre, continuando assim sempre (...) quando nós fomos procurar outros mercados, procuramos aqueles fornecedores que nos acompanhava há algum tempo (...) acho que isso demonstra ser parceiro” Empresa “C”.

Percebe-se que confiança é assunto recorrente. E ainda, no que tange a responsabilidade pelo contato, percebe-se que os mesmos são pessoais, de gestor para gestor. Desta forma, as regras de conduta são transferidas para o plano pessoal. A reputação no negócio que Ford et al. (op.cit.) alegam ser um valor transferido no relacionamento, enriquecendo o produto final, transforma-se, em parte, em reputação pessoal. Este componente pessoal se alinha ao organizacional, aos eventos operacionais, ao histórico de transações, fatores do processo de parceria:

“temos que manter nossas promessas para o consumidor, entregar no prazo e oferecer um bom produto (...) isto traz confiança (...) e queremos o mesmo de nossos fornecedores (...) este comprometimento solidifica a parceria (...) olha só, eu tinha um fornecedor que passou por um problema (...) eu não vou trocá-lo assim, vamos ajudar” Empresa “B”

O porte das empresas e o tamanho médio da cidade podem influenciar esta posição:

“Nós avaliamos nossos fornecedores, procuramos lidar com pessoas competentes e honestas (...) na realidade, na cidade, todo mundo conhece todo mundo, sabe em quem confiar, em quem é direito” Empresa “D”

Mas como Jones, Herterly e Bogarti (1997) colocam, a reputação passa a ser um mecanismo de controle social, estando associada a atributos pessoais como caráter, habilidade e confiança dos indivíduos. Assim, as citações recorrentes do caráter do gestor colocam o responsável pelo contato em uma posição de destaque, sendo seu comportamento individual decisivo para legitimar a relação inter-organizacional.

Por outro lado, processos de assimetria são visíveis também, força do jogo de poder em função da liderança no arranjo coletivo:

“este estado das coisas [comprometimento, confiança, desempenho N.A.] é difícil chegar nele mas destruir tudo é muito fácil (...) ninguém quer isso... é bom ser nosso parceiro” Empresa “A”

Esta assimetria pode não ser claramente percebida por quem detém a liderança, mas o parceiro a percebe. Este comportamento, entretanto, está

interligado com a sensação de segurança na relação, mas o resultado está mais próximo de uma sensibilidade para não perder o negócio do que da almejada confiança inerente.

“a parceria está funcionando e as pessoas tentam ser cuidadosas com isso para não estragar tudo por nada (...) muita gente sai perdendo assim” Empresa “B”

#### 6.2.3.2 Estrutura dos relacionamentos

Tentou-se mapear a estrutura dos relacionamentos das empresas conforme o modelo de ambiente competitivo estendido e as classificações de espaços naturais. O sucesso foi relativo, conseguindo formar parte da rede da Empresa “A” e “da Empresa “B”. Entretanto, pelo percebido, as estruturas são bastante semelhantes. Com menor volume de produção, a empresa “D” apresenta estrutura similar a da Empresa “B”. Ressalta-se que a Empresa “A” tem um grau de verticalização maior que as demais.

Na parte gerencial, destaca-se algumas observações:

“Com os nossos parceiros, nós temos um controle de qualidade conforme nosso sistema (...) pedimos isso aos nossos fornecedores (...) temos que aumentar nossa produtividade e, para isso, precisamos de prazos, qualidade” Empresa “A”

“nossos procedimentos de trabalho são passados aos empreiteiros que trabalham conosco. Temos que ter qualidade e por isso inspecionamos tudo, controlamos e testamos.” Empresa “B”

“selecionamos nossos fornecedores não só pelo preço (...) preço é importante mas eles têm que corresponder conosco, trabalhar junto (...) e exigimos qualidade e respeito na entrega e pomos o engenheiro lá na obra para controlar isso” Empresa “C”

Nestas citações percebe-se o desejo de controle e coordenação das relações, principalmente na gestão da qualidade. Evidencia-se a vontade de exercer liderança na rede, fazendo valer a orientação de mercado – satisfação do consumidor final – como parte importante dos objetivos coletivos. Então, realizam movimentos de profissionalismo e padronização.

O grupo hoje trabalha unido, facilita muito, é a mesma linguagem: o cliente” Empresa “A”

Por outro lado, também explicitam o entendimento que a produtividade final é função composta pelos desempenhos de cada integrante na cadeia.

A empresa “A” possui uma estrutura mais verticalizada de todas; internaliza as atividades de incorporação e projetos, tanto arquitetônico quanto estrutural. Cabe lembrar que esta estrutura foi internalizada após anos de relacionamentos estáveis. Aponta cerca de 50 fornecedores – destaca seu relacionamento com concreteiras e empresas de fornecimento de granel. Realiza venda direta preferencialmente. O agente financeiro por vezes desempenha papéis de complementarador, mas por vezes também consumidor.

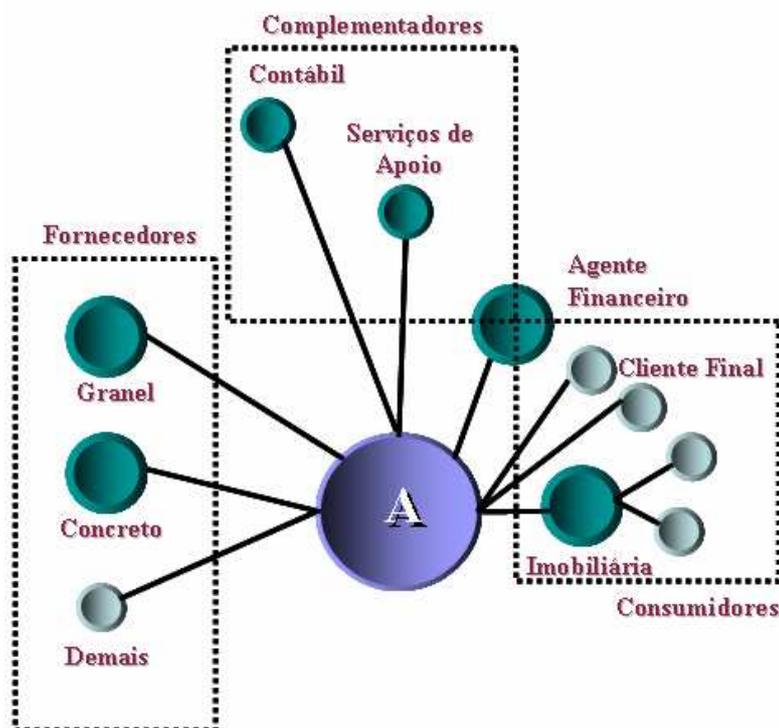


Figura 38: Estrutura relacional da Empresa "A". Fonte: O autor.

A estrutura inter-organizacional da Empresa “A” remete a um arranjo conjugado. Estabelece relacionamentos simbióticos interdependentes e formais com seus parceiros, contatos diretos para compartilhar, permutar ou repassar recursos, caracterizando redes de subcontratações ou *topdown*. O grau de dependência estratégica entre as partes, no que tange à autonomia, mesmo com o porte de líder

de mercado atualmente, varia entre condicionado e influenciado. Entretanto, é possível considerar o arranjo condicionado, pois suas fornecedoras locais, de menor porte, têm parcela considerável de dependência estratégica da Empresa “A”. Entretanto, pelas características do subsetor, alguns relacionamentos com empresas de setores mais concentrados não sofrem impactos em suas estratégias competitivas.

Por sua vez, a Empresa “B” tem sua estrutura relacional, desenhada na frente do gestor especificamente, apresentada na Figura 39. Por seus comentários, apenas considera relacionamento com fornecedores os contatos com a concreteira. De forma análoga, existe uma imobiliária preferencial para seus lançamentos, mas muitas vendas são realizadas diretamente. O agente financeiro por vezes desempenha papéis de complementador, mas por vezes também consumidor. Os projetos arquitetônicos e estruturais, bem como paisagísticos e de decoração (*stand* de vendas) atuam como complementadores. Os serviços de apoio contábil completa o quadro.

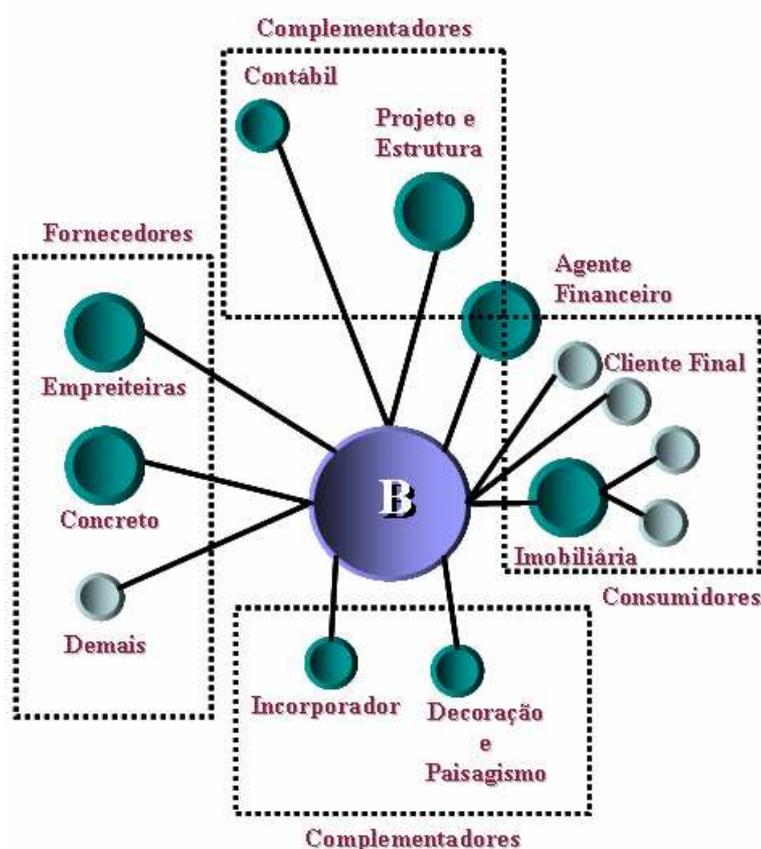


Figura 39: Estrutura relacional da Empresa "B". Fonte: O autor.

O arranjo da empresa “B” pode ser considerado também como arranjo conjugado pela estrutura estável e formal de uma rede de subcontractações ou *topdown*. Por suas próprias palavras, seu gestor não se considera um lócus de estrutura decisória:

“nós dominamos o relacionamento? Sei lá (...) os fornecedores fazem o que queremos mas nossa participação no mercado caiu (...) acho que não, mas somos bem servidos” Empresa “B”.

Os arranjos das empresas “D” e “E” acompanham a classificação da “B”, porém com menor influência ainda.

A empresa “C” parece melhor enquadrar-se na classificação de Warren (1967) de escolha social, entretanto dentro de um conjunto menor de parceiros que a simples relação de mercado de Williamson (1985).

## **6.2.4 Compartilhamento dos objetivos**

### **6.2.4.1 Objetivos Coletivos**

“temos de repassar os objetivos de nossos clientes ao nossos fornecedores (...) para todos que trabalham conosco. Eles entendem que, se nós estivermos bem todos também estarão (...)” Empresa “A”

Todas as empresas foram unânimes em afirmar a importância de todos os envolvidos compartilharem objetivos comuns. Em seus discursos, alimentam que a existência de objetivos coletivos é fator chave para o sucesso do relacionamento.

Entretanto, percebe-se uma sobreposição de objetivos comuns com individuais. Ou seja, as metas almejadas pelas empresas entrevistadas – que, na realidade têm o contato final com os consumidores, sejam estes distribuidores (imobiliárias, corretores, etc.) ou finais – são repassados como sendo comuns.

“dentro do grupo temos objetivos de negócios definidos e todos conhecem (...) repassamos estes objetivos para nossos parceiros” Empresa “A”

Em estruturas tipicamente *topdown*, estes comportamentos são relativamente normais – os relacionamentos do tipo conjugado. Quando são condicionados, com a empresa líder exercendo grande influência sobre as atividades da rede, é natural que seus objetivos sejam repassados aos demais. E, mesmo no caso influenciado, o comportamento é semelhante: a ausência de domínio estratégico pode ser justificada por assimetria no porte das empresas envolvidas (ASTLEY e FOMBRUM, 1983; CASTANHA, 1998).

Em relações de escolha social, movimentos localizados próximos às relações de mercado, os objetivos comuns são mais tênues ainda, pois a competição não é realizada exatamente de relacionamentos para com relacionamentos. Neste caso, os objetivos fazem parte de um pacote de exigências de comportamento. Ford et al. (1998) colocam claramente esta situação ao afirmar que é um problema dos gestores administrarem seus fornecedores a fim de garantir a orientação para o seu consumidor. Entretanto, este fato não impede o tratamento do relacionamento como um ativo produtivo.

Logicamente, este fato também tem reflexos com a estrutura de gestão do relacionamento, criando movimentos de coordenação e controle, e tentativas de assumir a liderança na relação.

#### 6.2.4.2 Compartilhamento de Informações

Dentro de um contexto de coordenação de arranjos coletivos, e a fim de minimizar comportamentos oportunistas e gerar confiança, o compartilhamento de informações é fundamental. Mecanismos neste sentido, do ponto de vista estratégico, tendem a minimizar assimetrias, mas também são importantes operacionalmente com ações que permitem previsão de demanda colaborativa, planejamento de estrutura de custos, entre outros.

Em nenhuma empresa foram percebidas preocupações gerenciais em compartilhar informações de forma regular e estratégica. Na empresa “A”, existe procedimento de gestão de informações, mas este fica restrito ao grupo.

Provocados se compartilhar informações não seria pré-requisito para a confiança, algumas citações se destacam:

“nossos fornecedores sabem o que precisamos (...) informamos tudo”  
Empresa “C”

“nossos procedimentos são livro aberto (...) as empreiteiras sabem e os seguem (...) é necessário para nossa qualidade, senão o engenheiro lá anota” Empresa “B”

As informações nestes casos são especificações e procedimentos operacionais dentro de sistemas de qualidade. Questionados por que da ausência de informações para esta pesquisa, o gestor da empresa “E” justifica:

“alguns dados são estratégicos, são propriedade da empresa. Eu não preciso mostrá-los para conduzir bem um negócio. Nenhuma pessoa chegou aqui e disse que isso custa tanto e aquilo outro tanto e custa para ele, não o preço final. A gente sabe a margem por que é mais ou menos igual para todo mundo. Eles vêm e colocam o preço que é preço de mercado também, a gente sabe” Empresa “E”.

Esta falta de reciprocidade aparece com frequência para justificar comportamentos:

“essa troca de informação pode ser favorável para a empresa mas nunca ninguém veio aqui e se abriu comigo (...) eu acho que abrindo a empresa assim é negativo, ficar expondo os dados, custo (...) se eu não vejo ninguém fazendo isso como eu vou fazer?” Empresa “C”.

Entretanto, na ICC-SE, segundo Vargas (2003), em geral, metodologias construtivas e índices de custos são de domínio público.

#### 6.2.4.3 Estrutura Decisória

Neste tópico, a preocupação era identificar se existia uma estrutura de decisão coletiva na rede e, ainda, mecanismos de controle. Buscava-se também identificar o lócus de poder. A estrutura decisória coletiva gera estabilidade na rede e regras de convívio e para solução de conflitos. Essas regras incluem distribuição de custos e benefícios, reciprocidade, restrição a ação individual e respeito aos objetivos individuais dos participantes.

Conforme estabelece Brandli (1998), as redes de subcontratação são práticas comuns na ICC-SE, promovendo a flexibilidade e o aumento da produtividade além de equacionar a capacidade da empresa à demanda, ou seja, flexibilidade de volume. Esta solução apresenta, porém, algumas desvantagens, relacionadas à coordenação e monitoramento da qualidade dos insumos/serviços e à motivação e supervisão dos trabalhadores subcontratados (BEARDSWORTH et al.<sup>36</sup>, 1988 apud BRANDLI, 1998).

Sem a devida estrutura de coordenação em um arranjo de confiança inerente, além das dificuldades apontadas acima, Brandli (1998) alia outras na ICC-SE, como o aumento dos custos de transação referentes à negociação e coordenação de cada contrato, falta de interesse na transferência de tecnologia entre contratante e subcontratados e a negligência com o treinamento e a segurança da mão-de-obra subcontratada.

Entretanto regras de convívio do campo organizacional (conforme JONES, HESTERLY e BORGATTI, 1997) agem com seus mecanismos de divulgação de reputação, cultura local, sanções coletivas e cultura, de modo a minimizar problemas com a coordenação e facilitar a gestão dos relacionamentos:

“para resolver problema tem o telefone, tem o contrato (...) mas aqui todo mundo conhece todo mundo (...) se não fizer o serviço direito fica marcado e ninguém mais contrata” Empresa “E”

A empresa “A” demonstra melhor profissionalismo, talvez até mesmo pelo seu porte maior e maior número de fornecedores:

“discutimos nas reuniões os acordos de fornecimento, os pedidos e se alguém tem problemas ou um assunto que queira trazer, pode (...) nós tentamos resolver tudo ali para que fiquem satisfeitos (...) a gente conversa e tenta resolver (...) pensamos como nós e no lugar deles” Empresa “A”

Contudo, ainda percebe-se a informalidade na resolução dos conflitos:

---

<sup>36</sup> BEARDSWORTH, A.D et al., Management, transience and subcontracting: the case of the construction site. **Journal of Management**, New York, ASCE, V. 112, N. 1, P.14-2. Março/1986.

“eu considero que nossa empresa lidera essa rede de fornecimento que você diz (...) mas fazemos reuniões de vez em quando e tentamos resolver pendências mas fazemos muito pelo telefone (...) ligo para um, para outro e resolvo os problemas (...) se tiver qualidade não temos problemas” Empresa “B”

Assim, se por um lado temos nas construtoras a liderança da rede - até mesmo por manter ainda grande parte do processo de construção - temos em contraponto um mecanismo formado pelo conjunto de relações pessoais e regras de convívio do campo organizacional para controle.

## **6.2.5 Gestão dos relacionamentos inter-organizacionais**

### **6.2.5.1 Estágio de Relacionamento**

Neste ponto da entrevista, solicitou-se, em livre discurso dos gestores, a explicação sobre a gestão dos relacionamentos inter-organizacionais e fatores de importância na manutenção destes.

Mas primeiramente, a seguir, na Figura 40 e na Tabela 5 são apresentados os motivos para haver a parceria.

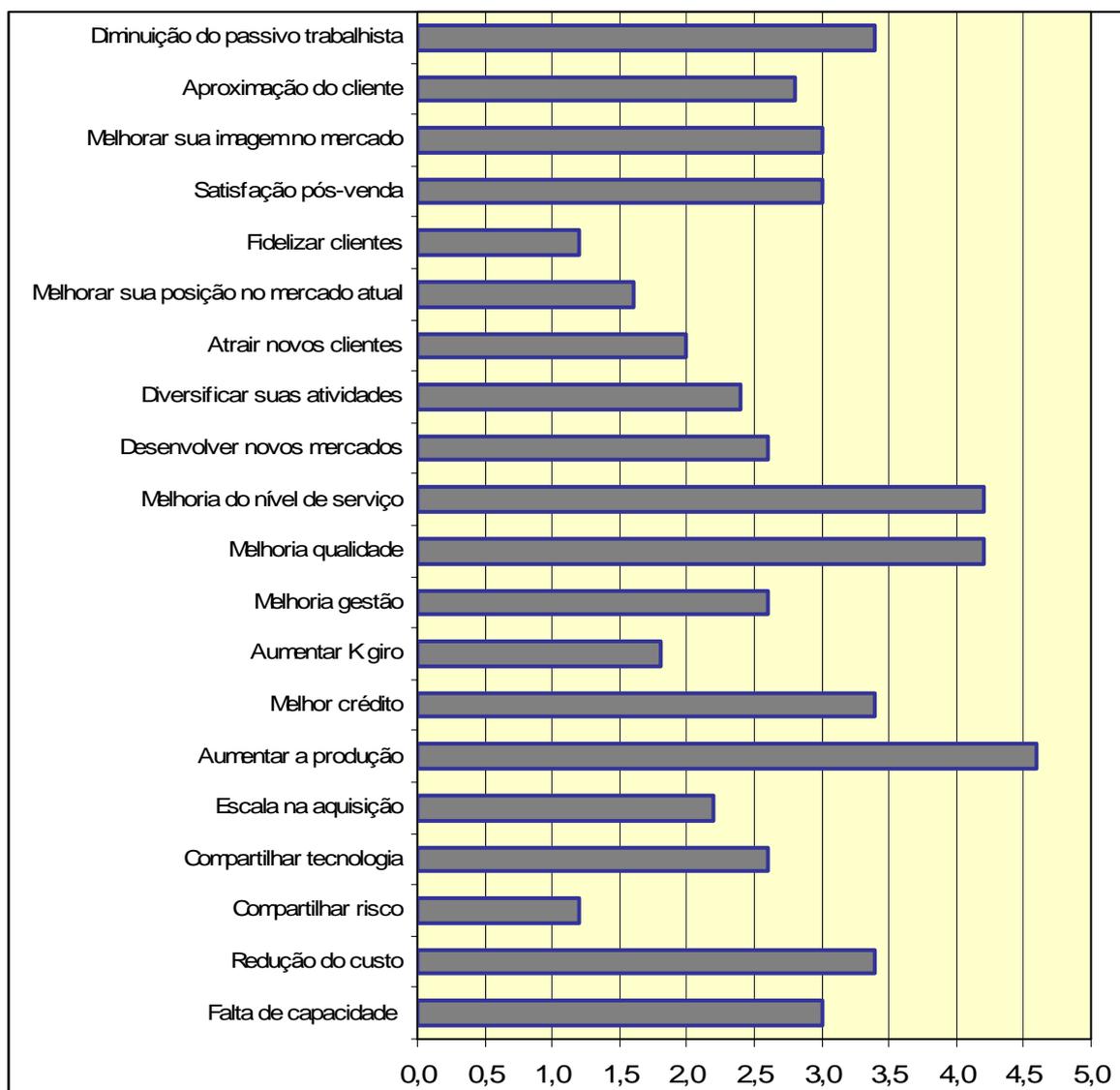


Figura 40: Histograma de motivos para a parceria (em média). Escala: de 1 (fraco) até 5 (forte). Fonte: O autor.

Tabela 5: Motivos para a parceria (em média). Escala: de 1 (fraco) até 5 (forte).

Motivos para a Parceria		Empresa					Média
		A	B	C	D	E	
1	Falta de capacidade	2	2	4	4	3	3,0
2	Redução do custo	3	3	3	4	4	3,4
3	Compartilhar risco	1	1	1	2	1	1,2
4	Compartilhar tecnologia	3	3	2	3	2	2,6
5	Escala na aquisição	4	2	1	2	2	2,2
6	Aumentar a produção	4	5	5	4	5	4,6
7	Melhor crédito	3	3	4	3	4	3,4
8	Aumentar K giro	2	2	2	1	2	1,8
9	Melhoria gestão	4	2	2	2	3	2,6
10	Melhoria qualidade	5	4	5	3	4	4,2
11	Melhoria do nível de serviço	4	4	4	5	4	4,2
12	Desenvolver novos mercados	2	2	4	3	2	2,6
13	Diversificar suas atividades	1	2	3	4	2	2,4
14	Atrair novos clientes	1	1	3	2	3	2,0
15	Melhorar posição no mercado atual	1	1	1	2	3	1,6
16	Fidelizar clientes	1	1	1	2	1	1,2
17	Satisfação pós-venda	4	4	3	2	2	3,0
18	Melhorar sua imagem no mercado	2	4	3	3	3	3,0
19	Aproximação do cliente	2	3	4	3	2	2,8
20	Diminuição do passivo trabalhista	2	3	3	4	5	3,4

Fonte: O Autor

Percebe-se que os relacionamentos são direcionados principalmente pelos fatores “aumentar a produção”; “melhorar nível de serviço”, “melhorar qualidade”, seguidos dos fatores “redução de custos”; “melhorar acesso a crédito”; e “diminuir passivo trabalhista”.

Estes fatores são coerentes com o comportamento da ICC-SE, já revelado anteriormente. Entretanto, estes fatores também são os indicativos mínimos de uma visão transacional: economia dos custos de transação devido a redução do custo de obtenção e riscos devido a novos processos de aquisição com a parceria próxima, com confiança e com contatos diretos. Bem como melhor desempenho dos fornecedores para com qualidade e entrega.

A empresa “A” teve um padrão de resposta acima do conjunto de entrevistados. Percebe-se estar em um nível mais avançado na gestão:

“estimulamos nossos fornecedores a se envolverem com nosso pessoal, convidamos a vir na empresa” Empresa “A”

“temos uma preocupação em manter nossos fornecedores e clientes (...) coordenamos um marketing para isso (...) mas esta responsabilidade tem que ser conjunta” Empresa “A”

“temos que construir conforme nosso cliente quer, pensar como eles (...) mas temos produtos em todas as faixas e ninguém mais aqui na cidade tem” Empresa “A”.

Nenhuma empresa manifestou haver treinamento para conduzir um relacionamento com fornecedores ou consumidores, por exemplo, que seja um treinamento de negociação, seleção de fornecedores, etc.

Contudo, de um modo geral, a gestão de relacionamentos está apenas preocupada em garantir cumprimento de contrato e metas de qualidade.

“é claro que gosto de manter os fornecedores (...) somos amigos (...) mas também tem que ter retorno financeiro senão a gente não pode manter” Empresa “B”

“enquanto está entregando no prazo e com qualidade, mantemos a parceria” Empresa “E”.

“a cooperação existe e temos que garantir que cada um vai cumprir sua parte (...) mas temos que pensar na empresa, no serviço deles (...) estão fazendo direitinho? (...) então ajudam a gente a reduzir custos” Empresa “D”

Prova-se também a falta de interesse na transferência de tecnologia entre contratante e subcontratados. Na região, o subsistema de inovação local da indústria da construção civil está configurado como composto, além das empresas, pelas seguintes organizações: instituições de ensino superior (2 com engenharia e mais 5 com áreas afins), colégios técnicos (3), o Sindicato da Indústria da Construção Civil (Sinduscon) local, o SENAI, CREA e o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. A exceção da empresa “A”, não houve menção a nenhuma destas instituições no sentido de transferência de conhecimento:

“gosto de ficar perto da Federal [UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora, N.A.], da FEA [Faculdade de Economia e Administração da UFJF, N.A.], da Escola de Engenharia [da UFJF, N.A.] (...) estamos com trabalhos na FEA na parte administrativa (...) é bom para a empresa e para os alunos” Empresa “A”

As demais empresas, ao serem questionadas sobre o aproveitamento de alunos para estágio - e assim incorporar conhecimento criado na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), disseram freqüentemente utilizar desta prática.

“estagiário sim, lá da engenharia da Federal [UFJF, N.A.] para acompanhar obra, qualidade, (...) a parte de custos” Empresa “B”

Perguntadas sobre a destinação percentual do faturamento em 2006, a empresa “A” declarou que gastou 10% aproximadamente em compra e manutenção de seus equipamentos operacionais, 5% em aquisição de computadores e softwares de projeto e 3% em capacitação de mão-de-obra. Por sua vez, a empresa C respondeu que destinou 5% à compra e manutenção de equipamentos operacionais e 2% para os administrativos. Não investiu em capacitação de pessoal. As empresas “B”, “D” e “E” não responderam a este item.

Todas as empresas entenderam por inovação em planejamento e controle a implementação de programas de qualidade e informática aplicada a projetos.

Desta forma, enquadrando as empresas entrevistadas no gráfico de estágio de relacionamento, teríamos o seguinte cenário:

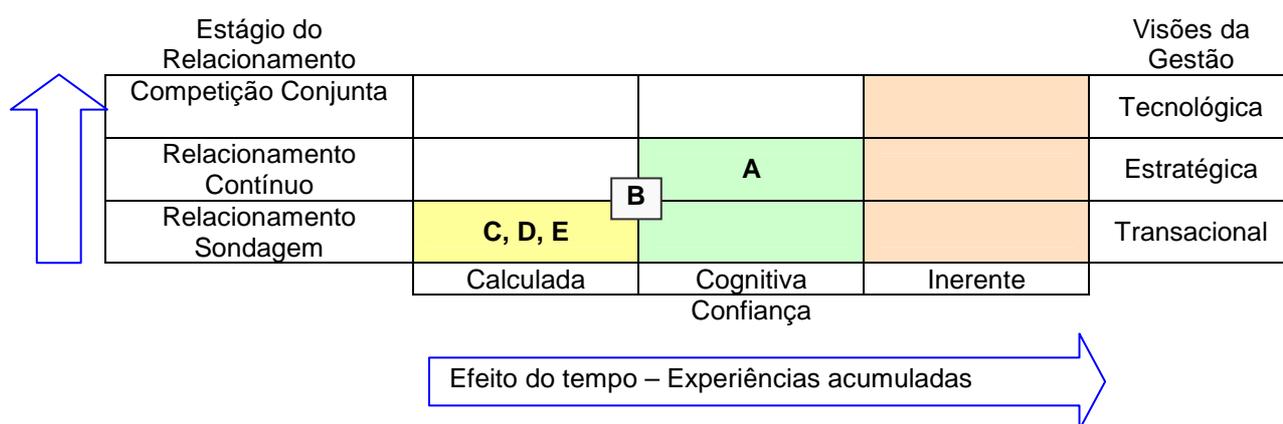


Figura 41: Estágios de Relacionamento das Empresas do Estudo de Caso. Fonte: O autor.

A empresa “A” tem uma preocupação no estabelecimento do relacionamento contínuo e gerencia – mesmo que não deliberadamente – seus relacionamentos na visão estratégica. Foi a única empresa que mencionou uma orientação real de mercado e preocupação com a valorização de sua marca.

A empresa “B” se localiza em um estágio inferior a “A”, mas também demonstra haver preocupação na gestão de sua rede de fornecedores para estimular o crescimento conjunto. Transpareceu nas entrevistas haver a aspiração de liderança de mercado, em pelo menos algum segmento. Parece estar evoluindo do estágio de sondagem para o contínuo.

As demais empresas ainda realizam contratos sem um nível de confiança acima do estágio de sondagem. Estão construindo a gestão de relacionamentos. Neste caso, mesmo que existam preocupações em um portfólio de relacionamento, ela ainda não é implementada com confiança e comprometimento. Parece valer a regra do contrato e manutenção de reputação.

#### 6.2.5.2 Fatores de importância na manutenção do relacionamento

No final da entrevista, ao revisar as anotações principais, era solicitado aos entrevistados apontar os fatores principais para a manutenção do relacionamento.

A resposta unânime foi confiança e comprometimento. Uma colação não esperada pelo discurso nas entrevistas recaiu sobre a necessidade de abertura de informações, bastante citada nesta etapa da entrevista mas pouco coerente com as ações desenvolvidas naquelas empresas. Infere-se que a questão agradou aos gestores:

“numa parceria realmente não podemos ter segredo, temos que por as cartas na mesa e fazer todos ganhar” Empresa “C”

Outra observação considerada fundamental foi o alinhamento de objetivos comuns aos objetivos individuais – realmente necessário a existência de arranjos coletivos.

Estes três itens foram unanimidades. Analogamente, foi unanimidade a falta de menção de contatos com instituições de pesquisa e desenvolvimento. A

preocupação com inovação e melhoria de processos produtivos ainda é bastante incipiente nas empresas entrevistadas.

## 7 CONCLUSÃO

Ao longo deste estudo, procurou-se expor as abordagens teóricas dos diversos autores para a temática de relacionamentos inter-organizacionais. Foi utilizada uma seqüência lógica e coerente que partiu da caracterização de ambiente empresarial e o estabelecimento da importância e das deficiências da ICC-SE até as propostas de inserção competitiva em ambientes coletivos. Esta seqüência criou um respaldo básico para reconhecer os modelos coletivos. Assim, ao longo do texto, os objetivos foram paulatinamente alcançados.

Assim, verificou-se que as empresas de pequeno porte têm deficiências financeiras, econômicas e tecnológicas. Estas deficiências dissipam a fixação do valor agregado e percebido no produto, bem como dificultam a captação dos benefícios. E, ainda, competindo isoladamente acentuam suas dificuldades em gerar e manter uma vantagem competitiva.

Confirma-se que, na ICC-SE, as redes *topdown*, de subcontratação, são um modelo inter-organizacional recorrente e tradicionalmente adotado. Os motivos que levaram a sua adoção na pesquisa coincidem com os propostos na literatura: conciliar capacidade operacional com demanda, flexibilidade de mix e volume, aumento da produtividade e redução de custos. Por outro lado, fatores ligados à qualidade do produto e do serviço logístico também transpareceram, embora muito mais ligados à eficiência operacional do que ao atendimento das necessidades do consumidor final e reforço do posicionamento competitivo.

Por outro lado, as redes *topdown* tradicionais, presentes em indústria com PIB equivalente ao da ICC-SE, são um tipo de estrutura que se caracteriza quando uma

empresa de menor porte fornece direta ou indiretamente sua produção à uma empresa de maior porte, por meio de terceirizações, parcerizações, subcontratações e demais outras formas de repasse da produção. Nesta estrutura, a empresa-mãe coordena, em todos os níveis, uma rede de fornecedores e todos - empresa-mãe e coligados - competem por liderança de custo. Contudo, os fornecedores são "altamente dependentes das estratégias da empresa-mãe e têm pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede" (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1997).

Na ICC-SE de Juiz de Fora, em um ambiente fragmentado composto majoritariamente por empresas de médio e pequeno porte, estas redes provêm de uma combinação de atores e fornecedores locais – onde a discussão de porte é feita entre semelhantes – e fornecedores externos, de grande porte, que não sofrem influências da rede. É necessário separá-los nesta análise.

Nas empresas estudadas, embora se caracterizem como líderes, sua ascensão estratégica ocorre em empresas de fornecimento de mão de obra e fornecedores locais. Segundo Cardoso (1996) e Fabrício, Silva e Melhado (1999), a adoção intensiva da subcontratação de mão-de-obra está associada a especialização da empresa construtora em atividades operacionais mais importantes e de coordenação técnica e projeto, construindo ativos humanos e tecnológicos específicos. E, apesar de existir de fato esta liderança há uma dependência estratégica que tende a transformar a relação em um relacionamento mais cooperativo.

Esta inter-dependência não é ainda plenamente percebida. Quando o for, é possível que o modelo de relacionamento migre da relação contínua para a competição coletiva com redes (empresa construtora, fornecimento de mão de obra, fornecimento local) competindo contra redes. A disposição é tímida, mas apresenta potencial.

Assim, do ponto de vista operacional, vantagens como flexibilidade e produtividade podem ser geradas. E, adquirindo orientação de mercado, facilitará o atendimento de necessidades e novas exigências dos clientes como variabilidade do

produto, preço, prazo e qualidade. Os fornecedores externos, naturalmente, como se infere ser realizado atualmente, suprem indistintamente a todos.

E novamente, nesta situação existe a oportunidade de relacionamentos comensais entre as redes, construindo relações confederadas: redes que competem entre si (redes contra redes) podem estabelecer associações pré ou pós-competitivas, colaborando entre si, formalmente, para o desenvolvimento de tecnologias, estudos de viabilidades, de custos de logística de aquisição e distribuição, etc.. Ou ainda para projetos que necessitem de uma capacitação de recursos superior à possibilidade das empresas participantes isoladas, por exemplo.

Estas associações já estão presentes na ICC, em outros subsetores, capitaneadas por empresas de grande porte, constituindo consórcios, inclusive alavancando oportunidades de negócio além de seus mercados tradicionais.

Desta forma, concluímos que as inserções coletivas, como em redes estratégicas de empresas, respeitando e considerando os fatores “macro-ambientais” e “micro-empresariais”, surgem como boa alternativa estratégica para as empresas da ICC-SE fixarem valor e benefícios. E, conforme colocado, a especialização associada a uma organização baseada em relacionamentos estáveis entre construtora e empresas subcontratadas especialmente selecionadas têm potencial de valor para todos os envolvidos.

Um dos princípios que justificam a inserção coletiva é que a união e o uso produtivo das interações entre os atores envolvidos nas redes, amparados em estratégias consistentes, elevam o potencial de escala das empresas de pequeno porte e criam uma massa crítica razoável que atenuam as possíveis assimetrias nas negociações com as fontes de recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Neste contexto, a gestão dos relacionamentos inter-organizacionais cresce em importância e torna-se fator crítico de sucesso.

A Empresa “A”, conforme considerado em sua análise competitiva, foi constituída com a transformação de relacionamentos estáveis em estruturas verticalizadas, integrando ao grupo relacionamentos estáveis anteriores de incorporação e distribuição. Ford et al (1998) narram em seu livro movimento

semelhante. Este fato colaborou para sua perenidade, uma sobrevivência de quase três décadas, acima da média para o porte.

A Empresa “B”, apesar de relativamente – em comparação com a Empresa “A” – demonstra a busca de maior profissionalização em interface com os diversos atores de sua rede. Almeja no futuro uma liderança de mercado.

No que concerne a Empresa “C”, verifica-se uma estrutura organizacional e produtiva típica da ICC-SE, conservadora em seus processos e ações, com problemas de escala e escopo e dificuldade de crescimento, maior penetração e imagem. Parte para um novo mercado, na Região dos Lagos, RJ, onde a perspectiva será refazer os vínculos no que tange a fornecedores locais (mão de obra, por exemplo), reiniciando os estágios evolutivos de gestão de relacionamento. A empresa acredita neste desenvolvimento do novo mercado como uma estratégia para crescimento. Deverá reconstituir parte de seu port-fólio de relacionamentos, mas no que tange a contatos com os clientes, espera captar os já existentes que costumam investir neste mercado fluminense.

As Empresas “D” e “E” apresentaram comportamentos muito similares e tradicionais na gestão e organização. São empresas que possuem cultura conservadora, uma visão pouco empreendedora no que tange ao desenvolvimento de relacionamentos. Não têm a integração na rede e na cadeia local esperada, conforme Coutinho (2003).

A realidade supracitada, referente a essas cinco empresas, aduna com o cenário construído na Agenda Industrial para a ICC (COUTINHO, 2003). E também resulta em quadro bastante similar ao do Mercoeste (SENAI, 2000): baixa integração da cadeia, poucas parcerias para pesquisa e desenvolvimento de tecnologias, poucas parcerias para a formação de mão de-obra e baixo nível de integração com a estrutura de apoio competitivo.

Analogamente, esta pesquisa, também de caráter regional como do Mercoeste, corrobora o senso referenciado pela literatura da ICC-SE. Percebe-se a real necessidade de que a Agenda Nacional de Política Industrial para a ICC-SE contemple o caso das empresas de pequeno porte e suas dificuldades.

Por sua vez, acredita-se que o primeiro passo para uma implementação de sucesso de modelos de gestão de relacionamentos inter-organizacionais é entender sua lógica estrutural e relacional. A proposta metodológica que possibilita a classificação dos relacionamentos inter-organizacionais a partir de três dimensões-chaves e, posteriormente em três estágios, mostrou-se efetiva. É possível identificar de forma mais conclusiva os arranjos inter-organizacionais e, assim, estabelecer domínios claros onde os estudos e as análises comparativas de suas existências e de suas respectivas particularidades possam ser melhor realizados.

Um dos grandes problemas da pequena indústria é desenvolver habilidades para executar e gerenciar com efetividade todas as etapas de sua cadeia de valor. Conseqüentemente, é difícil imaginar, economicamente falando, que a pequena empresa da ICC-SE consiga dominar todas as atividades, cada vez mais complexas, que agregam valor ao produto final. Os relacionamentos estratégicos surgem neste momento de aumento de complexidade das funções para promover o compartilhamento destas.

A gestão de relacionamentos ao longo da cadeia de suprimentos – principalmente com fornecedores, tema recorrente nesta pesquisa – gera efeitos combinados em benefícios que produziriam uma vantagem competitiva às pequenas empresas, reduzindo seu custo total, aumentando eficiência operacional e posicionamento estratégico.

As funções de pesquisa e desenvolvimento, compartilhadas ou em cooperação, proporcionam o rateio dos custos de aquisição, adaptação e criação e desenvolvimento de novas tecnologias de processos e de produtos, atividades que, se por um lado aumentam o valor agregado do produto, por outro são bastante dispendiosas. Como as atividades de treinamento e recursos humanos também podem fazer parte das atribuições dos relacionamentos estratégicos, a transmissão do conhecimento conquistado é feita de modo ágil e homogêneo entre todos os interessados. Assim sendo, poder-se-ia criar condições para romper com o atraso tecnológico ao qual está confinado o subsetor. Por outro lado, a adequação da mão de obra e de fornecedores às novas especificações exigidas pelo ambiente competitivo ficaria mais acessível em todos os níveis. Pelas características apresentadas do contingente empregado pela ICC-SE, a simples qualificação da

mão-de-obra justificaria a implementação deste modelo organizacional. Outrossim, uma vantagem direta desse processo de aprendizado é o desenvolvimento social local.

O ambiente atual da Indústria da Construção Civil parece se configurar favoravelmente à implementação de novos modelos organizacionais participativos, haja vista as preocupações de políticas industriais e de competitividade em um setor econômico relevante em geração de emprego e renda.

Concluí-se, então, que as empresas inseridas neste contexto devem partir para a busca da solução de seus desafios. Uma ação contundente do conjunto das empresas promoverá, com certeza, uma melhoria significativa no nível de atratividade e de rentabilidade do subsetor, ganhando todos os envolvidos com o mesmo.

Por outro lado, é relevante destacar que a gestão dos relacionamentos estratégicos entre empresas não é uma panacéia para os males das micro, pequenas e médias empresas. Alerta-se para o fato de que as redes estratégicas não garantem, por si só, a competitividade das empresas de pequeno porte que ainda têm muitos desafios a serem superados. Parte destes desafios tem caráter estrutural extrínseco, cuja solução não depende exclusivamente da vontade das empresas. Porém, a outra parte, de caráter estrutural intrínseco que, diferentemente da anterior, envolve a problemática individual e coletiva das empresas, em termos gerais de suas ações.

Devido à limitação de escopo destinada a esta pesquisa, com certeza a temática não se encerra, em sua totalidade, neste trabalho. Cabem, então, novas investigações aprofundando o tema, bem como se fazem necessárias novas incursões para solidificar e dar robustez a metodologia desenvolvida. Como principais indicações para novos trabalhos, têm-se:

- Um novo projeto de pesquisa a fim de trabalhar com outros setores industriais e de serviços, aplicando a metodologia para redes.
- O aspecto sócio-cultural é importante quando se lida com confiança e comprometimento. Caberia um estudo futuro neste sentido avaliando seus conflitos e influências.

- Estudar com maior aprofundamento os mecanismos de poder que pontuam as relações inter-organizacionais e como estes mecanismos impactam na competitividade das empresas de pequeno porte;
- Pesquisar as relações contratuais existentes e as que possam ser realizadas entre as empresas organizadas nos relacionamentos estratégicos, focalizando a economicidade dos contratos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Eduardo da Motta e; CASSIOLATO José Eduardo. **As especificidades do sistema de inovação do Setor Saúde**: uma resenha da literatura como introdução a uma discussão sobre o caso brasileiro. (Estudos FESBE, 1). Belo Horizonte : FESBE, 2000.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras, MG: UFLA/FAEPE, 2000.

ALVES, Marcia M., SOUZA, Maria Carolina A. F. de, SUZIGAN, Wilson (coordenadores). **Inserção competitiva de empresas de pequeno porte**. Brasília: MICT; Campinas: UNICAMP, 1998.

ALVES, Patrícia M. C. **Relacionamento cliente/fornecedor na indústria da construção civil**: novas tendências voltadas para um contexto de qualidade e produtividade. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 1997.

AMCHAM – Câmara Americana de Comércio. Construbusiness lidera PIB brasileiro (17/06/1999). **Amcham UPDATE**. Disponível em: <[http://www.amcham.com.br/update/extra/extra1999-11-17c\\_dtml](http://www.amcham.com.br/update/extra/extra1999-11-17c_dtml)>. Acesso em: 18 jun. 2002.

AMORIM, Sérgio Leusin. **Tecnologia, organização e produtividade na construção**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) COPPE-UFRJ. Rio de Janeiro, 1995

AREND, Marcelo; CÁRIO, Silvio A. F. Path dependence, lock-in, catching-up, embeddedness e desequilíbrio na trajetória de desenvolvimento industrial do Rio Grande do Sul no Século XX. Encontro Nacional de Economia, 32, 2004. João Pessoa, PB. **Anais ... CD ROM**

ASTLEY, W. G.; FOMBRUM, C. J. Collective strategies: social ecology of

organizational environments. In: **Academy of Management Review**, 1983, vol. 8, n. 4

AUSTIN, James E. **Managing in developing countries**: strategic analysis and operating techniques. New York: The Free Press, 1990. 465p.

AXELSSON, B.; EASTON, G. (Eds). **Industrial networks**: a new view of reality. Routledge: 1992

BADAWY, Michael K. **Management as a new technology**. New York, USA. McGraw Hill, 1993.

BARNEY, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. Prentice-Hall: 2002

BARNEY, J. B.; ZAJAC, E. J. Competitive organizational behavior: toward a organizationally-based theory of competitive advantage. In: **Strategic Management Journal**. V.15. 1994.

BELL, Martin; PAVITT, Keith. Technological accumulation and industrial growth: contrasts between developed and developing countries. **Industrial and Corporate Change**, v. 2, nº 2, pp. 157-210. 1993

BERTO, Rosa M. V. S.; NAKANO Davi N. Metodologia da pesquisa e a engenharia de produção. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 18, 1998, Niterói, **Anais...** [ CD-ROM ], Niterói, 1998

BERTO, Rosa M.V. S. Organizações virtuais: revisão bibliográfica e comentários. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 17, 1997, Gramado, **Anais...**, Gramado, 1997.

BESANKO, David, DRANOVE, Davi e SHANLEY, Mark. **Economics of Strategy**. EUA: Jonh Wiley & Sons, Inc., 1996.

BRANDLI, L. L. **As estratégias de subcontratação e as relações organizacionais na construção civil da grande Florianópolis**. Dissertação.Pós- graduação em Engenharia Civil, Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.

BRESSAN, Flávio. O Método do estudo de caso. In: . **Revista Administração** on line [On Line]. FECAP. V. 1. N. 1 (janeiro/fevereiro/março - 2000). Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online](http://www.fecap.br/adm_online) >. Acesso em 21/01/2005

BRITTO, Jorge N.P. Características estruturais e modus-operandi das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica. 1999. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, UFRJ, Rio de Janeiro.

BRUYNE, P. de et. al. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977

CADENAS, Gustavo et alli. **Administración de Proyectos de Innovation Tecnologica**. México: Ediciones Gernika, 1986.

CAMPOS, E.; TOMEI, P. **Administração de sistemas complexos: organizações e “redes” organizacionais**. Rio de Janeiro: Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 1979. 112 p.

CARDOSO, F.F. Estratégias empresariais e novas formas de racionalização da produção no setor de edificações no Brasil e na França. Parte 1: o ambiente do setor e as estratégias. In: **Estudos Econômicos da Construção**, Sinduscon - S.P., São Paulo, v.1, p. 97-156, 1996.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade local com base na experiência italiana**. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

CASAROTTO, Rosangela Mauzer. **Redes de empresas na indústria da construção civil: definição de funções e atividades de cooperação**. 2002. 220f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CASSIOLATO, J.E., LASTRES, H. M. M. O enfoque em sistemas produtivos e inovação locais. In: FISHER, T. (coord.). **Gestão do desenvolvimento e poderes locais**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2002.

CASTANHA, Anderson L. B. **Redes estratégicas e empresas de pequeno porte: modos de relacionamento em uma inserção competitiva coletiva**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense. Niterói, 1999.

CAULLIRAUX, H.M. **Estratégias de produção e automação: formação e análise**. Rio de Janeiro, 1990, 198p. (Tese de Doutorado - PUC/RJ).

CHARAN, R. O uso de redes para redefinir as organizações e obter resultados. In: CHAMPY, J.; NOHRIA, N. (Organizadores). **Avanço rápido: as melhores idéias sobre gerenciamento de mudanças nos negócios**. Rio de Janeiro: HBR Books / Ed. Campus, 1997. Cap. 2, pp. 15-37

CIDE – Centro de Informação e Dados do Estado de Rio de Janeiro. **Anuário Estatístico do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: CIDE, 1998.

COOL, K.; DIERICKX, I. **Creating customer value**. França: INSEAD, 1996. 36 p.

Draft. Texto não publicado.

COOPER, Donald R. SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto alegre; Bookman, 2003.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Valuation: Mensuring and Managing othe Value of Companies**. EUA: John Wiley & sons, Inc, 1995

CORRÊA, Geraldo N.; BREMER, Carlos F. Experiências Práticas em Organizações e Empresas Virtuais. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 17, 1997, Gramado, **Anais...**, Gramado, Brazil: ABEPRO/UFRGS, 1997.

COSER, Claudia. MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Isomorfismo na rede de relacionamentos do espaço social de Videira-SC. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba, PR, **Anais ... CD ROM**

COULTER, K. S., COULTER, R. A.; The effects of industry knowledge on the development of trust in service relationships. **Internernational Journal of Research in Marketing**. N. 20 P. 31–43. 2003.

COUTINHO, L. Agenda de política industrial para a cadeia produtiva da construção In: **Seminário da indústria Brasileira da Construção** - Construbusiness. 5, 2003. Apresentação.

COUTINHO, Luciano et al. **Estudo da competitividade da indústria brasileira..** Campinas, Editora Papyrus, 1994.

COYNE, K. P., HALL, J.D.H., CLIFFORD, P.G. Is your core competence a mirage? The **McKinsey Quarterly**, n.1, 1997, pp.40-53.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos**: estudo integrado das novas tecnologias de informação. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

CUMMINGS, Jeffrey L; DOH, Jonathan P. Identifying who matters: mapping key players in multiple environments. **California Management Review**. Berkeley; Winter 2000; V.42, N.2, pp. 83-104.

DA COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa. Desenvolvimento de uma abordagem estratégica para a seleção de tecnologias avançadas de manufatura – AMT. 2003. 279f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, EPUSP, São Paulo.

DE SÁ, José Alberto Silva. SILVA, Daniel Nascimento e. Fatores influentes na formação e gestão de alianças estratégicas do tipo consórcio em pequenas e médias empresas construtoras: um estudo de caso. In: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba, PR,

**Anais ... CD ROM**

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Ed. Marques-Saraiva, 1990

DEMSETZ, Harold. The emerging Theory of the Firm. In Uppsala Lectures in Business, Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala, 1991, **Studia Oeconomiae Negotiorum 33**. Uppsala, 1991

DEMSETZ, Harold. **The economics of the business firm**: Seven Critical Commentaries. Cambridge, GB: Cambridge University Press, 1993.

DETREVILLE, Suzanne; HAMERI, Ari-Pekka. From supply chain to demand chain: the role of lead time reduction in improving demand chain performance. Ecole Des Hautes Etudes Commerciales (Hec). Université De Lausanne. Working Paper. Novembro, 2002

FABRICIO, Márcio M.; SILVA, Fred B.; MELHADO, Silvio B. Parcerias e estratégias de Produção na Construção de Edifícios. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 19, 1999, Rio de Janeiro, **Anais...** [CD-ROM], Rio de Janeiro: UFRJ/PUC-Rio, 1999.

JONES, C.; HESTERLY, W.S. e BORGATTI, S. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy Journal of Management**, V.22, N. 4, P. .911-945, 1997

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: **American Sociological Review**, vol. 48, p.147-160, 1983.

DOLLINGER, Marc J.; GOLDEN, Peggy A. Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance. In: **Journal of Management**, EUA,. v. 18, nº 4, pp. 695-715, dez. 1992

EASTON, G. Industrial networks: a review in in AXELSSON, B.; EASTON, G. (Eds). **Industrial networks**: a new view of reality. Routledge: 1992

ECHEVERRI-CAROLL, E. L.; HUNNICUTT, L.; HANSEN, N. Do asymmetric networks help or hinder small firms' ability to export? In: **Regional Studies**, EUA, v. 32, n. 8, pp. 721 (1), nov. 1998.

EPUSP/PCC - ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE CONSTRUÇÃO CIVIL. **O futuro da construção civil no Brasil**: resultados de um estudo de prospecção tecnológica da cadeia produtiva da construção habitacional. . Coord. Abiko, Alex Kenya. Gonçalves,

Orestes Marraccini. Cardoso, Luiz Reynaldo de Azevedo, EPUSP, 2003

FARAH, M.F.S. Formas de racionalização do processo de produção na indústria da construção. IPT, São Paulo, 1988

FARIAS FILHO, JOSÉ R.; CASTANHA, Anderson L. B. & PORTO, Clarice B. **Redes cooperativas entre empresas**: como aplicá-las no sub-setor de edificações. Rio de Janeiro. Strategos UFF, 1999

FERRAZ, João C.; KUPFER, David & HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para indústria. Rio Janeiro: Editora Campus, 1995. 386p.

FIANI, Ronaldo. Teoria dos custos de Transação. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002. Cap. 12, pp. 267

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto alegre; Bookman, 2004

FORD, David. **Managing Business Relationships**. Chichester, UK: Jonh Wiley & Sons, 1998

FORMOSO, Carlos T.; OLIVEIRA, J. I. R.; LEITÃO, E. S. e ISATTO, E. L. Análise da formulação estratégica da produção de pequenas e micro empresas de construção. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 16, 1996, Piracicaba, **Anais...**, Piracicaba, 1996.

GARCÍA CASAL, Irene, LEONARDI, Viviana. **Fortalecimiento de las vinculaciones inter-firmas**: una estrategia para potenciar el desarrollo regional. Bahía Blanca, Argentina: Departamento de Economía. Universidad Nacional del Sur, 1999. 14 p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GONÇALVES, E.; GAVIO, F. Capacidade de inovação regional: o papel de instituições e empresas de base tecnológica em Juiz de Nora. **Nova Economia**. V. 12. N. 1. P. 89-115. Belo Horizonte, 2002

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. In: **American Journal of Sociology**. V. 91, N. 3. nov. 1985.

GREENHALGH, L. **Relacionamentos estratégicos**: a chave do sucesso nos negócios. São Paulo: Negócios Editora, 2002.

GUEDES, S. N. R Observações sobre a economia institucional: há possibilidade de

convergência entre o velho e o novo institucionalismo? In: Encontro Nacional de Economia Política, 5, 2000, Fortaleza, CE, **Anais ...**

HAGA, Heitor C. R.; SACOMANO, José B. A logística e supply chain management na indústria de construção civil. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 19, 1999, Rio de Janeiro, **Anais...**[CD-ROM], Rio de Janeiro: UFRJ / PUC-Rio, 1999

HAGUENAUER, L. et al. **Os Complexos Industriais da Economia Brasileira**. Rio de Janeiro: UFRJ Instituto de Economia Industrial, 1984. (relatório de pesquisa)

HAKANSSON, H., JOHANSSON, J. Heterogeneity in industrial markets and its implications for marketing. Working Paper. University of Uppsala, Suécia, 1984.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégia inovadoras par obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã - tradução de: Outras Palavras - Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377 p.

HASENCLEVER, Lia; FERREIRA, Patrícia M. Estrutura de Mercado e Inovação. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002. Cap. 7, pp. 129-147.

HAX, Arnoldo C. & WILDE II, Dean L. **The Delta Model**: adaptive management for a changing world. Sloan Management Review, Vol. 40 (winter 1999), pp 11-28.

HAX, Arnoldo C. e MAJLUF, Nicolas S. **The strategy concepts and process**: a pragmatic approach. New Jersey, USA. Prentice-Hall, 1996

HAYES, R. ;WHEELWRIGHT, S. & CLARK, Kim B. **Dynamic Manufacturing**: creating organization. New York - USA. Free Pres. 1988

HEIKKILÄ, Jussi. From supply to demand chain management: efficiency and customer satisfaction. **Journal of Operations Management**. V. 20, N. 6, P. 747-767. Novembro, 2002.

HELANDER, A.; MÖLLER, K. **Role of internet-based technologies in managing: system supplier-customer relationships**. Helsinki School of Economics and Business Administration. Working paper submitted to the 2001' Industrial Marketing and Purchasing Conference. 2001.

HEYES, R.H. & WHEELWRIGHT, S.C. Restoring our competitive edge: competing through manufacturing. New York: John Wiley, 1984, 427p.

HILL, Terry - **Productions & operations management**. New Jersey, USA. Prentice-Hall, 1991

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Base de Informações Municipais** [ CD-ROM ]. Rio de Janeiro: IBGE, 1998.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo da Construção** 1985. Rio de Janeiro: IBGE, 1990.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades@**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>>. Acesso em 12 dez 2006.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa anual da indústria da construção - 2000 (PAIC)**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/paic/default.shtm>>. Acesso em: 18 jun. 2002

IBRE/FGV - Instituto Brasileiro de Economia - Fundação Getúlio Vargas / CBIC - Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Macrossetor da Construção**. IBRE/FGV/CBIC, 2001. Apresentação

IIDA, Ítiro - **Pequena e média empresa no Japão**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1984

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Boletim de Conjuntura**. n.68. mar/2005. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/Publicacoes/detboletins.php?tit=Boletim~de~Conjuntura&ano=2005&edicao=Março>>. Acesso em: 01 abr. 2005

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993

JONHSON, Gary & SCHOLLES, Kevan. **Exploring corporate strategy: texts and cases**. New York - USA. Prentice-Hall. 1989

KEEBLE, David; WILKINSON, Frank. Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology SMEs in Europe. **Regional Studies**; V.33, N.4; Junho/1999;ABI/INFORM Global.

LAARHOVEN, Peter Van, SHARMAN, Graham, “Logistics alliances: the European experience”. In: **The McKinsey Quarterly**, n.1, 1994, pp.39-49

LAZZARINI, S. G. From Alliance Networks to Multilateral Alliances: Understanding the Organization of Multiple-Firm Linkages in the Context of the Global Airline Industry. In: EnANPAD, 28, 2004, Curitiba, PR, **Anais ...** CD ROM

LORENZETTI, Maria Sílvia Barros. **A questão habitacional no Brasil**. Brasília:

Câmara dos Deputados, 2001

MAC DOWELL, Maria C.; CAVALCANTI, José C. Integração vertical: um painel da literatura. **Revista Nova Economia**. Belo Horizonte, UFMG. V. 8, N. 1, Julho, 1998.

MCKINSEY, Company. **Produtividade no Brasil**: A chave do desenvolvimento acelerado, Rio de Janeiro, Campus, 1999.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior de Comércio Exterior. **Forúm de Competitividade**. Monitoramento de Resultados: Construção Civil. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proAcao/forCompetitividade/oQueSao.php>>. Acesso em: 21 jan 2005

MEIRA, Leda Christina de Castro. Um estudo exploratório em empresas construtoras baianas participantes do PBQP-H / QUALIOP sob a Ótica das Relações de Fornecimento. In : EnANPAD, 28., 2004, Curitiba, PR, **Anais ...** CD ROM

MELO, Luiz M. de. Inovação, financiamento e sistemas locais de produção. In: Conferência internacional sobre sistemas de inovação e estratégias de desenvolvimento para o terceiro milênio, 1, 2003, Rio de Janeiro, RJ, **Anais...** CD-ROM.

MESEGUER, Alvaro Garcia. **Controle e garantia da qualidade na construção**. São Paulo: Ed. Projeto, 2001

MF-RFB Ministério da Fazenda – Receita Federal do Brasil. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas / CNAE**. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNAEFiscal/cnaef.htm>>. Acesso em 12 dez. 2006.

MINTZBERG, Henry & QUINN, James B. **The strategy process**: concepts, contexts, cases. New Jersey, USA. Prentice-Hall, 1996

MINTZBERG, Henry. **The Structuring of Organization**: a synthesis of the research. New Jersey, USA. Prentice-Hall, 1979

MOREIRA, Daniel Augusto. Etapas de uma Dissertação de Mestrado. In: . **Revista Administração on line** [On Line]. FECAP. V. 2. N. 3 (julho/agosto/setembro - 2001). Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online](http://www.fecap.br/adm_online) >. Acesso em 21/01/2005

NAKANO, D. **Relatório setorial preliminar**: setor petroquímico. In: . Diretório da Pesquisa Privada - FINEP [On Line]. 2003. FINEP: Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/PortalDPP>>. Acesso em 21/01/2005

NALEBUFF, Barry J. e BRADENBURGER, Adam M. **Coopetição**: 1. Um conceito revolucionário que combina competição com cooperação. 2. A estratégia da Teoria do Jogo que está mudando o jogo dos negócios. Rio de Janeiro: Rocco, 1996

NELSON, R. R. e WINTER, S. G. Evolutions theorizing in economics. **The Journal of Economics Perspectives**. V.16, N.2, P.23-46. 2002

NICÁCIO, José A. **Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas**. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1997.

NILSSON, Carl-Henric. Strategic alliances, trick or treat?: The case of Scania. Int. J. Production Economics,.EUA, v. 52, pp. 147-160, 1997.

NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. **Networks and Organization**. Harvard Business School Press: 1992

OSTER, S. M. **Modern Competitive Analysis**. Oxford University Press, 1999

PECI, Alketa. Emergência e Proliferação de Redes Organizacionais: marcando mudanças no mundo dos negócios. In: EnANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu, PR, **Anais ...** CD ROM

PENTEADO, Mauro R. **Consórcio de Empresas**. São Paulo. Livraria Pioneira Editora, 1979

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Blackwell Publishing: 1991

PINE II, B. Joseph. **Personalizando produtos e serviços**: customizaçãp maciça a nova fronteira da competição dos negócios. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.

POIRIER, Charles C.; REITER, Stephen E. **Otimizando sua rede de negócios**: como desenvolver uma poderosa rede entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas. São Paulo: Futura, 1997. 309 p

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro, Editora Campos, 1993.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1986.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho

Superior. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1989.

PORTO, Clarice B. Redes de Empresas: Uma nova configuração organizacional para as micro, pequenas e médias empresas da indústria da construção civil - subsetor de edificações. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Universidade Federal Fluminense.

PREISS, Kenneth; GOLDMAN, Steven L.; NAGEL, Roger N. **Cooperar para Competir**: construindo parcerias eficazes. São Paulo: Ed. Futura, 1998.

PROCHNIK, Victor **O Macrocomplexo da Construção Civil**. Rio de Janeiro: UFRJ Instituto de Economia Industrial, 1987. (texto para discussão n. 107)

PROENÇA, A. CAULLIRAUX, H.M. & RAMOS, M.M. **Modernização Industrial e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: um estudo de prospecção na Indústria Brasileira, relatório final, volume I - Projeto Educação Tecnológica, GPI/COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, mimeo, 1994.

PROENÇA, A. Gerência de Produção e competitividade: Premissas da abordagem por capacitações dinâmicas em estratégia de produção. Rio de Janeiro, 1994 (Tese de Doutorado - PEP/COPPE/UFRJ).

RIEMER, K.; GOGOLIN, M.; KLEIN, S. Introduction to Organizational Network: emergence, motives, classification and types. Universitat Munster: 2002.

ROCHA LIMA Jr., J. Análise de Investimentos: Princípios e Técnicas para Empreendimentos do Setor da Construção Civil. São Paulo, EPUSP, 1993. 50p.

ROCHA, Angela; ARKADER, Rebecca – Horizontal Strategic Alliances and Company Behavior: Na Analysis of Two Experience in Brazil. In: Business Association of Latin American Studies, 1997, **Proceedings...**, Rio de Janeiro, Brazil: BALAS / IAG-PUC Rio, 1997.

ROHR FILHO, M. **Um Método de planejamento de Redes de Sistemas de Informação**. 1976. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia, UFRJ, Rio de Janeiro, RJ.

RUSS, Meir; CAMP, S. M. Strategic alliances and technology transfer: an extend paradigm. **Int. J. Technology Management**, EUA, v. 14, n. 5, pp. 513-527, 1997.

SACOMANO NETO, Mário; TRUZZI, Oswaldo M. S. Perspectivas Contemporâneas em Análise Organizacional. **Gestão e Produção**, Abril/2002, vol.9, no.1, p.32-44

SALGADO, Roberto J. S. A Benchmarking report os strategic alliances of latin americans firms with foreign parteners base don a survey of brazilian, chilean and

mexican firms. In: 1997 Business Association of Latin American Studies (BALAS) **Proceedings**, V.1, 1997. Rio de Janeiro, RJ. Anais ...

SEBRAE – Serviço Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas. **Base de Dados Georeferenciados**. Disponível em <<http://www.geo.sebrae.com.br/geodw/painel.asp>>. Acesso em 12 mar 2003

SEBRAE/NA – Serviço Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas – Nacional. Cai taxa de mortalidade das pequenas empresas. **Notícias para as MPE's**. In: <<http://www.sebrae-ec.com.br/news/materia.asp?materia=87>>. Acesso em 26 nov 1999.

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Projeto de alavancagem do Mercoeste**, Brasília, SENAI, 2000.

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Estudo Setorial da Construção Civil**; Características Estruturais do Setor. Rio de Janeiro, 1995

SENGENBERGER, W.; LOVEMAN, G.; PIORE, M. J. (editores). **The re-mergence of small enterprises**: Industrial restructuring in industrialised countries. Genebra, Suíça: International Institute for Labour Studies, 1990.

SCHMITZ, Hubert. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. In: **Ensaio FEE**, ano 18, nº 2. P. 164-200. Porto Alegre, 1997

SILVA NETO, Romeu e. **O papel das pequenas empresas no processo de desenvolvimento local**. Campos, Rio de Janeiro: 1999. 150 p. Projeto de Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - UENF.

SILVA, Maria Angélica Covelo. **A modernização do macrocomplexo da construção civil**: o posicionamento competitivo na contribuição ao desenvolvimento do país. In: Seminário Internacional sobre Estratégias de Modernização da Construção Civil, Qualidade na Cadeia Produtiva, 5 e 6 dez. 1994, São Paulo, Anais... São Paulo: Financiadora de Estudos e Projetos FINEP, 1994.

SINDUSCON SP - Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo **Indicadores Setoriais** - Ano 6, nº 50. 2005. Disponível em: <<http://www.sindusconsp.com.br/secao/secao.asp?area=Indicadores+da+Constru%E7%E3o&numpai=1&descpai=economia>>. Acesso em: 01 abr. 2005

SKINNER, W. **Manufacturing-Missing Link in Corporative Strategy**. Harvard Business Reveiw, May-June, p. 136-145, 1969.

SLACK, N. LEWIS, M. **Operation Strategy**. Ed. Prentice Hall, 2007

SLACK, N. LEWIS, M. **Operation Strategy**: Reconciling market requirements and operations resources. *Pre-Proof Draft Copy*. Warwick Business School. Warwick University. 2001.

SOARES, Rosa Maria Sales de Melo. **Gestão da Empresa, Automação e Competitividade**. Brasília, IPEA, 1990.

SOUZA, Maria C. A. F.; MAZZALI, Leonel; BACIC, Miguel J. Relações de Cooperação com as Grandes empresas: Oportunidades e limites para o Desenvolvimento de Pequenas e Médias Empresas - Reflexões para o Caso do Brasil. In: **Ensaio FEE**, ano 18, nº 2. P. 201-234. Porto Alegre, 1997

SOUZA, Maria Carolina A. F. A especialização flexível e as PMEs: algumas notas sobre a visão de Piore e Sabel. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 13, n. 1, pp. 316-340, 1992.

SOUZA, Maria Carolina A. F.; BACIC, Miguel J. **Pensando políticas para as PE's**: importância das formas de inserção e das condições de apropriação dos benefícios. Campinas: IE-UNICAMP, 1999.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, North-Holland, v. 20, n. 5. 1991.

TAFNER, Paulo. **Estratificação de empresas**: Histórico e proposta de classificação. Texto para Discussão nº 386. Brasília: Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicada – IPEA, 1995, 57 p.

TEIXEIRA, F.L.C. **Estruturas de mercado e competitividade industrial**: breve referencial teórico. Escola de Administração UFBA. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/teixeira/index.html>>. Acesso em: 18 jun. 2002.

TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, 31: 439

VARGAS, N. Prestadora de serviço ou indústria? **Construção e Mercado**, São Paulo: ed. Pini, n.22, mai. 2003.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Gerenciamento da Tecnologia**. São Paulo: Ed. Edgar Blüncher, 1992

WARREN, R. L. The Interorganizational Field as a Focus for Investigation. In: **Administrative Science Quarterly**, nº 12, Dezembro de 1967.

WEIZ, J.; Roco, M. C. – Redes de Pesquisa e Educação em Engenharias nas Américas. Working Paper. 13 pág. 1998

WILDEMAN, L. Alliances and networks: the next generation. **Int. J. Technology Management**, EUA, v. 15, ns. 1/2, pp. 96-108, 1998

WILLIAMSON, Oliver E.; WINTER, Sidney G. - **The Nature of the firm**: origins, evolution and development. Nova Iorque, EUA / Oxford, GB.: Oxford University Press, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre; Bookman, 2001

YOSHINO, Michel Y.; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas**: uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

ZOLKIEWSKY, J.; TURNBULL, P. Do relationship portfolios and networks provide the key to successful relationship management? **The Journal of Business & Industrial Marketing**, V.17, N. 7, 2002.

ZUCKER, L.G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, V.13: 443-464. 1987.

## **ANEXO 1**

### **Questionário da Pesquisa.**

UFF – Universidade Federal Fluminense  
 Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil  
 Doutorado em Engenharia Civil

## Inovação na Indústria da Construção Civil

### Questionário

#### 1 – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1.1 Razão Social : \_\_\_\_\_  
 1.2 Nome Fantasia : \_\_\_\_\_  
 1.3 Cidade : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ 1.5 UF \_\_\_\_\_  
 1.6 Telefone : \_\_\_\_\_ 1.7 Ano de Fundação : \_\_\_\_\_

#### 2 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 Porte da Empresa: Conforme a natureza da empresa – Construtora ou Prestadora de Serviços/Comércio – favor assinalar o porte da empresa, de acordo com o número de empregados (classificação SEBRAE).

Porte da Empresa (Sebrae)	Construtora	Serviços ou Comércio
	Número de Empregados	Número de Empregados
Micro	0 a 4..... ( )	0 a 4..... ( )
	5 a 9..... ( )	5 a 9..... ( )
	10 a 19..... ( )	
Pequena	20 a 49..... ( )	10 a 19..... ( )
	50 a 99..... ( )	20 a 49..... ( )
Média	100 a 249..... ( )	50 a 99..... ( )
	250 a 499..... ( )	
Grande	500 ou mais..... ( )	100 a 249..... ( )
		250 ou mais..... ( )

2.2 Quantos níveis gerenciais existem ? \_\_\_\_\_

2.3 Linhas de Negócio	% estimado de operação nos últimos 2 anos					
	100	80	60	40	20	0
Construção residencial						
Construção comercial						
Construção de etapa específica (concretagem, alvenaria, instalações, pintura, ...)						
Reformas						
Projetos (arquitetônico, estrutural, instalações...)						
Outros (citar)						

2.4 Empreendimentos executados, em m2	2006 e em construção	2005	2004
Padrão alto			
Padrão médio			
Padrão baixo			

### 2.5 Obras Simultâneas

Quantidade..... ( ) unidades e/ou ( ) m2

Defasagem entre as 2 (duas) principais obras..... ( ) meses

## 3 – Identificação de relacionamentos inter-organizacionais

### 3.1 Quem você considera seus parceiros ?

Parceiros	Sim Não	Qtd	Razão Social
Fornecedores de :			
1. Granel			
2. Estrutura			
3. Alvenaria			
4. Hidráulico			
5. Elétrico			
6. Cerâmicas/Louças			
7. Esquadria/Vidros			
8. Equipamentos			
9. Equipam. aluguel			
10. Outros (citar)			

Prestadores de serviço :			
11. Jurídico			
12. Contábil			
13. Projetos			
14. Canais de distribuição			
15. Marketing			
16. Controle de qualidade			
17. Outros (citar)			
18. Universidades, Centro de Pesquisas e similares.			
19. Agentes Financeiros			
20. Concorrentes			
21. Empreiteiros			
22. Incorporadores			
23. Outros (citar)			

**3.2 Qual o seu histórico com cada parceiro? Dados, produtos, etc.**

**3.3 Quais são os motivos para a existência da parceria ?  
Indique numa escala de 1(fraco) até 5 (forte)**

1 Falta de capacidade		11 Melhoria do nível de serviço	
2 Divisão / Diminuição do custo		12 Desenvolver novos mercados	
3 Compartilhamento do risco		13 Diversificar suas atividades	
4 Compartilhamento da tecnologia		14 Atrair novos clientes	
5 Ganho de escala na aquisição – “poder de barganha com fornecedor”		15 Melhorar sua posição no mercado atual	
6 Aumentar a produção		16 Fidelizar clientes	
7 Melhor condição de crédito		17 Satisfação pós-venda	
8 Aumentar o capital de giro		18 Melhorar sua imagem no mercado	
9 Melhoria do processo de gestão		19 Aproximação do cliente	
10 Melhoria da qualidade		20 Diminuição do passivo trabalhista	

**3.4 Como este relacionamento se manteve nos últimos anos? Quais as características necessárias para mantê-lo?**

**3.5 Quais os fatores de sucesso nos relacionamentos? (citar se necessário: confiança, comprometimento?) O que é necessário para manter estes fatores ao longo do tempo?**

**3.6 Como é o seu relacionamento com seus parceiros :**

a) Mantém relacionamento estável com um conjunto de empresas ?

b) Como surgiu a idéia de se construir um relacionamento estável?

c) Quantas empresas fazem parte? ( )

**3.7 Existem empresas que exercem liderança no relacionamento ?**

**3.8 Conforme a numeração dos parceiros da pergunta acima, qual(is) empresa(s) exercem(m) liderança no relacionamento ou exerce(m) o maior poder neste?**

**3.9 Em sua empresa, existe alguém que é responsável direta ou indiretamente pelo relacionamento ou estabelece algum tipo de contato com os parceiros?**

	Quantos	Responsabilidade		
		Contratação	Controle	Administração
Diretor				
Gerente				
Engenheiro residente				
Engenheiro supervisor				
V.Sa. (cargo: )				

**3.10 Neste relacionamento existe algum arranjo contratual ...**

... entre todas as partes ?

... entre as partes e a organização líder ?

... entre um subconjunto das partes ?

... somente entre as organizações líderes ?

**3.11 Chamando de contrato DIRETO (explicar) e INDIRETO (explicar), classifique os relacionamentos ...**

... entre as partes ?

... entre as partes e a organização líder ?

... entre as organizações líderes ?

**3.12 Sobre este relacionamento, qual o grau de influência nas suas atividades rotineiras exercidas ...**

... pelas outras empresas parceiras ?

... pela empresa líder ?

... pela empresa central ?

**3.13 Onde as decisões estratégicas sobre a troca de recursos e informações entre as empresas membro acontece m? ... Nas próprias empresas membro, nas empresas líderes ou central?**

**3.14 Qual a sua dependência estratégica para com ...**

... outras empresas parceiras ?

... empresa líder ?

... empresa central ?

**3.15 Qual o seu grau de comprometimento com a organização?**

**3.16 Existem objetivos comuns estabelecidos para a parceria ?**

**3.17 Qual o seu grau de comprometimento com esses objetivos?**

**3.18 Você e seus parceiros competem ...**

... entre si ( ) Sim ( ) Não

... no mesmo segmento de mercado ( ) Sim ( ) Não

... em outro segmento dentro da ( ) Sim ( ) Não  
mesma atividade industrial

**3.19 Você realiza algum planejamento, organização, treinamento para manter este relacionamento ou desenvolver outros?**

**3.20 Explique sobre os canais de comunicação na rede**

**3.21 Como os valores e objetivos são compartilhado pelos componentes? Eles são compatíveis para todos? (Explicar)**

**3.22 Como os problemas e conflitos são solucionados?**

**3.23 Quem é responsável por conciliar os problemas (explicar, empresa, rede)?**

**3.24 Que fatores você considere ter maior impacto na manutenção do relacionamento?**

**3.25 Tendo que escolher um, qual seria?**

**3.26 Como você administra esses relacionamentos? Aquela pessoa indicada recebe treinamento para isso?**

**3.27 [Explicar as três visões em discurso livre]**

- Fornecimento e distribuição
- Competência e valor da marca
- Nível estratégico
- Tecnologia

# 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](#)