



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA

Mestrado Profissional em Administração

FRANCISCO ANTONIO DA COSTA PINTO

**AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO DE
FIRMAS INSERIDAS EM REDES DE
PRODUÇÃO**

**SALVADOR
2006**

FRANCISCO ANTONIO DA COSTA PINTO

AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO DE FIRMAS INSERIDAS EM REDES DE PRODUÇÃO

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação, da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Elizabeth Regina Loiola da Cruz Souza

SALVADOR
2006

Escola de Administração - UFBA

P659 Pinto, Francisco Antonio da Costa.
Avaliação do comportamento de firmas inseridas em redes de
produção. / Francisco Antonio da Costa Pinto. – 2006.
165 f.

Orientadora: Profª. Drª. Elizabeth. Regina Loiola da Cruz Souza.
Dissertação (mestrado profissional). - Universidade Federal da
Bahia. Escola de Administração, 2006.

1. Comportamento organizacional. 2. Administração da produção.
3. Concorrência. I. Souza, Elizabeth. Regina Loiola da Cruz. II.
Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. III. Título.

CDD 658.3

TERMO DE APROVAÇÃO

FRANCISCO ANTONIO DA COSTA PINTO

AVALIAÇÃO DO COMPORTAMENTO DE FIRMAS INSERIDAS EM REDES DE PRODUÇÃO

Dissertação aprovada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Núcleo de Pós-Graduação, da Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

José Albertino Carvalho Lordêlo
Doutor em Educação, pela Universidade Federal da Bahia – UFBA
Faculdade de Educação da UFBA – FACED/UFBA

Maria do Carmo Lessa Guimarães
Doutora em Administração, pela Universidade Federal da Bahia – UFBA
Escola de Administração da UFBA – EAUFBA

Elizabeth Regina Loiola da Cruz Souza (orientadora)
Doutora em Administração, pela Universidade Federal da Bahia – UFBA
Escola de Administração da UFBA – EAUFBA

Salvador, 19 de abril de 2006

A meus filhos Ticiane e Bruno,
a Marani, esposa e companheira,
a meu irmão Cláudio (*in memoriam*)

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Elizabeth Loiola, por seu comprometimento com o trabalho e pelo seu rigor com o conteúdo e com o método.

Ao prof. José Célio Andrade, pela sua competência e dedicação na coordenação do curso.

Ao corpo de professores do mestrado, por todo o conhecimento que nos foi repassado.

A Rosane, Raimundo, Ana Luísa e outros, que se propuseram a compreender e discutir o conteúdo do meu modelo de análise.

Aos meus colegas de curso, por tudo o que passamos juntos, e particularmente a Walter Margarido, pelo apoio oferecido durante os testes do meu modelo de análise, e a Fernando Marinho, responsável por uma *dica* decisiva para a resolução do estudo empírico.

A Dalmo, Eugênia e Liani, diretores das firmas líderes das redes estudadas, por terem acreditado no meu trabalho, por todo o apoio dado e por ter facilitado o acesso às suas redes.

A todos os integrantes das redes onde foram feitos os estudos empíricos e que, pacientemente, se dispuseram a responder ao questionário e às entrevistas.

A Silvana dos Santos Souza, pela ajuda no tratamento estatístico e nas análises das respostas e dos resultados do estudo empírico.

*Organização e meio estão engajados num modelo de co-criação,
onde um produz continuamente o outro.
Uma consequência desse enfoque é contrapor o princípio de
competição ao de colaboração [cooperação]. No primeiro, o foco está
na sobrevivência do mais apto. A atitude competitiva significa,
todavia, uma ameaça à gerencialidade do mundo social. Já no
segundo, o foco está na sobrevivência da adaptação. Isto leva ao
aparecimento de valores comuns e à solução partilhada de problemas.*

Thomaz Wood

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo avaliar os comportamentos adotados por firmas inseridas em redes de produção, para a identificação de comportamentos predominantes. Baseia-se na premissa de que os tipos de comportamento variam entre competição (alta e baixa) e cooperação (idem). De acordo com o modelo de análise proposto, as dimensões que definem os tipos de comportamento são a confiança – desdobrada nos componentes transparência, honestidade e relacionamento interpessoal – e a flexibilidade – subdividida nos componentes pró-atividade e reconfiguração. Para cada componente, é sugerido um conjunto de indicadores. O comportamento predominante pode ser identificado a partir de um questionário, montado com base nos indicadores do modelo de análise e em escalas qualitativas. As respostas do questionário permitem o cálculo de um valor para cada uma das dimensões, o que corresponde às coordenadas da matriz ConFlex – Confiança X Flexibilidade, onde o comportamento predominante pode ser encontrado. Foram pesquisadas três redes de produção do mercado local, onde o questionário foi respondido pelos subcontratados das líderes. O modelo foi testado, com base nas técnicas de Spearman e de Wilcoxon, e os resultados encontrados sugerem a consistência das relações propostas para o comportamento e as dimensões, para os componentes transparência e honestidade e a confiança, e para a flexibilidade e seus componentes. A correlação entre o componente relacionamento interpessoal e a confiança não se revelou estatisticamente significativa. Entretanto, estes testes não podem ser considerados conclusivos, e são recomendadas outras verificações, para consolidar o modelo. Também foi possível identificar os comportamentos predominantes em cada uma das redes pesquisadas. Em duas delas, os resultados encontrados – competição baixa, para ambas – estavam de acordo com o que foi projetado, com base nos estudos teóricos e nas características das redes – entre competição baixa e cooperação baixa. Para a outra rede, são apresentadas possíveis explicações para a discordância entre o resultado calculado – cooperação alta – e o esperado – mesma faixa das outras duas.

Palavras-chave: comportamento de firmas; cooperação; competição; confiança; flexibilidade; redes de produção.

ABSTRACT

This dissertation aims to evaluate the behaviors that firms adopt when inserted in production networks, in order to identify the predominant behavior. The study is based on the premise that the types of behavior vary between competition (high and low) and cooperation (idem). According to the analysis model proposed, the dimensions that define the types of behavior are trust – which can be unfolded into components transparency, honesty and interpersonal relationship – and flexibility – subdivided into components proactivity and reconfiguration. For each component, it's suggested a set of indicators. The predominant behavior can be identified through a questionnaire, assembled based on the indicators of the analysis model and in qualitative scales. The answers to the questionnaire allow the calculation of a value to each dimension, what corresponds to the coordinates of the matrix TrustFlex – Trust X Flexibility, where the predominant behavior can be found. Three production networks of the local market were researched, where the questionnaire was responded by the leaders' subcontracted firms. The model was verified based on Spearman's and Wilcoxon's tests and the results suggest the consistency of the relations proposed to behavior and its dimensions, to components transparency and honesty and trust, and to flexibility and its components. The correlation between component interpersonal relationship and trust was not revealed statistically significant. However, these tests may not be considered conclusive, and other checks are recommended, in order to consolidate the model. It was also possible to identify the predominant behaviors in each researched networks. For two of those, the results found – low competition – were according to that which had been projected, based on the theoretical studies and on the characteristics of the researched networks – between low competition and low cooperation. For the other network, are presented possible explanations to the disagreement between calculated – high cooperation – and awaited results – equal to the two others.

Keywords: behavior of firms; cooperation; competition; trust; flexibility; production networks.

LISTA DE FIGURAS

	f.
Figura 1: Tipos de redes	30
Figura 2: Os elementos componentes das redes de produção	35
Figura 3: Tipos de redes, quanto à densidade.....	37
Figura 4: Tipos de ligações, quanto à coesão	37
Figura 5: As camadas de ligações em uma rede interfirmas de produção.....	39
Figura 6: Os sentidos das ligações.....	40
Figura 7: As fronteiras de uma rede interfirmas de produção	44
Figura 8: Os tipos de comportamento das firmas em uma rede de produção.....	49
Figura 9: As relações entre os agentes catalisadores da cooperação e as firmas da rede	55
Figura 10: O comportamento das firmas na rede, suas dimensões e seus componentes.....	58
Figura 11: Os serviços básicos de uma agência de publicidade	100
Figura 12: O esquema de subcontratação de uma agência de publicidade.....	101

LISTA DE QUADROS

	f.
Quadro 1: Indicadores do componente transparência.....	66
Quadro 2: Indicadores do componente honestidade.....	69
Quadro 3: Indicadores do componente relacionamento interpessoal	73
Quadro 4: Indicadores do componente pró-atividade.....	81
Quadro 5: Indicadores do componente reconfiguração.....	82
Quadro 6: Matriz ConFlex – Confiança X Flexibilidade	85
Quadro 7: Síntese das perguntas de partida e objetivos (geral e específicos).....	88
Quadro 8: Esquema básico do modelo de análise	89
Quadro 9: Enquadramento das três redes estudadas na categoria de redes de subcontratação.....	107
Quadro 10: Itens do questionário utilizados na identificação dos comportamentos predominantes	132
Quadro 11: Matriz ConFlex – Confiança X Flexibilidade (reapresentação).....	133
Quadro 12: Síntese dos objetivos da dissertação X resultados alcançados nas pesquisas de campo	140

LISTA DE TABELAS

	f.
Tabela 1: Caracterização geral da amostra da pesquisa	108
Tabela 2: Caracterização dos respondentes, das subcontratadas e da relação com as contratantes	109
Tabela 3: Resultados dos testes de Spearman e de Wilcoxon, entre o componente transparência e seus indicadores, n = 21	110
Tabela 4: Resultados dos testes de Spearman e de Wilcoxon, entre o componente honestidade e seus indicadores, n = 21	111
Tabela 5: Resultados dos testes de Spearman e de Wilcoxon, entre o componente relacionamento interpessoal e seus indicadores, n = 21	111
Tabela 6: Resultados dos testes de Spearman e de Wilcoxon, entre o componente pró-atividade e seus indicadores, n = 21	112
Tabela 7: Resultados dos testes de Spearman e de Wilcoxon, entre o componente reconfiguração e seus indicadores, n = 21	112
Tabela 8: Resultados dos testes de Spearman e de Wilcoxon, entre os componentes e as dimensões, n = 21	113
Tabela 9: Médias das respostas dos questionários, por componente, com base nas respostas dadas aos indicadores	133
Tabela 10: Médias das respostas dos questionários, por dimensão, com base nas respostas dadas aos indicadores	133
Tabela 11: Comportamentos predominantes, em função das respostas dadas aos indicadores	134
Tabela 12: Médias das respostas de alguns itens dos questionários.....	138

SUMÁRIO

	f.	
1	INTRODUÇÃO	15
2	REDES INTERFIRMAS	22
2.1	ORIGENS, CONCEITO E TIPOS DE REDES INTERFIRMAS	27
2.1.1	Origens dos estudos sobre redes	27
2.1.2	Definição de redes interfirmas	28
2.1.3	Tipos de redes interfirmas	30
2.2	REDES INTERFIRMAS DE PRODUÇÃO	33
2.2.1	Definição de rede interfirmas de produção	33
2.2.2	Elementos que compõem uma rede de produção	35
2.2.3	Modelos de gestão de uma rede de produção	40
2.2.4	Modelos de contratação em redes de produção	41
2.2.5	Fronteiras das redes de produção	43
2.2.6	Tipologia das redes interfirmas de produção	45
3	COMPORTAMENTO DAS FIRMAS INSERIDAS EM UMA REDE DE PRODUÇÃO	47
3.1	TIPOS DE COMPORTAMENTO DAS FIRMAS DA REDE	48
3.1.1	Identificação dos tipos de comportamento	49
3.1.1.1	Competição	50
3.1.1.2	Cooperação	51
3.2	DECOMPOSIÇÃO DO COMPORTAMENTO EM SUAS DIMENSÕES, COMPONENTES E INDICADORES	57
3.2.1	Confiança	58
3.2.2	Componentes e indicadores da confiança	64
3.2.2.1	Transparência	64
3.2.2.2	Honestidade	67
3.2.2.3	Relacionamento interpessoal	69
3.2.3	Flexibilidade	74
3.2.4	Componentes e indicadores da flexibilidade	79
3.2.4.1	Pró-atividade	80
3.2.4.2	Reconfiguração	81
3.3	COMPORTAMENTOS RESULTANTES DA COMBINAÇÃO DAS DIMENSÕES NA MATRIZ CONFLIX	82
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	87
4.1.1	Elaboração do questionário	90
4.1.2	Recortes espacial e temporal	93
4.1.3	Considerações preliminares sobre as respostas dos questionários	94
4.1.4	Tratamento dos dados	96
5	ESTUDO EMPÍRICO	98
5.1	CARACTERIZAÇÃO DAS REDES	98
5.1.1	Caracterização das redes lideradas por agências de publicidade	98
5.1.2	Caracterização das redes lideradas por promotoras de eventos	103

5.1.3	Caracterização das redes pesquisadas	105
5.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS	107
5.2.1	Caracterização geral da amostra estudada	108
5.2.2	Teste do modelo de análise	110
5.2.2.1	Apresentação dos resultados	110
5.2.2.2	Análise dos resultados	113
5.3	IDENTIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO PREDOMINANTE NAS REDES PESQUISADAS	132
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
	REFERÊNCIAS	152
	APÊNDICE “A” – MODELO DO QUESTIONÁRIO	156
	APÊNDICE “B” – MÉTODO PARA CÁLCULO DO COMPORTAMENTO PREDOMINANTE	162

1 INTRODUÇÃO

*O egoísmo reina hoje onde o zelo pelo bem público florescia.
Estamos sofrendo, por assim dizer, do que eu chamaria de “individualismo”.
O que eu quero dizer com isto?
Simplesmente isto: a presteza do homem em defrontar
qualquer assunto público com a pergunta
”O que tenho a ganhar com isso? Onde posso obter vantagens pessoais?”,
em vez da pergunta que tão nobremente
alimentava as mentes dos nossos avós,
“o que Roma exige de mim?”.
Allan Massie*

As palavras de Cícero¹, proferidas há mais de 2000 anos, mesmo referindo-se a indivíduos e ao bem público, vêm ao encontro do meu antigo interesse pelo tema do comportamento adotado pelas firmas nas relações comerciais. No início dos anos 1990, tive a oportunidade de trabalhar em uma agência de publicidade local, cuja estrutura operacional implicava a subcontratação de algumas partes dos serviços de produção das peças publicitárias². Isto fazia com que algumas empresas fossem contratadas para prestar serviços complementares aos da agência, a qual ficava com a responsabilidade de coordenar as atividades destes fornecedores, uma vez que era a responsável pelos serviços perante o cliente. Parecia interessante observar neste arranjo – apesar da assimetria de porte e de poder entre contratante e contratadas e da interdependência existente entre as mesmas – as condutas adotadas pelas firmas, em um setor em que muitas decisões tinham (e ainda hoje têm) que ser tomadas rapidamente, o que forçava a necessidade do estabelecimento de acordos de parceria, mesmo que muitos deles fossem tácitos. Por alguma razão, em particular em momentos de crise, era visível o oportunismo de algumas firmas (o “individualismo” a que Cícero se refere) e a reafirmação da parceria, por parte de outras (a “virtude” ciceriana). Na segunda metade da década de 1990, outra experiência profissional voltou a me chamar a atenção para a questão

¹ Palavras atribuídas a Cícero, em MASSIE, Allan – **César**, Rio de Janeiro: Ediouro, p. 100-101, 2000.

do comportamento das empresas: a administração de um posto de comercialização de combustíveis e lubrificantes, integrado a uma loja de conveniências³. Neste caso, era intrigante observar que, apesar de haver uma cadeia de distribuição contínua, constante e interdependente, as empresas fornecedoras comportavam-se, muitas vezes, de forma agressiva nas relações comerciais, sem conseguir ver o posto como um parceiro ou como um elo da cadeia. Aparentemente, pareciam estar reproduzindo um padrão de comportamentos oportunistas e impositivos (outra vez, o “individualismo” de Cícero), “herdados” de elos a montante na cadeia produtiva⁴. O interessante, aqui, era a constatação de que estes comportamentos pareciam conduzir a elevados custos de transação e a perdas significativas de oportunidades de se introduzir melhores práticas para a estrutura como um todo.

Dois fenômenos básicos motivaram a elaboração desta dissertação: o comportamento adotado nas relações interfirmas e a operação de firmas estruturadas sob a forma de redes de produção de bens e serviços. Assim, a percepção de que as empresas, quando se encontravam inseridas em algum tipo de estrutura organizacional integrada, apresentavam condutas variáveis, era mesmo inquietante. Em alguns casos, as firmas sugeriam estar dispostas a formar parcerias, em termos, por exemplo, de definição de *mix* ou de disposição de produtos e de preços, revelando cuidado em atender às necessidades do cliente no final da cadeia. Por outro lado, também parecia comum que muitas firmas adotassem práticas oportunistas ou egoístas, visando exclusivamente os seus interesses, ignorando os demais elos da cadeia. A percepção mais evidente sobre o comportamento das firmas em rede era a de que, quando

² Coincidentemente, parte do estudo empírico desta dissertação foi realizada em duas redes lideradas por agências de publicidade e o Capítulo 5 traz uma seção onde são discutidas algumas características deste setor.

³ Neste setor, a Petrobras produz os combustíveis, que são então adquiridos pelas distribuidoras (BR, Shell, Ypiranga, Esso, Texaco, etc.), as quais os revendem para os postos das suas respectivas “bandeiras” (redes) ou para postos de bandeira independente. Outros itens comercializados, tais como artigos para automóveis e produtos da loja de conveniência são adquiridos pelos postos em outros fornecedores, em geral estabelecendo-se uma relação continuada e duradoura.

⁴ Práticas como a tentativa de fornecer produtos e/ou quantidades além do que constava dos pedidos, a adoção de políticas de preços sem considerar as especificidades do ponto-de-venda e falta de transparência nas relações comerciais, por exemplo, eram comuns. Obviamente, comportamentos de cooperação também podiam, eventualmente, ser observados.

havia algum tipo de colaboração, os ganhos poderiam ser repartidos entre todos (eventualmente, também o consumidor final poderia ser beneficiado), e, quando havia práticas oportunistas, pelo menos alguns dos agentes envolvidos viam seus interesses prejudicados. Parecia, então, importante que se os fatores determinantes destes comportamentos fossem conhecidos, e se o comportamento predominante nas relações pudesse ser identificado, seria possível formular algum tipo de intervenção para a rede, com o objetivo de maximizar os aspectos positivos e minimizar os negativos. Desta forma, então, estas estruturas organizacionais poderiam tornar-se mais competitivas, lucrativas e duradouras. Sendo assim, a realização desta dissertação foi motivada pela busca da compreensão destes comportamentos e visa a responder às seguintes perguntas de partida:

Como pode ser definido o comportamento das firmas, quando inseridas em uma rede de produção de bens e serviços?

Como pode ser identificado o comportamento predominante em uma rede de produção de bens e serviços?

O objetivo geral desta dissertação é identificar os comportamentos adotados por empresas que estão inseridas em redes de produção, para que seja possível estabelecer o comportamento predominante nestas estruturas. Os objetivos específicos são: a) identificar o espectro dos tipos de comportamento que as firmas podem adotar na rede; b) identificar como cada um dos tipos de comportamento pode ser definido com base em um conjunto de dimensões, componentes e indicadores; c) propor uma forma de identificar o comportamento predominante em uma rede de produção; d) analisar o comportamento das firmas nas redes pesquisadas; e, e) identificar o comportamento predominante nas redes pesquisadas.

Numa tentativa de responder às perguntas de partida, foi elaborado um modelo de análise, baseado no chamado método hipotético-dedutivo, o qual segue o padrão “conceito-dimensões-componentes-indicadores”, definido e aceito por vários autores, entre os quais Quivy & Campenhoudt (1998). Buscou-se na literatura a conceitualização sobre o comportamento das firmas e o seu desdobramento em dimensões, e foi encontrado que o

comportamento pode manifestar-se sob as formas de competição e de cooperação⁵. Estas pesquisas revelaram, também, que o campo de estudos conhecido como *comportamento organizacional* tem se aprofundado prioritariamente nos aspectos internos das empresas, com menor ênfase nas relações interfirmas. De qualquer modo, os estudos sobre as relações entre empresas sugerem (em alguns casos afirmam) uma forte ligação entre os conceitos de competição-cooperação e o de confiança. Por outro lado, ao longo da revisão de literatura empreendida para esta dissertação, foi se impondo a idéia de que o grau de confiança entre as firmas não era categoria suficiente para explicar o que as leva a adotarem um determinado tipo de comportamento, o que provocou a procura de uma segunda dimensão, tendo sido identificada assim a *flexibilidade*.

Uma vez estabelecidas as dimensões, pesquisou-se na literatura sugestões de possíveis indicadores, que permitissem a medição das mesmas. Estas pesquisas revelaram que confiança e flexibilidade são conceitos complexos, que requerem decomposição em componentes⁶ e estes, sim, podem ser desdobrados em indicadores. O modelo propõe então que a confiança pode ser expressa através dos componentes *transparência, honestidade e relacionamento interpessoal*, e a flexibilidade, através da *pró-atividade* e da *reconfiguração*. A conceitualização e a caracterização dos componentes foram a base para a identificação e proposição dos respectivos indicadores. Desta forma, foi possível formular duas das (três) hipóteses que orientaram a elaboração desta dissertação:

H1: Existe uma relação positiva entre a confiança e o comportamento das firmas da rede: quanto mais elevado for o grau de confiança existente entre as firmas, maior tenderá a ser a disposição para comportamentos de cooperação; e, quanto menor for este grau, maior tenderá a ser a disposição para comportamentos de competição.

H2: Existe uma relação positiva entre a flexibilidade e o comportamento das firmas da rede: quanto mais elevado for o grau de flexibilidade existente entre as firmas, maior tenderá a ser a possibilidade de serem adotados comportamentos de cooperação; e, quanto menor for este grau, tenderá a ser maior a possibilidade de ocorrerem comportamentos de competição.

⁵ Esta é uma das principais premissas em que se baseia esta dissertação.

⁶ Por isso, foi necessário recorrer a “componentes”, como forma de decomposição das dimensões, os quais podem mais facilmente ser desdobrados em indicadores observáveis e mensuráveis diretamente.

Finalmente, considerando-se que a literatura sugere a existência de um comportamento predominante nas redes, pareceu necessária também a proposição de uma ferramenta própria para identificá-lo, a qual é chamada nesta dissertação de matriz ConFlex – Confiança X Flexibilidade. Assim, a terceira hipótese, que orientou a elaboração desta dissertação, ficou formulada da seguinte maneira:

H3: A combinação entre os graus de confiança e de flexibilidade identifica o tipo de comportamento predominante das firmas nas redes de produção.

Para que o modelo pudesse ser testado na prática foi elaborado um questionário⁷, que veio a ser aplicado em redes de subcontratação do mercado local (duas redes lideradas por agências de publicidade e outra, por uma promotora de eventos), e suas respostas foram submetidas a tratamento estatístico, estando a discussão dos resultados encontrados no Capítulo 5.

A elaboração do modelo de análise foi realizada com base em pesquisas em publicações acadêmicas e de negócios e na experiência profissional do autor⁸. As publicações referem-se a livros e artigos de autores consagrados, seja pelo fato de serem citados, seja pelas instituições em que trabalham, seja pelo reconhecimento que tem o seu trabalho. Foram utilizadas também publicações reconhecidas, tanto no meio acadêmico quanto no mundo dos negócios. Foram contemplados, além dos pesquisadores estrangeiros mais conhecidos, os nacionais, inclusive aqueles que pertencem aos quadros da Escola de Administração da UFBA, que muito contribuíram para os resultados aqui alcançados. Ou seja, a elaboração do modelo de análise proposto nesta dissertação foi baseada em alguns conceitos e teorias já estabelecidos no campo dos estudos organizacionais, a saber: os princípios básicos sobre comportamento organizacional foram obtidos dos trabalhos de John Wagner III & John Hollenbeck (1999), Cary Cooper & Chris Argyris (2003), Stephen Robbins (2002; 2003) e

⁷ A metodologia empregada para a elaboração do questionário é explicada no Capítulo 4.

⁸ Esta experiência inclui o trabalho em empresas que terceirizaram partes da produção e o gerenciamento de firmas que fazem parte de cadeias de suprimento.

Richard Daft (2002); o entendimento sobre o ambiente e as relações organizacionais foi adquirido de Richard Hall (1984; 2004) e Richard Daft (2002); os conceitos sobre a estruturação das redes interfirmas foram obtidos principalmente do trabalho de Jorge Britto (2002); os princípios referentes aos tipos de comportamento, que as firmas podem adotar nas redes de produção, foram obtidos dos trabalhos de Cary Cooper & Chris Argyris (2003) e Barry Nalebuff & Adam Brandenburger (1996); os conceitos básicos sobre a confiança e seus componentes foram obtidos de Richard Hall (1984; 2004), Stephen Robbins (2002; 2003) e Cleverson Cunha & Marlene Melo (2004); e, os conceitos básicos sobre a flexibilidade e seus componentes foram obtidos de Henrique Corrêa (1993) e Nigel Slack (1993).

A principal justificativa para a realização desta dissertação é a constatação, com base nas pesquisas realizadas junto à literatura sobre as redes interfirmas, de que os tipos de comportamento que as firmas adotam em uma rede de produção podem influenciar os resultados alcançados pela estrutura. E os melhores resultados estão relacionados com o desenvolvimento de recursos intangíveis e de difícil replicação por parte da concorrência – capacitações, poder de aprendizagem, cultura organizacional, entre outros – que, por sua vez, são dependentes dos comportamentos organizacionais. Assim, a existência de uma ferramenta que permita conhecer as variáveis associadas a estes comportamentos, pode ser útil para a definição de intervenções organizacionais, visando à otimização dos resultados alcançados pelas redes de produção. Esta dissertação se viabiliza pela premissa, estabelecida por vários pesquisadores do tema, que diz que o comportamento não é aleatório, podendo, portanto ser previsível e modificável.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro esta Introdução. O Capítulo 2 contém uma contextualização – cobrindo as mudanças ocorridas nas últimas duas décadas e que propiciaram o desenvolvimento das redes de empresas e o interesse pelo tema –, a revisão da literatura e a fundamentação teórica do estudo sobre a parte referente às

redes – incluindo as origens e as aplicações do conceito –, conduzindo, no final, ao recorte das redes interfirmas de produção. No Capítulo 3 é apresentado o modelo de análise sobre os tipos de comportamento das empresas inseridas em uma rede, e é introduzida a matriz ConFlex, como modelo próprio para a identificação do comportamento predominante na rede. Também neste capítulo são formuladas as hipóteses que nortearam a elaboração da dissertação. O Capítulo 4 traz a descrição da metodologia empregada para a elaboração e a aplicação do questionário de verificação do modelo proposto. O Capítulo 5 traz o estudo de campo, realizado com o objetivo de testar o modelo de análise, onde são caracterizadas as redes pesquisadas, é apresentada uma análise dos resultados encontrados a partir das respostas obtidas, e são identificados os comportamentos predominantes para as três redes. E, no Capítulo 6, dedicado às considerações finais, são discutidos os conceitos colocados no modelo de análise e os resultados encontrados com a pesquisa empírica, as limitações próprias desta dissertação e as sugestões para futuros estudos complementares.

2 REDES INTERFIRMAS

A unidade de análise, adotada para a elaboração do modelo de avaliação do comportamento das firmas, é a rede de produção. Por este motivo, torna-se necessário apresentar o contexto em que este tipo de estrutura encontra-se inserido atualmente, além de origens, conceitos, tipologia, elementos estruturais, modelos de gestão e de contratação, entre outros aspectos relacionados. Este é, portanto, o objetivo deste capítulo.

Nas últimas duas décadas ocorreram diversos eventos – discutidos a seguir –, que contribuíram para que o ambiente em que atuam as organizações fosse profundamente modificado. Estas ocorrências permitiram revelar que as estruturas organizacionais em forma de rede podem ser uma alternativa viável para enfrentar o novo cenário e despertaram o interesse dos pesquisadores para o tema. Com base nos trabalhos de vários autores pesquisados⁹, podem ser destacados os seguintes eventos:

O colapso do Estado Soviético, cujo marco simbólico é a queda do muro de Berlim em 1989, significou a abertura dos países do bloco socialista para o mundo, permitindo que, pelo menos em tese, as empresas de qualquer parte do mundo pudessem realizar transações nesta região, e também, que as empresas de lá pudessem disputar os mercados mundiais. A rapidez, que marcou o desmoronamento do bloco liderado pela União Soviética, pode ser aferida com a entrada de vários países que eram seus antigos satélites, na Comunidade Européia, em cerca de uma década. Por outro lado, a desregulamentação das economias, incrementada nos anos 1990, fez com que barreiras que impediam o acesso das economias locais aos mercados globais fossem minimizadas ou eliminadas, o que permitiu a entrada de novos atores nas arenas comerciais. Além disso, o triunfo do chamado neoliberalismo, consolidado nos anos 1990, fez com que a presença do Estado nas economias fosse reduzida,

⁹ Amato Neto (2000); Britto (2002); Cardoso (2004); Casarotto Filho e Pires (2001); Castells (1999); Nalebuff e Brandenburger (1996).

tendo a política de privatizações possibilitado o surgimento de vários concorrentes em mercados onde prevalecia o monopólio estatal. Também a revolução da tecnologia da informação teve a sua importância para a implementação de um importante processo de reestruturação do sistema capitalista, a partir da década de 1980, o que permitiu a dispersão das cadeias produtivas ao redor do planeta, em escala jamais vista anteriormente. A popularização da Internet, a partir de meados dos anos 1990, alterou de forma substancial o sentido da concorrência, uma vez que o consumidor passou a ter a oportunidade de comparar e adquirir produtos de qualquer parte do mundo. O consumidor, a partir do acesso a tantas fontes de referência, ao número de opções de modelos e de canais de venda e ao surgimento de instituições de defesa de seus direitos, passou a ser mais exigente, obrigando as empresas a transferirem o foco das suas atenções, do produto ou serviço para o cliente.

As organizações também passaram por profundas transformações nas últimas décadas do século XX. Segundo Castells (1999, p. 210-219), as abordagens praticadas por inúmeros estudiosos da evolução das organizações, apesar de todas as suas diversidades, apresentam os seguintes pontos de concordância, quanto às tendências de evolução organizacional:

- a) A transição do modelo da produção em massa (ou “fordismo”) para o da produção flexível (ou “pós-fordismo”): o primeiro modelo caracterizou-se pela busca de ganhos de produtividade através de economias de escala, gerando uma produção padronizada baseada em linhas de montagem e controlada pela grande empresa integrada verticalmente. Castells (1999, p. 212) identifica as causas do esgotamento deste modelo:

Quando a demanda de quantidade e qualidade tornou-se imprevisível; quando os mercados ficaram mundialmente diversificados e, portanto, difíceis de ser controlados; e quando o ritmo da transformação tecnológica tornou obsoletos os equipamentos de produção com objetivo único, o sistema de produção em massa ficou muito rígido e dispendioso para as características da nova economia.

Nestas condições o sistema de produção flexível surgiu como uma possível

resposta para superar esta rigidez, seja na forma de uma especialização flexível, como ocorre na Itália¹⁰, seja na forma de sistemas flexíveis de produção de grande volume. Neste caso, as novas tecnologias permitem que as linhas de produção sejam facilmente programadas para atender às variações do mercado – ou seja, flexibilidade de produto – e às mudanças de insumos tecnológicos – quer dizer, flexibilidade do processo¹¹ (CASTELLS, 1999, p. 211-212).

- b) A crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas, como agentes de inovação e fontes de criação de empregos. Os estudos realizados sobre concentração de capital e de mercados, e a participação na oferta de empregos, apresentam conclusões controversas, mas os autores parecem concordar sobre o declínio da grande empresa verticalmente integrada como modelo organizacional. De acordo com Piore e Sabel (1984, *apud* CASTELLS, 1999, p. 213-214), os conglomerados empresariais continuam a explorar e conquistar os mercados internacionais, mas foram obrigados a se reestruturar. Algumas destas mudanças significaram o recurso à subcontratação de empresas pequenas e médias, as quais possuem uma vitalidade e uma flexibilidade tais, que possibilitam ganhos de produtividade e eficiência às grandes empresas, bem como à economia como um todo (CASTELLS, 1999, p. 212-214).
- c) Os novos métodos de gerenciamento, muitos deles oriundos de empresas japonesas, alguns dos quais são amplamente conhecidos: o sistema de fornecimento *kan-ban*, o controle da qualidade total e o envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo por meio de produção em equipe. Estes

¹⁰ Segundo Amato Neto (2000, p. 82), nas regiões central e noroeste da Itália encontra-se uma vasta rede de pequenas empresas industriais, que abrangem diversos setores de produção, tais como calçados, têxteis, confecções, entre outros, e que apresentam características semelhantes àquelas da chamada *especialização flexível*.

¹¹ As referências à *flexibilidade*, contidas nesta contextualização, prefiguram – mesmo que de forma tácita – a importância e a necessidade de comportamentos flexíveis por parte das empresas.

métodos, particularmente o *kan-ban*, implicam que a estabilidade e a complementaridade das relações entre a empresa principal e a rede de fornecedores sejam decisivas para o sucesso da implementação do modelo. No caso da montadora de automóveis Toyota, sempre citada como referência, é mantida uma rede de três camadas de fornecedores que engloba milhares de empresas de tamanhos diferentes, onde as firmas são controladas ou influenciadas pela contratadora. Este modelo conduz à transformação de uma grande empresa integrada verticalmente em uma rede de firmas, que permite maior diferenciação dos componentes de trabalho e capital da unidade de produção, talvez gerando maiores incentivos e responsabilidades, sem, contudo alterar o padrão de concentração do poder industrial e da inovação tecnológica (CASTELLS, 1999, p. 214-215).

Os referidos eventos e transformações revelam a importância do arranjo conhecido como redes de empresas. De acordo com Britto (2002, p. 346), diversas tendências relacionadas com o padrão evolutivo das principais economias capitalistas vieram reforçar a relevância destas estruturas, a partir do início da década de 1990. As tendências mais destacadas são as seguintes:

1. A consolidação de um paradigma organizacional baseado na experiência de empresas japonesas, incorporando novos princípios gerenciais que enfatizam a cooperação interindustrial nas articulações entre produtores e fornecedores.
2. A estruturação de sistemas produtivos que incorporam o conceito de especialização flexível enquanto princípio organizador das atividades.
3. A intensificação da concorrência e a globalização dos mercados, que resulta em estímulos à montagem de alianças estratégicas com múltiplos formatos entre empresas.
4. A consolidação de um paradigma tecnológico baseado em novas tecnologias da informação e telecomunicação que facilitam a interação entre agentes.
5. A evolução no sentido de uma nova sistemática de realização de atividades inovativas, crescentemente baseadas na aglutinação de múltiplas competências e em projetos cooperativos de caráter interdisciplinar.
6. A mudança de enfoque da política industrial implementada em diversos países, no sentido de privilegiar-se o apoio a redes envolvendo diversas empresas, em contraposição ao apoio a empresas isoladas.

Outra forma de aferir a importância do tema é observar o levantamento apresentado

por Balestrin e Vargas (2002, p. 2), que, em seu trabalho de compilação sobre redes, cobrindo os anos de 1980 a 1996, revelaram que pouco mais de uma centena e meia de trabalhos sobre redes interfirmas foram apresentados em quatro das principais publicações¹² sobre estudos organizacionais. Segundo N. Nohria (1992), citado em Sacomano Neto e Truzzi (2004, p. 256) e em Balestrin e Vargas (2002, p. 2), as três principais razões para o incremento do interesse sobre o tema seriam: a) a emergência da nova competição – devida ao sucesso obtido nos distritos regionais da Itália e da Califórnia, ao surgimento de novas indústrias de computadores e biotecnologia e à emergência das economias asiáticas; b) o desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação (TIC), que possibilita às organizações adotarem novas formas de estruturação da produção; e, c) a consolidação dos estudos sobre redes como uma disciplina acadêmica.

Faria (2003, p. 12), citando alguns autores¹³, afirma que no final dos anos 1980 as redes de fornecedores foram vistas tanto como orientação estratégica, quanto como forma organizacional capaz de superar as deficiências associadas a hierarquias e a mercados e os desafios da globalização. Por sua vez, Casarotto Filho e Pires (2001, p. 35) sugerem que empresas menores possuem dificuldades ou limitações para competirem de forma isolada, particularmente em um cenário como o descrito neste capítulo. A alternativa de passagem para o grande porte é arriscada: o crescimento lento pode implicar um longo período de baixa lucratividade¹⁴ e o crescimento rápido envolve riscos, investimentos e financiamento, nem sempre suportáveis ou acessíveis. A alternativa que pode restar, então, para a pequena empresa é inserir-se em uma rede. Finalmente, Britto (2002, p. 345) reafirma a importância do

¹² As publicações estavam distribuídos da seguinte forma: *American Sociological Review* (26 artigos), *Administrative Science Quarterly* (55 artigos), *Academy of Management Journal* (34 artigos) e *Organizations Studies* (43 artigos). O levantamento foi realizado por A. L. Oliver e M. Ebers (1998).

¹³ H. Hakansson e I. Snehota (1989); W. Powell (1990).

¹⁴ Os autores sustentam o seu raciocínio no modelo desenvolvido por Michael Porter, que relaciona – sob certas condições – a rentabilidade com a parcela de mercado ocupada pela empresa, e que é conhecido como “Curva U”. Este modelo é consequência do conceito das estratégias genéricas, também formulado por Porter, e estabelece que empresas, com média ocupação do mercado e indefinição quanto à estratégia genérica (meio-termo), podem apresentar baixa rentabilidade (PORTER, 1986, p. 55-58).

tema para os estudos organizacionais:

Observa-se uma crescente convergência entre visões de diferentes escolas de pensamento de que a análise dos fatores subjacentes a um melhor desempenho competitivo deve centrar-se não apenas na empresa individual, mas principalmente na investigação das relações entre as empresas e entre estas e as demais instituições.

Nas próximas seções, as origens e as aplicações do conceito de rede são analisadas.

Em seguida, a discussão é encaminhada para as redes do campo de negócios e, finalmente, para as redes interfirmas de produção.

2.1 ORIGENS, CONCEITO E TIPOS DE REDES INTERFIRMAS

O objetivo desta seção é oferecer uma visão geral sobre as origens dos estudos organizacionais sobre redes interfirmas, apresentar e discutir conceitos associados a estas estruturas e analisar as características mais significativas das redes de negócios.

2.1.1 Origens dos estudos sobre redes

Apesar de rede ser uma forma de organização e de ação muito antiga, nunca este conceito esteve tão presente nos estudos organizacionais, quanto nos tempos atuais, o mesmo podendo-se dizer de suas aplicações em outras áreas do conhecimento. As origens da palavra rede referem-se a um pequeno *filet*¹⁵ para pegar pássaros ou caça miúda. O seu uso foi ampliado a partir do século XVI, para tecidos em forma de malha, até adquirir, na segunda metade do século XIX, o sentido abstrato, aplicando-se a um conjunto de pessoas ligadas entre si, direta ou indiretamente (MARCON; MOINET, 2001, p.18). Loiola e Moura (1996, p. 55), em um trabalho de levantamento e análise das principais contribuições dos pesquisadores do tema, apresentam uma abordagem abrangente sobre o conceito, em diversos contextos, e destacam quatro grandes categorias de campos de estudos: a) relações interpessoais; b)

¹⁵ *Filet* significa rede, em francês (tradução do autor).

movimentos sociais; c) Estado e políticas públicas; e, d) interfirmas (ou, organizacionais). Balestrin e Vargas (2002, p. 1), em outro trabalho de compilação dos estudos sobre redes, também discorrem sobre as possíveis aplicações para o conceito, e identificam o interesse dos pesquisadores de áreas como economia, sociologia e política, mas reconhecem que é no campo dos estudos organizacionais que o tema vem sendo explorado com maior profundidade. Michael Porter (1998, *apud* AMATO NETO, 2000, p. 46) afirma que o termo *redes* está relacionado com a teoria organizacional e também com outras ciências, tais como pesquisa operacional, teoria da comunicação e teoria dos pequenos grupos.

2.1.2 Definição de redes interfirmas

A primeira idéia associada ao conceito de redes interfirmas é a existência de um conjunto de empresas relacionadas entre si. Britto (2002, p. 352) sugere esta associação, ao afirmar que o conceito de redes de empresas “refere-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos – muitas vezes de caráter cooperativo – entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas”. Casarotto Filho e Pires (2001, p. 87) indicam o mesmo, ao apresentarem sua definição de rede de negócios (no mesmo sentido de organizacionais): é um “conjunto de empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscrito a uma região”.

A idéia de que uma rede é um conjunto de empresas relacionadas encontra-se, também, na definição de redes estratégicas, apresentadas por Gulati, Nohria e Zaheer (2000, *apud* TROCCOLI; MACEDO-SOARES, 2003, p. 183): “um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais quanto verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades –, incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países”. Mas, não é suficiente as firmas estarem relacionadas, para caracterizar a

existência da rede: é preciso haver algum objetivo comum, como pode ser visto na seguinte afirmação de Marcon e Moinet (2001, p. 22): “a noção de rede induz também à noção de projeto comum, em torno do qual se agrupam atores que trabalham juntos para formar um sistema”. Alter e Hagg (1993, *apud* LOIOLA; MOURA, 1996, p. 57), também identificam a necessidade de existência de um objetivo, para classificar uma estrutura como rede de empresas. Para estes autores, redes correspondem ao “agrupamento de organizações que tomam decisões conjuntas e articulam esforços para produzir um produto ou serviço”. Assim, a rede pode ser vista como um meio a serviço de um determinado fim¹⁶.

Outro aspecto importante é o fato de que a rede pode apresentar-se ao ambiente organizacional¹⁷ como uma estrutura de governança alternativa à firma e ao mercado. Segundo autores como Loiola e Moura (1996, p. 57) e Britto (2002, p. 351), a rede representa a forma de organização intermediária entre a firma e o ambiente. Isto significa que as relações com o ambiente podem ser realizadas por uma estrutura de firmas que atuam em conjunto, o que implica alguma autonomia em relação às forças externas do mercado e certo grau de auto-organização.

Com base nestas definições, o conceito de rede interfirmas (ou de negócios), que será utilizado nesta dissertação, refere-se a um conjunto de duas ou mais firmas, que estabelecem ligações entre si, com objetivos específicos e definidos, formando uma espécie de tecido organizacional. A referência aqui feita a firmas significa que, em geral, os membros da rede são empresas comerciais (ou pessoas jurídicas), mas, eventualmente, é possível encontrar

¹⁶ Bastos *et al.* (2004, p. 64-66), ao analisarem as tentativas dos estudiosos de definir o termo *organização*, encontram uma convergência em torno da existência de elementos de alguma forma conectados visando o alcance de um determinado objetivo. O significado de objetivo, nesta dissertação, é o mesmo definido por Etzioni (1964, *apud* Bastos *et al.*, 2004, p. 67): uma orientação a ser seguida, ou fonte de legitimidade que justifica suas atividades ou, ainda, uma situação desejada, algo que se tenta atingir.

¹⁷ Ambiente organizacional corresponde ao conjunto de fenômenos externos às organizações que, de algum modo potencial ou real, as influenciam, e pode apresentar condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais. Os seus componentes são os fornecedores, os clientes, os órgãos do governo e os concorrentes, entre outros (HALL, 2004, p. 194-201).

também pessoas físicas¹⁸ fazendo parte da estrutura.

As redes de negócios podem apresentar diversas configurações, as quais serão discutidas a seguir.

2.1.3 Tipos de redes interfirmas

Britto (2002, p. 365-366) reproduz algumas tipologias propostas por pesquisadores das estruturas organizacionais em forma de rede. As mais destacadas, como pode ser visto na Figura 1, são: a) as alianças estratégicas, com destaque para as redes tecnológicas e as associações entre concorrentes, entre outros formatos; b) as redes de um mesmo grupo controlador, que podem apresentar-se como unidades operacionais e como conglomerados industriais; e, c) as redes de produção.

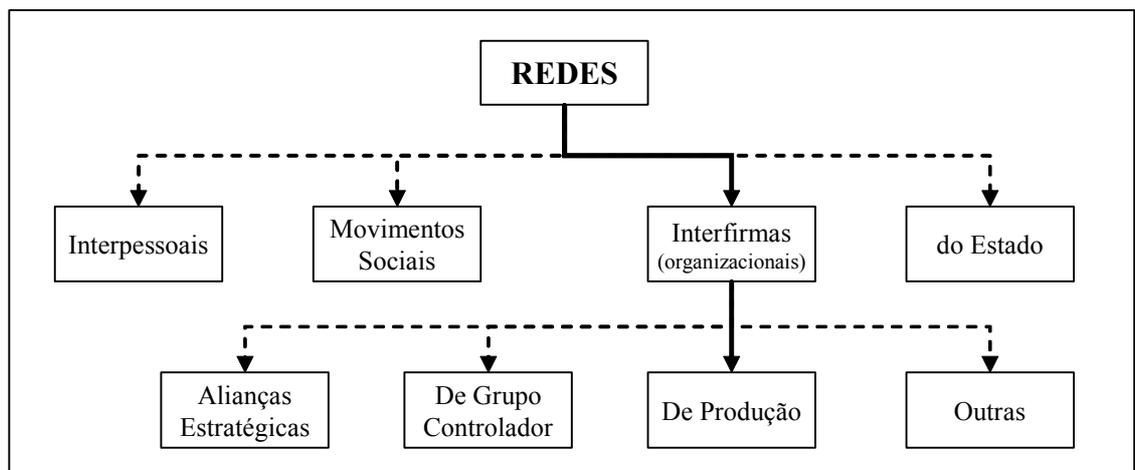


Figura 1: Tipos de redes

Fonte: elaboração própria.

A seguir, são discutidos sucintamente os dois primeiros tipos e, em uma seção específica – uma vez que representam a unidade de estudo do modelo teórico aqui proposto – são analisadas as redes de produção.

¹⁸ Uma pessoa física pode estar conectada à rede, mas, para todos os efeitos, deve ser considerada uma “empresa de um funcionário só”. Um exemplo é o setor de publicidade, onde é comum a existência de *criativos* (profissionais que criam peças ou campanhas publicitárias) ou produtores independentes.

Alianças estratégicas – São relações estabelecidas entre duas ou mais empresas, que podem assumir duas conformações básicas: as redes tecnológicas e as associações entre concorrentes. As redes tecnológicas ocorrem quando as firmas associam-se, formando uma estrutura específica, em geral com o objetivo de explorar alguma oportunidade tecnológica promissora. Segundo Doz e Hamel (2000, p. 4), as alianças têm pelo menos três objetivos comuns: a) cooptação, no sentido de transformação de concorrentes potenciais em aliados e fornecedores de bens e serviços complementares, o que permite o desenvolvimento de novos negócios; b) co-especialização, que é a criação de valor resultante da combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento, anteriormente isolados; e, c) aprendizagem e internalização, significando a troca de novas habilidades, particularmente as tácitas, coletivas e internalizadas, que são de difícil obtenção por meios mais formais. Britto (2002, p. 353) sintetiza o significado destas estruturas, ao afirmar:

Estas alianças [estratégicas] envolvem acordos formais e informais entre empresas que permitem um intercâmbio de informações e uma aglutinação de competências, associando-se à estruturação de arranjos cooperativos – em geral de caráter pré-competitivo – que permitem aos agentes explorar oportunidades tecnológicas e mercadológicas promissoras.

Ainda segundo este autor, o conceito de alianças estratégicas é suficientemente amplo para englobar múltiplos formatos institucionais, tanto do ponto de vista dos arranjos contratuais associados, como do ponto de vista da estrutura societária subjacente ao arranjo. R. Kanter (1990, *apud* AMATO NETO, 2000, p. 42) apresenta as alianças estratégicas como novas tendências das relações entre as empresas, destacando os seguintes tipos: alianças multiorganizacionais de serviços, alianças oportunistas¹⁹ ou *joint ventures* e alianças de parceria, que envolvem fornecedores, consumidores e funcionários.

Segundo Castells (1999, p. 220), estas estruturas “dizem respeito a épocas, mercados, produtos e processos específicos e não excluem a concorrência em todas as áreas (a maioria não cobertas pelos acordos”. Uma aplicação típica destes acordos é o caso em que as

empresas se associam para desenvolver um novo produto ou para aperfeiçoar uma nova tecnologia, sendo que estas associações “foram especialmente relevantes nos setores de alta tecnologia, à medida que os custos de P&D aumentaram muito [...] em um setor em que a inovação representa a principal arma competitiva” (CASTELLS, 1999, p. 220).

Doz e Hamel (2000, p. 5-6) chamam a atenção para o novo formato que as alianças estão assumindo, diferenciando-se das tradicionais *joint ventures*: a) as novas alianças estão mais próximas do centro dos negócios das empresas e fazem parte da base da estratégia corporativa; b) deparam-se com incertezas de maior monta, tanto de recursos quanto de cenários; c) envolvem, cada vez mais, múltiplos parceiros; d) são formadas cada vez mais para desenvolver soluções e sistemas complexos; e, e) são mais difíceis de gerenciar, por serem menos seguras e menos estáveis, e por representarem, elas próprias, a vantagem competitiva.

Outro formato de aliança estratégica que merece atenção é aquele em que firmas concorrentes juntam-se com outros tipos de objetivos específicos, tais como alcançar vantagens junto a fornecedores (em função da escala ampliada) ou de criar e fortalecer uma marca melhor posicionada no mercado do que as firmas atuando individualmente²⁰. Diferentemente das redes tecnológicas, este tipo de arranjo tende a formalizar contratos de longo prazo ou por tempo indeterminado. Marcon e Moinet (2001, p. 172) também analisam estas estruturas, que são formadas por empresas que conservam sua independência, mas escolhem associar-se para coordenar certas atividades específicas, como criação de mercados e contratação de serviços comuns.

Redes de um mesmo grupo controlador – As redes de empresas que pertencem a

¹⁹ Neste contexto, a expressão oportunista tem o sentido de aproveitamento legítimo de uma oportunidade de negócios.

um mesmo grupo controlador podem ter a forma de unidades de uma única corporação ou de empresas distintas, submetidas a uma *holding*. As unidades de uma mesma corporação são plantas industriais ou pontos de vendas (ou de prestação de serviços), localizados em territórios diversos. São as redes formadas por unidades de uma mesma organização privada (como as agências de um banco e as lojas de um supermercado) ou de uma instituição do Estado (como as empresas públicas e suas unidades locais). Estas estruturas são chamadas por Marcon e Moinet (2001, p. 170) de *empresas de rede*²¹, porque sua estruturação assemelha-se a uma rede por conta da dispersão espacial e das ligações existentes entre suas diversas instalações. Outro tipo são as redes formadas por firmas que fazem parte de um mesmo grupo empresarial controlador – como, por exemplo, a *holding* –, chamadas de *redes integradas*, por Marcon e Moinet (2001, p.171).

2.2 REDES INTERFIRMAS DE PRODUÇÃO

Esta seção está estruturada de forma a caracterizar as redes interfirmas de produção, partindo da conceituação adotada nesta dissertação, e seguindo pela discussão sobre outros aspectos – os elementos componentes, os modelos de gestão e de contratação, e as fronteiras – cujo entendimento será necessário para a compreensão do comportamento das firmas pertencentes a uma rede.

2.2.1 Definição de rede interfirmas de produção

Rede interfirmas de produção é toda rede de negócios, onde o objetivo é a produção

²⁰ No mercado de Salvador, Bahia, podem ser citadas a rede de farmácias BoaFarma e a rede de lojas de materiais de construções ConstruBahia, como exemplos de tentativas neste sentido. Nestes casos, cada firma integrante da rede mantém sua própria identidade, associada à marca “guarda-chuva”.

²¹ Não confundir com a *empresa em rede*, referida por Loiola *et al.* (2004, p. 105), Castells (1999, p. 232) e Britto (2002, p. 347), como a forma específica de empresa, cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos autônomos de objetivos.

de bens ou serviços a serem disponibilizados para um mesmo cliente final, com cada participante executando partes da produção, sob a forma de uma cadeia de valores, de modo continuado, repetitivo e duradouro²². Porter (1989, p. 31) introduz o conceito de *cadeia de valores*, para mostrar que uma empresa se encaixa em uma corrente maior de atividades, envolvendo fornecedores, canais de vendas e compradores. Esta cadeia de valores, em muitos casos, pode corresponder justamente a uma rede interfirmas de produção, quando as características desta estrutura se fazem presentes. Além disso, segundo Porter (1989, p. 33), em uma cadeia de valores uma empresa pode explorar os benefícios de um escopo mais amplo, formando coalizões com outras empresas, que vêm a ser alianças a longo prazo (ou por prazo indeterminado). Estas coalizões envolvem coordenar ou compartilhar cadeias de valores. Ocorre que, a rede interfirmas de produção é uma estrutura onde atividades de relevância estratégica são executadas, não por uma única empresa, mas, ao contrário, são distribuídas pelos componentes da rede. As relações entre os membros devem ser continuadas, no sentido de que não ocorrem interrupções significativas entre as contratações para execução das partes que cabem a cada firma. Se as contratações não são continuadas, a posição da firma na rede é a de um fornecedor eventual, não fazendo, portanto, parte formal da mesma. Por relações repetitivas pretende-se estabelecer que cada firma sempre estará sendo convidada (e, geralmente, contratada) para executar a sua parte, a cada novo ciclo de produção²³. E, finalmente, as relações devem ser também duradouras, significando que ocorrem por tempo indeterminado, enquanto a rede estiver em operação. A importância destes conceitos pode ser medida fazendo-se uma analogia entre a rede e as partes componentes de uma empresa. Em um estudo sobre a organização, Bastos *et al.* (2004, p.68) afirmam:

Não seria possível falar de organização se uma atividade ocorresse uma única vez ou a intervalos imprevisíveis. A análise do fluxo entre *input* de energia, transformações

²² Algumas redes, eventualmente, podem ser criadas com um prazo marcado para a sua extinção.

²³ Isto porque em certos casos – devido, por exemplo, a limitações do mercado – pode ocorrer de uma rede não oferecer condições a alguns de seus membros de sustentar uma dedicação exclusiva, buscando também outros parceiros de negócios fora da rede.

de energia dentro do sistema e produto resultante permite examinar a estabilidade ou recorrência de atividades.

2.2.2 Elementos que compõem uma rede de produção

Entre os tipos de elementos que compõem uma rede interfirmas de produção, quatro devem ser destacados para, mais adiante, apoiarem a elaboração do modelo de análise, proposto nesta dissertação. De acordo com autores como Sacomano Neto e Truzzi (2004, p. 257) e Britto (2002, p. 351), estes tipos são os nós, as posições, as ligações e os fluxos, e podem ser visualizados na Figura 2.

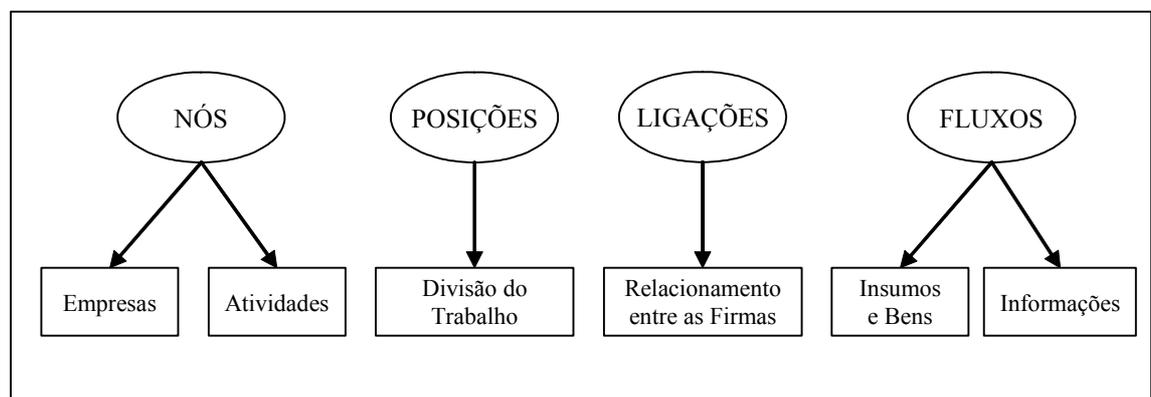


Figura 2: Os elementos componentes das redes de produção

Fonte: adaptado de Britto (2002, p. 359).

Nós – Os nós são as unidades básicas das redes de empresas e correspondem a cada um dos agentes participantes. Cada nó da rede pode assumir um papel diferente (contratante ou contratado, por exemplo), a depender da forma como a rede estiver estruturada. A literatura admite também que os nós podem ser *atividades*, mas esta categoria analítica não interessa aos propósitos desta dissertação.

Posições – O conceito de posição refere-se à forma como os nós localizam-se na rede, ou seja, corresponde à parte da produção que cabe a cada agente na estrutura, e está associado a uma divisão de trabalho, que conecta as diferentes empresas, visando atingir determinados objetivos (BRITTO, 2002, p. 354). Ainda segundo este autor,

a consolidação desta divisão de trabalho é uma consequência natural da diversidade de atividades necessárias à produção de determinado bem [ou serviço], envolvendo a integração de capacidades operacionais e competências organizacionais dos agentes, bem como a compatibilização-integração das tecnologias incorporadas nos diferentes estágios das cadeias produtivas (BRITTO, 2002, p. 354).

Ligações – As ligações correspondem, segundo Britto (2002, p. 355), aos “relacionamentos organizacionais, produtivos e tecnológicos entre os membros da rede, inclusive no que se refere a aspectos qualitativos dos membros”. Estes relacionamentos podem ser processos de compra e venda, negociações, subcontratação de serviços, cooperação tecnológica e produtiva, etc. Cada ligação corresponde a uma díade (par) na rede.

As ligações podem ser caracterizadas em função de duas propriedades: a densidade e a coesão. De acordo com Sacomano Neto e Truzzi (2004, p. 258), a densidade pode ser definida em função da “extensão da interconexão dos atores da rede – quanto maior a interconexão, maior a densidade”. Complementado, encontra-se em Britto (2002, p. 354) que “o conceito de densidade pode ser associado à relação existente entre o número efetivo de ligações observadas na estrutura e o número máximo de ligações que poderiam ocorrer no interior do arranjo em questão”. O que define a interconexão é a duração dos contratos, a complexidade dos mecanismos de coordenação, a qualidade das informações em circulação e os mecanismos para a resolução de problemas, entre outros aspectos. As redes de maior densidade são aquelas que apresentam um número elevado de ligações efetivas e são denominadas de *densas*, enquanto que as de menor densidade são chamadas de *difusas*.

Observando-se a Figura 3, pode-se ver que nas redes difusas, as ligações referem-se basicamente a trocas comerciais e produtivas. Nas redes densas, podem surgir novas ligações (indicadas por linhas pontilhadas), com outros fluxos além dos comerciais e produtivos, como, por exemplo, trocas de informações e de recursos.

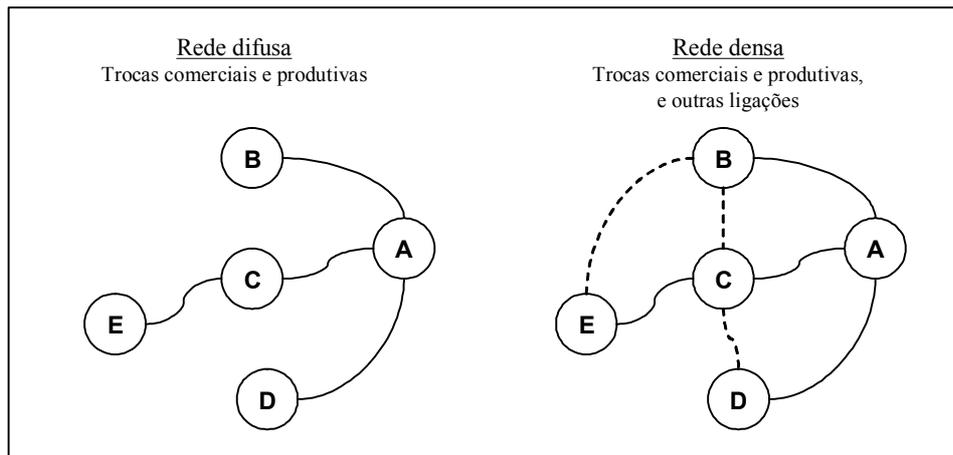


Figura 3: Tipos de redes, quanto à densidade
 Fonte: elaboração própria.

A coesão é a medida da intensidade dos relacionamentos de cada díade existente em uma rede, e pode ser determinada pela força dos contratos, pela hierarquia existente entre as firmas, ou ainda, pela complementaridade dos produtos e serviços de uma firma em relação a outras, e pelas trocas de informações, experiências e melhores práticas. Se há mais fluxos – além das trocas mercantis – possivelmente estes novos fluxos são trocas de outras naturezas, como informações, experiências, melhores práticas, etc. Cada um destes novos fluxos concorre para reforçar (ou não) a ligação, tornando-a forte (relação coesa) ou fraca (não-coesa). Isto pode ser visto na Figura 4:

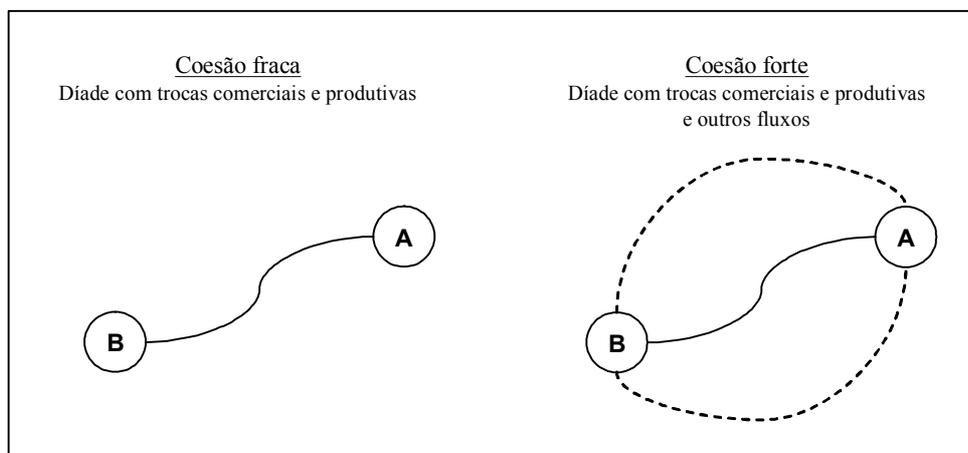


Figura 4: Tipos de ligações, quanto à coesão
 Fonte: elaboração própria.

A análise destas propriedades é relevante porque elas podem *sugerir* um determinado

padrão de comportamento nas redes de produção, e, portanto, influenciar a aplicação do modelo proposto no Capítulo 3 desta dissertação. Isto porque valores elevados para estas variáveis podem ser indícios da predominância da cooperação, embora baixos escores não signifiquem, necessariamente, a sua ausência, o que faz com que os mesmos devam ser utilizados com cautela. Assim, um maior número de ligações incrementa a densidade e sugere a cooperação como comportamento predominante, conforme afirma Coleman (1998, *apud* SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004, p. 259): “as redes densas promovem confiança, cooperação, reciprocidade e controle social entre seus membros”. O problema aqui é o fato de que estas ligações extras podem ter apenas caráter comercial ou produtivo²⁴, e, neste caso, uma maior densidade – isoladamente – não pode ser relacionada a uma maior cooperação: torna-se necessário considerar o conteúdo dos fluxos que passam por estas ligações. Por outro lado, o surgimento de novos fluxos pode ser determinado pelo desenvolvimento de algum padrão de cooperação na rede, o que significaria que a cooperação precede e reforça a coesão. Então, isto pode ser um bom indício de que, maior coesão significa maior cooperação. O inverso, entretanto, pode não ser verdadeiro: uma ligação pode ter surgido justamente por causa da cooperação entre duas firmas da rede, e os fluxos correspondem a trocas de informações, melhores práticas e outras, sem haver trocas comerciais e produtivas.

A depender do interesse do estudo, é possível estabelecer diferentes níveis de análise, resultando em três camadas de ligações, conforme representado na Figura 5:

²⁴ Na Figura 3, a empresa “E” pode ter-se tornado fornecedora também de “B”. O sistema produtivo de “B” pode ter passado a apresentar alguma interface com o de “C”.

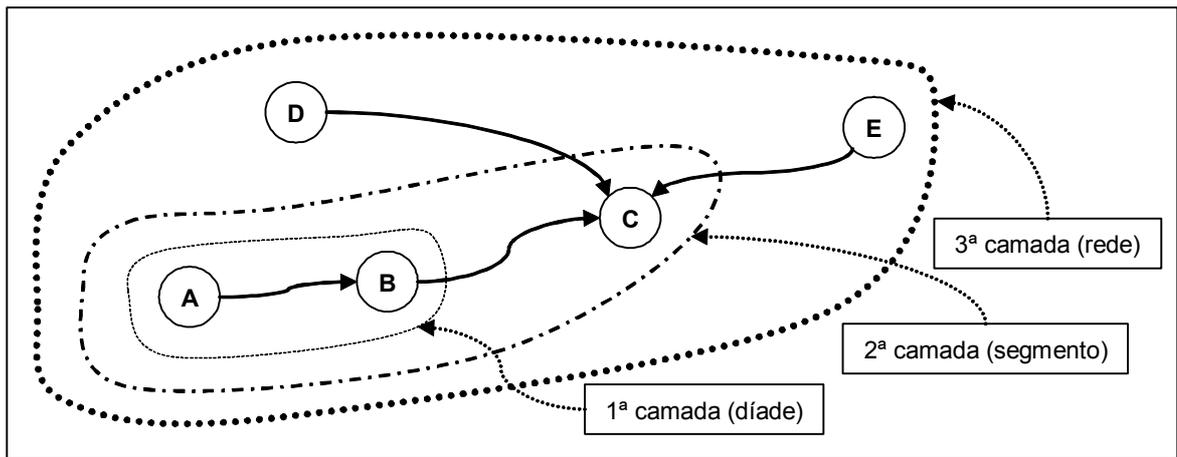


Figura 5: As camadas de ligações em uma rede interfirmas de produção

Fonte: elaboração própria.

A primeira camada corresponde aos relacionamentos existentes entre cada par de firmas que estão em seqüência imediata na cadeia de produção e, portanto, o resultado da produção²⁵ de uma é insumo da outra; a segunda camada corresponde ao conjunto de relacionamentos existentes em cada agrupamento de empresas, responsável por uma determinada parte distinta da produção do bem ou do serviço; e a terceira camada corresponde ao conjunto de relacionamentos de toda a rede.

Para possibilitar a análise dos comportamentos predominantes na rede de produção, fica aqui estabelecido que podem ser identificados dois sentidos para as ligações: o primeiro, é o sentido da *contratação*, que, em geral, inicia na firma que se encontra mais a jusante da cadeia, segue para os fornecedores mais imediatos e, assim por diante; o segundo, que é o sentido do *fornecimento* (de partes do bem ou do serviço), inicia nas firmas que estão localizadas mais a montante, segue para os clientes mais imediatos na cadeia, até chegar ao fim. A Figura 6 representa este esquema:

²⁵ Por produção, aqui, entenda-se a agregação de algum valor ao produto ou serviço, mesmo que não haja qualquer transformação.

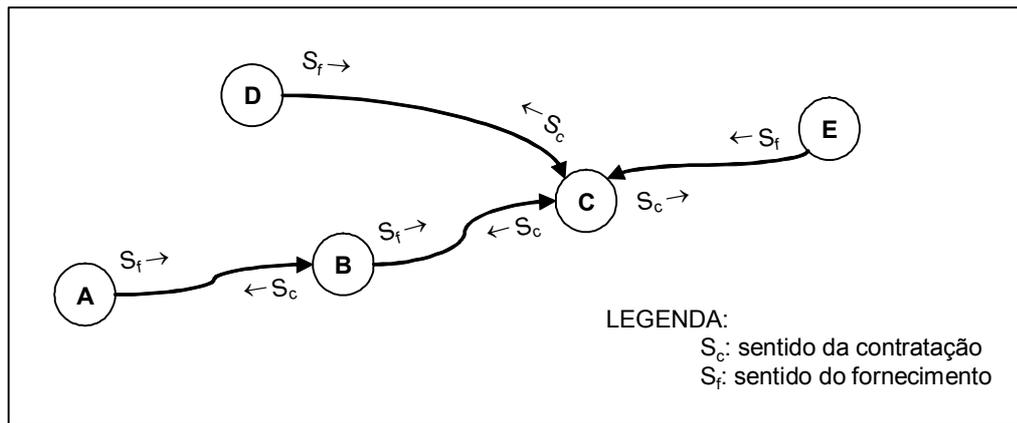


Figura 6: Os sentidos das ligações

Fonte: elaboração própria.

Fluxos – Os fluxos que circulam pelos canais de ligação entre os nós da rede podem ser tangíveis (insumos e bens) e intangíveis (informações). Os primeiros são baseados em transações recorrentes e correspondem ao conteúdo de operações de compra e venda realizadas entre as empresas (BRITTO, 2002, p. 356). Ainda segundo este autor, há três aspectos importantes que caracterizam estes fluxos:

(1) o caráter sistemático das transações realizadas, devido à presença de incentivos específicos à continuidade e ao aprofundamento das articulações entre os agentes; (2) a realização de algum tipo de adaptação nos procedimentos produtivos realizados devido à integração da empresa à rede; (3) o reforço da especificidade dos ativos envolvidos na transação, como reflexo de adaptações mútuas realizadas nos procedimentos operacionais com a continuidade e o aprofundamento das articulações entre as empresas.

Os fluxos intangíveis correspondem às informações que circulam na rede, conectando os diversos agentes. Britto (2002, p. 356) reconhece a dificuldade de se analisar estes fluxos devido ao caráter tácito de muitas dessas informações e à falta de um arcabouço contratual que regule a transmissão e recepção destes fluxos.

2.2.3 Modelos de gestão de uma rede de produção

Uma rede interfirmas de produção opera sob algum tipo de gestão ou coordenação, na forma de uma subordinação hierárquica em graus variados de rigidez. Neste modelo hierárquico, uma firma subordina as outras – em função da assimetria de porte ou de poder, ou em função da posse de contratos com os clientes, dentre outras razões – através do

estabelecimento de objetivos, regras e diretrizes, condições de produção, entre outros aspectos das relações, cabendo às outras empresas aderir (ou não) às suas condições. A necessidade da existência da hierarquia é sugerida por Teixeira e Guerra (2002, p. 94), “... em qualquer arquitetura de produção [é] necessária uma dada hierarquia de sistemas e componentes”, o que também é feito por Loiola e Moura (1996, p. 58): “nas áreas do Estado e dos negócios, a figura do centro animador ou operador, ou ainda da empresa focal, faz-se presente”. Também Britto (2002, p. 370) reforça este pensamento, ao analisar redes de subcontratação da indústria: “a estruturação de relações de subcontratação baseadas na cooperação interindustrial requer a montagem de uma estrutura de autoridade que seja funcional para a coordenação destas atividades”. Ainda segundo Britto (2002, p. 370-371), a sustentação e a legitimação da estrutura de gerenciamento da rede dependem de quatro aspectos importantes: a) a adoção de códigos de conduta que integrem as ações das empresas; b) a coordenação das relações de troca e dos fluxos de informações; c) a montagem de uma estrutura de comando subjacente à rede, com determinado grau de centralização, que seja validada pelos seus membros; e, d) a incorporação de práticas de gestão que garantam a eficácia do arranjo interorganizacional ao longo do tempo. Por outro lado, são encontradas na literatura referências a uma outra forma especial de gestão – referida como auto-gestão –, onde impera a informalidade, não há uma estrutura estabelecida de subordinação e cada membro conhece perfeitamente a parte e o momento que lhe cabe. Pitassi e Macedo-Soares (2003, p. 84), por exemplo, referem-se a pesquisas que apontam as redes de produção virtuais, como um tipo de estrutura, que se organiza sob o princípio da auto-organização ou da quase autonomia.

2.2.4 Modelos de contratação em redes de produção

Os modelos de contratação caracterizam o vínculo que uma firma pode estabelecer com uma rede qualquer, podendo ser, de acordo com Marcon e Moinet (2001, p. 168) de dois

tipos: *contrato formal e cumplicidade* (informal). Estes dois tipos têm em comum o fato de estarem subordinados a um tipo de gradação, significando que é possível haver uma variação na abrangência e na rigidez das condições das relações. O modelo formalizado pressupõe a existência de contratos jurídicos, que regulamentam e oficializam as relações, enquanto que no modelo informal, os contratos jurídicos não existem e a regulamentação das relações é estabelecida em bases tácitas e referem-se mais a laços de amizade e familiares, a origens comuns e à comunidade de interesses, entre outros aspectos. No caso das redes de firmas de produção, entretanto, “a cumplicidade é somente um excipiente administrativo possível do contrato enquanto ela constituir o princípio ativo das redes interpessoais” (MARCON; MOINET, 2001, p. 168), o que significa que, a partir do momento em que o agrupamento de firmas iniciar a operação sob a forma de uma rede de produção, algum tipo de formalização deverá ser estabelecido. Para Britto (2002, p. 355), a formalização do contrato é um aspecto crucial na estruturação de uma rede e deve estar associada a três propriedades: a definição do conjunto de mecanismos de coordenação, a prevenção contra condutas oportunistas e a utilização de incentivos para que as partes envolvidas adotem um comportamento eficiente. O grau de rigidez é determinado pelas características específicas de cada negócio. Assim, as franquias aparecem como um caso em que as condições contratuais são muito específicas e o controle do franqueador (detentor da franquia) sobre seus franqueados envolve a definição do perfil do quadro de funcionários, as instalações físicas e o padrão do produto ou do serviço, incluindo a estipulação dos preços, entre outros aspectos. Numa rede de revenda de combustíveis, por exemplo, os postos devem observar algumas regras contratuais – utilização da marca da distribuidora, fardamento dos funcionários, entre outras –, mas podem determinar o *mix* de produtos e a política de preços com alguma independência da distribuidora.

No modelo formalizado, cada firma inserida na rede de produção adere a um contrato, em que são especificadas as suas atribuições, o sistema de remuneração, as regras

para premiação e punição, o prazo de duração do vínculo, entre outras cláusulas. Esta forma de contratação, geralmente, é praticada por uma empresa de médio ou grande porte, que decide terceirizar parte da sua produção ou da prestação dos serviços.

2.2.5 Fronteiras das redes de produção

A rigor, uma rede de produção tem o seu ponto de origem (no sentido de fluxo de produção) nos fornecedores das matérias-primas básicas, estendendo-se pela produção, até alcançar o responsável pelo bem ou serviço acabado. De acordo com Britto (2002, p. 351), na operacionalização de estudos empíricos sobre redes, é importante que sejam demarcados os limites da estrutura. São vários os critérios que podem ser utilizados para se realizar esta segmentação, embora, segundo Britto (2002, p. 357), qualquer um será sempre um “recorte arbitrário”. Porter (1999, p. 214), ao analisar os *clusters*, diz que “o desenho das fronteiras do aglomerado é, em geral, uma questão de grau e envolve um processo criativo, fundamentado na compreensão dos elos e das complementaridades entre os setores de maior importância para a competição”. De qualquer forma, os critérios mais comuns são aqueles baseados no ramo industrial, na tecnologia, no produto, ou, ainda, na tipologia da rede, com o eventual acréscimo de limitações territoriais. Pode ocorrer que uma empresa, em função da sua posição na cadeia de produção, encontre-se conectada permanentemente a mais de uma rede. É possível, também, que duas ou mais firmas, produtoras do mesmo bem ou serviço, pertençam a uma mesma rede²⁶.

Um outro aspecto relacionado com as delimitações das fronteiras envolve as firmas que executam atividades de apoio. De acordo com Porter (1989, p. 33), a cadeia de valores no

²⁶ São várias as razões que levam uma firma a pertencer a mais de uma rede, podendo ser destacadas as seguintes: a) falta de demanda consistente: uma determinada rede, em função de características do mercado, não consegue garantir uma demanda continuada de produção; b) a possibilidade de uma firma fornecer seus produtos e serviços a vários segmentos do mercado; e, c) uma determinada rede, para se salvaguardar de possíveis processos trabalhistas ou da dependência excessiva ou por outro motivo qualquer, estimula a contratada a buscar outros contratantes.

interior de uma empresa é constituída por atividades *primárias* e *de apoio*. Analogamente, nas redes de produção, existem firmas que executam atividades que podem ser classificadas como primárias, por estarem diretamente relacionadas com a produção e, portanto, pertencem ao núcleo da rede. Mas, o mesmo não se pode afirmar sobre aquelas que ofertam bens ou serviços de apoio. Qualquer firma, para operar, precisa estabelecer relações repetitivas e duradouras com fornecedores de energia elétrica e de telefonia, além de escritórios de contabilidade e vendedores de material de escritório e de limpeza, entre outros. Logo, torna-se necessário um critério para se definir quais firmas, que executam atividades de apoio, podem ser consideradas como integrantes da rede. Em geral, o comum é se considerar o impacto que a atividade da firma de apoio exerce sobre a produção do bem ou do serviço. Nessa perspectiva, escritórios de contabilidade, por exemplo, quando se limitam a realizar os registros contábeis, calcular impostos e processar a folha de pagamento, não influenciam diretamente na produção da rede e, portanto, estão fora das fronteiras. Operadoras de telefonia, quando restringem sua atuação a disponibilizar serviços de transmissão de voz para uma firma de publicidade, também não devem ser consideradas integrantes desta rede.

A Figura 7 ilustra duas situações comuns, quando se trata da definição de fronteiras de redes de produção.

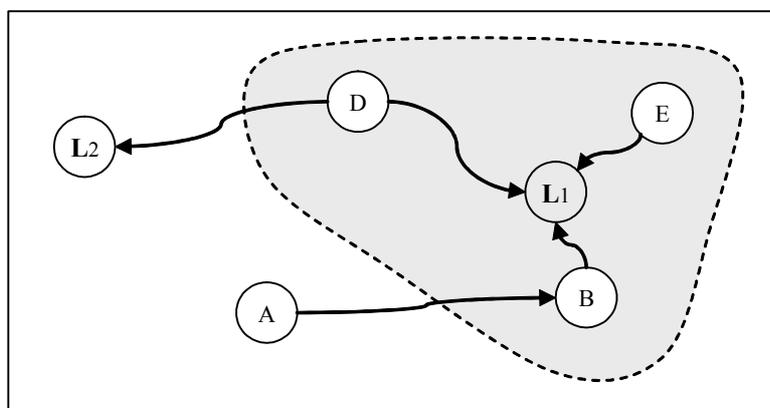


Figura 7: As fronteiras de uma rede interfirmas de produção
Fonte: elaboração própria.

A empresa “A”, apesar de ser fornecedora de “B”²⁷, não está sendo considerada integrante da rede L1. Por outro lado, “D” está sendo considerada integrante da rede “L1”, mesmo pertencendo também à rede “L2”.

2.2.6 Tipologia das redes interfirmas de produção

A literatura vem, progressivamente, construindo tipologias sobre redes de empresas, baseadas em variados critérios²⁸. Um tipo particular, entretanto, merece destaque, pelo fato de ter sido escolhido para a realização do estudo de campo desta dissertação: as redes produtivas²⁹ de subcontratação, caracterizadas a seguir.

De acordo com Britto (2002, p. 367-373), as redes produtivas de subcontratação são estruturas verticais, onde uma firma contrata outras para executar determinadas partes da produção. Algumas características são: a) existência de uma empresa líder, que dita as principais diretrizes para o conjunto, formando uma estrutura de autoridade que seja funcional para a coordenação das relações entre os agentes, com variados graus de formalização; b) tendência para o alargamento da duração das relações entre contratante e contratadas; c) redistribuição de trabalhos entre as empresas participantes; d) intensificação da cooperação técnica e de intercâmbios de informações entre os agentes; e) redução do número de fornecedores diretos, à medida que ocorre o desenvolvimento tecnológico-produtivo da estrutura; e, f) as firmas contratadas diretamente pela líder podem recorrer a outros fornecedores, estabelecendo novas camadas de subcontratação³⁰. Em muitos casos, estas redes surgem do desmembramento de grandes empresas, em um processo induzido por fatores

²⁷ As setas indicam o sentido das ligações.

²⁸ Britto (2002, p. 365) faz referência a algumas tipologias de redes de empresas, entre as quais algumas propostas por outros pesquisadores: Garafoll (1993), Markunsen (1994) e Langlois e Robertson (1995).

²⁹ Nesta dissertação, as expressões “de produção” e “produtiva” estão sendo utilizadas como sinônimas.

³⁰ O grupo de firmas, que se relacionam diretamente com a líder, forma a chamada “primeira camada” de subcontratação; esta, por sua vez, é suprida pela “segunda camada”, e assim por diante (SLACK *et al.*, 1996; p. 179). Em geral, as relações de subcontratação de primeira camada são mais intensas, com participação das subcontratadas em vários aspectos do negócio. Da segunda camada em diante, as relações tendem a ser meramente mercantis (BRITTO, 2002, p. 371).

tecnológicos ou estímulos competitivos. Este padrão de rede é estudado pelos mais diversos autores, tais como Castells (1999), Amato Neto (2000), Casarotto Filho e Pires (2001)³¹, Britto (2002) e Dyer e Hatch (2004), entre outros, que investigam redes de subcontratação encontradas em várias partes do mundo, como Japão, Coréia do Sul e China. Os estudos são mais focados nos grandes grupos industriais e o setor que melhor representa as redes de subcontratação é o automotivo, com destaque para a rede liderada pela Toyota, tanto no Japão, quanto nos Estados Unidos.

Neste capítulo, revelou-se necessário apresentar e discutir alguns aspectos relevantes relacionados às redes interfirmas de produção, porque estas estruturas representam a unidade de análise adotada nesta dissertação. Inicialmente, partiu-se de uma abordagem sobre a evolução do ambiente mundial de negócios e dos estudos organizacionais – onde as redes vêm sendo vistas como uma estrutura bem adaptada aos novos cenários, além de cada vez mais despertarem o interesse dos estudos acadêmicos. Em seguida, a discussão foi encaminhada para as origens e os conceitos básicos associados ao tema, até que, por fim, o foco da discussão foi centrado nas redes de produção, onde foram analisados alguns aspectos característicos deste tipo particular: conceitos, elementos componentes, modelos de gestão e de contratação e tipologia.

Desta forma, fica construída a base sobre a qual poderão ser discutidos os aspectos relacionados com o tema desta dissertação, que é o comportamento adotado pelas firmas, quando inseridas em uma rede de produção. Assim, no próximo capítulo são apresentados e discutidos os conceitos relacionados ao comportamento, bem como é proposto um modelo, no padrão “conceito-dimensões-componentes-indicadores”, próprio para o estudo dos comportamentos. E, por fim, o referido modelo é complementado com a proposição de uma forma de se identificar o comportamento predominante na rede.

³¹ Estes autores referem-se a este tipo como “rede *topdown*”.

3 COMPORTAMENTO DAS FIRMAS INSERIDAS EM UMA REDE DE PRODUÇÃO

Sempre foi verdade que o mais valioso ativo da empresa são as pessoas. A ironia é que as novas tecnologias de manufatura, antes vistas como substituidoras de mão-de-obra, de fato tornaram essa verdade mais auto-evidente.
Nigel Slack, 1993

O comportamento organizacional é o campo de estudos que se propõe a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas, e abrange o comportamento dos indivíduos (área de estudos chamada de comportamento microorganizacional), dos grupos e das equipes (mesoorganizacional) e das empresas (macroorganizacional). Este campo de estudos define o comportamento como sendo qualquer ato observável realizado por um indivíduo, ou seja, é a maneira como uma pessoa age³². O comportamento dos indivíduos seria moldado pela cultura organizacional, a qual se apresenta, nas organizações, sob a forma de uma cultura predominante convivendo com subculturas³³. (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2002; HAMPTON, 1990; COOPER; ARGYRIS, 2003).

As considerações anteriores trazem duas implicações: a primeira, é que existe um comportamento predominante e identificável para os indivíduos – sejam gerentes ou operários; a segunda, é que existe um comportamento predominante para os grupos e equipes,

³² Estes estudos colocam o comportamento, juntamente com a cognição (conhecimento ou crenças que um indivíduo possui sobre um objeto) e o afeto (sentimentos e emoções ligados a um objeto), como os componentes da atitude. Atitude, então, refere-se à predisposição de reação de um indivíduo em relação a outra pessoa, objetos ou eventos (ROBBINS, 2003, p. 324; DuBRIN, 2003, p. 63). Para atender aos propósitos desta dissertação, parece suficiente adotar apenas o conceito de comportamento.

³³ Cultura organizacional é um sistema compartilhado de valores e crenças, que molda (ou, influencia) o comportamento dos membros da organização (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999, p. 367; DAFT, 2002, p. 302; DuBRIN, 2003, p. 352). Os estudos mostram que, geralmente, não existe uma cultura uniforme, mas sim, uma cultura predominante, que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização, e subculturas, que correspondem a nichos (miniculturas) referentes a grupos específicos (ROBBINS, 2002, p. 500; DAFT, 2002, p. 299; MOTTA *et al.*, 2000, p. 121). A capacidade de o indivíduo influenciar na mudança organizacional está intimamente ligada à sua posição e a seu poder na empresa. E, como

e para a organização como um todo³⁴. Além disso, outro aspecto importante deve ser observado: o comportamento das pessoas não é aleatório, sendo geralmente previsível³⁵ – sem o que, a elaboração desta dissertação não se justificaria –, quando se sabe como a pessoa percebe uma situação e qual a sua importância para si (E. LAWLER III; J. RHODE, 1976, *apud* ROBBINS, 2002, p. 7-8).

Este capítulo está estruturado em três seções. A primeira apresenta uma discussão sobre os tipos de comportamento que as firmas podem adotar, em relação a outras, quando se encontram inseridas em uma rede de produção. Na segunda, é apresentada uma decomposição do comportamento em dimensões, componentes e indicadores. E, na terceira seção, é apresentada e analisada a matriz ConFlex – Confiança X Flexibilidade, que é a base para uma categorização das redes de produção, em função do comportamento predominante.

3.1 TIPOS DE COMPORTAMENTO DAS FIRMAS DA REDE

O objetivo desta seção é identificar e analisar os tipos de comportamento que uma firma pode adotar ao interagir com as outras integrantes de uma rede de produção, na qual esteja inserida.

são os dirigentes e a elite da empresa que têm mais poder na determinação das diretrizes organizacionais, são seus padrões culturais que constituem a cultura empresarial predominante (MOTTA *et al.*, 2000, p. 119-120).

³⁴ Cooper e Argyris (2003, p. 243), por exemplo, sugerem a propriedade do conceito de “comportamento da empresa” como unidade de análise, no verbete *comportamento estratégico*: “as empresas comportam-se estrategicamente quando se engajam em atividades que visam mudar as expectativas de seus concorrentes”. Mais adiante, no mesmo verbete, está escrito: “a empresa pode estabelecer uma reputação de comportamento agressivo para enviar sinal para outros entrantes em potencial”.

Por outro lado, deve-se considerar que o estudo do comportamento da rede como uma entidade (ou unidade de análise), atuando no mercado como um agente independente, pode ser diferente do comportamento interno das suas firmas, em função das exigências do ambiente e outros fatores. Esta análise, entretanto, não faz parte do objeto desta dissertação.

³⁵ Robbins (2002, p. 12) afirma que é possível, para os pesquisadores, oferecer explicações razoavelmente precisas sobre o comportamento humano e fazer previsões válidas, desde que reflitam condições situacionais ou contingenciais. Por isso, o modelo aqui apresentado parece próprio para um ambiente de redes organizacionais, com as características discutidas no Capítulo 2. Qualquer extrapolação para outras configurações de

3.1.1 Identificação dos tipos de comportamento

A identificação dos tipos de comportamento que as firmas podem adotar em uma rede de produção parece já estar bem estabelecida no campo dos estudos organizacionais. Conforme demonstram trabalhos de inúmeros autores que têm feito pesquisas sobre comportamento organizacional – e que são referidos a seguir –, os tipos de comportamento formam um espectro que varia da competição até a cooperação, conforme ilustrado na Figura 8 (aqui, sem considerar as dimensões):

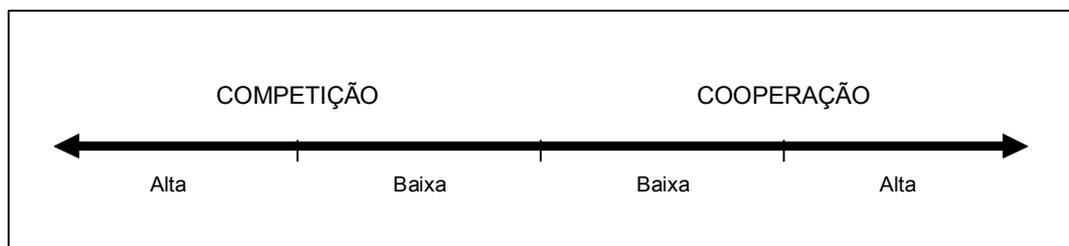


Figura 8: Os tipos de comportamento das firmas em uma rede de produção
Fonte: elaboração própria.

Cunha e Melo (2004, p. 80), discorrendo sobre a forma como as firmas podem interagir entre si, afirmam: “estas interações podem estender-se da forma concorrencial e antagonica para aquelas de natureza cooperativa”. Estes limites são referidos também por Loiola e Moura (1996, p. 58), ao analisarem as características da rede: “cooperação/competição [...] são outras das noções diferenciadas que indicam fenômenos e conceitos múltiplos de rede”. Também Bastos *et al.* (2004, p. 78), ao discutirem as principais contribuições da vertente institucionalista francesa para a compreensão das organizações, destacam “a visão das organizações enquanto sistemas de competição e cooperação, compostos por redes de agentes heterogêneos e interdependentes”. Segundo Daft (2002, p. 156), as relações entre as organizações podem ser caracterizadas por suas respectivas diferenças ou semelhanças e pelo caráter competitivo ou cooperativo de suas relações. F. Pyke (1992, *apud* AMATO NETO, 2000, p. 41), descrevendo o sistema de cooperação entre

relacionamento entre firmas só poderá ser feita após a realização de outros estudos, não contemplados nesta

empresas, faz referência a “relações de competição e cooperação”. Britto (2002, p. 353), ao analisar as alianças estratégicas, afirma que “compreendem um ‘balanceamento’ entre princípios de cooperação e competição...”, sinalizando extremos de um espectro de comportamentos. Conforme está explicado nas subseções a seguir, a competição é aqui entendida como um comportamento prejudicial à própria rede, enquanto que a cooperação, em oposição, é vista como um comportamento vantajoso para este tipo de estrutura.

Cabe aqui destacar que o nível de análise, para muitos pesquisadores, é a relação entre duas firmas, independentemente do fato de estarem inseridas em uma rede ou não. Isto quer dizer que estes comportamentos podem ocorrer em qualquer *base de interação*³⁶, inclusive nas redes de produção.

A seguir, são analisados estes tipos de comportamento.

3.1.1.1 Competição

De acordo com Robbins (2002, p. 379), competição é a busca da satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto causado sobre as outras partes envolvidas. Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 288), competição significa sobrepujar as outras partes e promover os próprios interesses à custa dos interesses dos outros. E, segundo Daft (2002, p. 409), a competição significa “rivalidade entre grupos na busca de um prêmio comum”. Numa rede de produção, a competição pode ocorrer sob duas formas: na primeira, os membros disputam um mesmo cliente – em geral, o elo seguinte da cadeia de produção –, o que ocorre quando mais de uma firma pertencente à rede oferta produtos ou serviços equivalentes (ou concorrentes); na segunda forma, a competição ocorre entre dois elos consecutivos da cadeia

dissertação.

³⁶ Hall (1984, p. 180-181) identifica quatro bases para ocorrerem as relações interorganizacionais: a) bases *ad hoc*, quando as relações ocorrem apenas para suprir uma necessidade específica e isolada; b) bases de troca, que ocorrem quando as empresas precisam adquirir recursos, inclusive quando organizadas em redes; c) acordos formalizados, onde as trocas são realizadas sob algum tipo de sanção ou contrato (formalização); e, d) a obrigatoriedade, que ocorre quando as relações são impostas por normas legislativas ou administrativas.

de produção – contratante e contratada – e é caracterizada pela tentativa de se obter alguma vantagem em relação ao outro membro da rede. Neste caso, a firma que adota um comportamento de competição pode buscar vantagem na definição de preços e prazos, na oferta de mais produtos ou serviços além do que é devido ou necessário, na entrega de qualidade inferior ao que foi contratado, entre outros meios³⁷. Em qualquer caso, cada membro da rede vê os demais, com os quais se relaciona, como se fossem consumidores de seus produtos ou serviços, em vez de parceiros com um cliente em comum, no fim da cadeia produtiva.

Nestas condições, a competição apresenta-se como um comportamento negativo e prejudicial para a rede, na medida em que muitos esforços precisam ser despendidos para negociar os contratos e controlar sua execução, o que pode gerar elevados custos de transação e outras perdas. Isto não deve ser confundido com a situação em que os fornecedores, por encontrarem-se em um estágio de estruturação organizacional superior ao dos seus contratantes, exercem uma pressão favorável ao desenvolvimento da rede como um todo. É o que sugere Porter (1999, p. 188), para quem fornecedores dotados de competitividade – aqui, no sentido de *desenvolvidos* – criam diferentes tipos de vantagem nos setores a jusante. Em primeiro lugar, “fornecem os insumos com maior eficácia de custo, de um modo eficiente, antecipado, rápido e às vezes preferencial”. Em segundo lugar, fornecedores e contratadores evoluídos podem auferir as vantagens “das linhas de comunicação mais curtas, do rápido e constante fluxo de informações e do constante intercâmbio de idéias e inovações”.

3.1.1.2 Cooperação

Cooperação é todo e qualquer comportamento adotado por uma firma, que privilegie

³⁷ Isto é inspirado em Porter (1986, p. 40-44), que, ao analisar a estrutura da concorrência na indústria, afirma que os compradores podem competir com seus fornecedores forçando os preços para baixo e barganhando por melhor qualidade ou mais serviços; os fornecedores, por outro lado, podem exercer poder de negociação ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.

os interesses da rede na produção de um bem ou serviço, ainda que mantendo a sua autonomia. Uma definição equivalente é encontrada em Hall (1984, p. 187), que, citando alguns autores³⁸, afirma: “a cooperação é um processo pelo qual as organizações perseguem suas próprias metas e desse modo preservam sua autonomia, enquanto, ao mesmo tempo, orientam suas ações para a resolução de um problema comum”³⁹.

Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 289) reforçam o conceito explicitado no parágrafo anterior ao afirmarem: “as partes que se envolvem nesta estratégia [de cooperação] tentam satisfazer a todos mediante a consideração das diferenças e a busca de soluções que resultem em ganho para todos os interessados”. E, para Daft (2002, p. 162), cooperação significa a tentativa de agregar valor para ambos os lados e a crença no alto comprometimento, em detrimento da desconfiança e da competição, buscando lucros justos para as partes envolvidas.

C. Leana e H. Buren III (1999, *apud* TEIXEIRA; POPADIUK, 2003, p. 76), em um estudo sobre capital social organizacional, trazem o conceito de associabilidade, que parece análogo ao de cooperação. Para estes autores, “a associabilidade consiste na disposição de subordinar os objetivos individuais aos objetivos da organização”. Cooperação é também uma associação de esforços, para se alcançar um determinado objetivo, como se pode depreender de alguns autores⁴⁰ citados por Claro e Claro (2004, p. 69): “colaboração [no sentido de cooperação] se refere a situações nas quais os atores envolvidos em uma transação se esforçam para, juntos, alcançar suas metas”.

De acordo com Casarotto Filho e Pires (2001, p. 39), cooperação significa, principalmente, a troca de informações entre várias empresas, o estabelecimento de um

³⁸ Mulford (1980); Warren, Rose e Bergunder (1974).

³⁹ Analogamente, encontra-se a mesma percepção em Bastos *et al.* (2004, p. 74). Ao analisarem a organização (no sentido de firma individual) destacam: “entendê-la [a organização] como sistema cooperativo não pode significar que as pessoas aderem a ela esquecendo-se de seus próprios propósitos”.

⁴⁰ J. Anderson e J. Naurus (1990); R. Morgan e S. Hunt (1994).

intercâmbio de idéias, o desenvolvimento de visão estratégica⁴¹, a definição de áreas de atuação, a análise conjunta dos problemas e solução em comum e a definição das contribuições dos parceiros. Para Robbins (2002, p. 380), a cooperação significa o desejo de satisfazer os interesses das partes envolvidas e a busca de soluções benéficas para todos.

Na prática, a cooperação pode significar ações de vendas conjuntas, desenvolvimento de produtos e de processos, capacitação de pessoal, compra de insumos, troca de informações, obtenção de financiamento, entre outras. Conduta empresarial de cooperação, então, significa o seguinte conjunto de entendimentos e de ações, que deve ser adotado por cada membro da rede: a) visão sistêmica: a firma compreende que o cliente é o consumidor final do bem ou do serviço produzido pela rede, e age de acordo com este princípio; b) compartilhamento das melhores práticas: a firma repassa para os demais membros da rede as melhorias que adota para o seu próprio negócio; c) desenvolvimento empresarial: a firma mais evoluída organizacionalmente promove o desenvolvimento dos elos menos desenvolvidos; d) compartilhamento de recursos, oportunidades e riscos; e) busca de lucros justos para toda a estrutura; e, f) compartilhamento de informações, incluindo ligações eletrônicas para pedidos automáticos e discussões pessoais para proporcionar *feedback* corretivo e solucionar problemas (DAFT, 2002, p. 162-163).

Concluindo, cooperação significa abandonar o individualismo, saber tolerar e ceder, e aceitar que o concorrente é um semelhante (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p. 39). Desta forma, a cooperação contribui para a minimização de rivalidades e de comportamentos competitivos entre as firmas da rede. A cooperação é aqui vista como um comportamento positivo e favorável à rede, na medida em que facilita a negociação dos contratos e os controles da execução podem ser menos dispendiosos, por conta da minimização dos custos de transação e outras perdas. Como a unidade de análise a que se aplica o modelo aqui

⁴¹ Idéia desenvolvida com profundidade no trabalho de Marcon e Moinet (2001).

proposto é a rede de produção, formas de cooperação, que podem assumir outros significados – negativos ou não favoráveis – tais como a formação de cartéis, não são considerados nesta dissertação.

Atitudes de cooperação, em geral, não surgem espontaneamente, sendo necessária a ação de algum agente catalisador ou de suporte. O chamado agente catalisador é qualquer componente do ambiente de negócios que, em função da sua posição relativa, dispõe de recursos e meios para incentivar o desenvolvimento da cooperação. Porter (1999, p. 188), analisando os setores correlatos e de apoio em uma estrutura produtiva integrada, reconhece que “a interação é mutuamente vantajosa e auto-revigorante, mas não ocorre de forma automática; é fomentada pela proximidade, mas só acontece porque as empresas e fornecedores a promovem de forma deliberada”. São exemplos destes catalisadores as empresas líderes de uma rede, os fornecedores⁴², as associações ou representações de um segmento do mercado, ou ainda os órgãos fomentadores de desenvolvimento do governo⁴³. Entre as atribuições deste grupo de agentes destacam-se o estímulo à comercialização conjunta, o desenvolvimento da mão-de-obra, o encorajamento à inovação e a constituição de associações empresariais específicas. Isto porque, em geral, é o catalisador quem tem mais facilidade de acesso aos melhores recursos e insumos, tais como mão-de-obra mais qualificada⁴⁴, tecnologia, capital e informação. Os agentes de suporte, por outro lado, são as

⁴² Porter (1999, p. 188) destaca a importância de fornecedores dotados de competitividade, como criadores de diferentes tipos de vantagem para os setores a jusante. Em primeiro lugar, “fornecem os insumos com maior eficácia de custo, de um modo eficiente, antecipado, rápido e às vezes preferencial”. Em segundo lugar, fornecedores e contratadores evoluídos podem auferir as vantagens “das linhas de comunicação mais curtas, do rápido e constante fluxo de informações e do constante intercâmbio de idéias e inovações”.

⁴³ De acordo com Porter (1999, *apud* CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p. 82), entre as inúmeras atribuições do governo, podem ser destacadas a atração dos investimentos, a criação de programas de investimento, a implementação de pesquisas relacionadas com o negócio, a criação de normas regulamentares favorecendo a inovação, o patrocínio de atividades de testes e certificações, o patrocínio de encontros entre membros da rede e o emprego de esforços para atrair novos fornecedores. Parece, entretanto, que sempre que for possível, o mais indicado é que o governo crie as condições básicas para a implantação e operação inicial da nova estrutura, mas crie também condições para que a mesma torne-se, futuramente, auto-sustentável.

⁴⁴ A importância da qualificação da mão-de-obra pode ser exemplificada por Hall (1984, p. 159): “a natureza da população que cerca a organização é vital para seu desenvolvimento e sua forma. Se não houver um número suficiente de pessoas com as aptidões gerais necessárias, as novas organizações terão dificuldades extremas para realizar suas tarefas e, desse modo, provavelmente não sobreviverão”.

instituições e organizações que estão vigentes e presentes no ambiente de negócios. Entre as instituições estão a cultura, a democracia e até mesmo a religião, e entre as organizações estão os órgãos reguladores do governo, o legislativo, o aparato judicial, a imprensa e as entidades representativas da sociedade organizada. Casarotto Filho e Pires (2001, p. 37), ao analisarem a formação das redes flexíveis como orientação estratégica, reconhecem a importância de alguns destes agentes, ao afirmarem:

É evidente que a formação de consórcios não acontecerá de forma repentina. A questão cultural é altamente relevante e sua concretização está fortemente ligada aos modelos de desenvolvimento regional, especialmente, ao tipo de ação exercido pelas associações patronais de pequenas empresas.

As relações existentes entre estes agentes facilitadores e as firmas da rede estão representadas na Figura 9. As linhas, que conectam os agentes às empresas, sugerem pela espessura e pelo traçado, a forma como ocorrem os acessos em cada relacionamento.

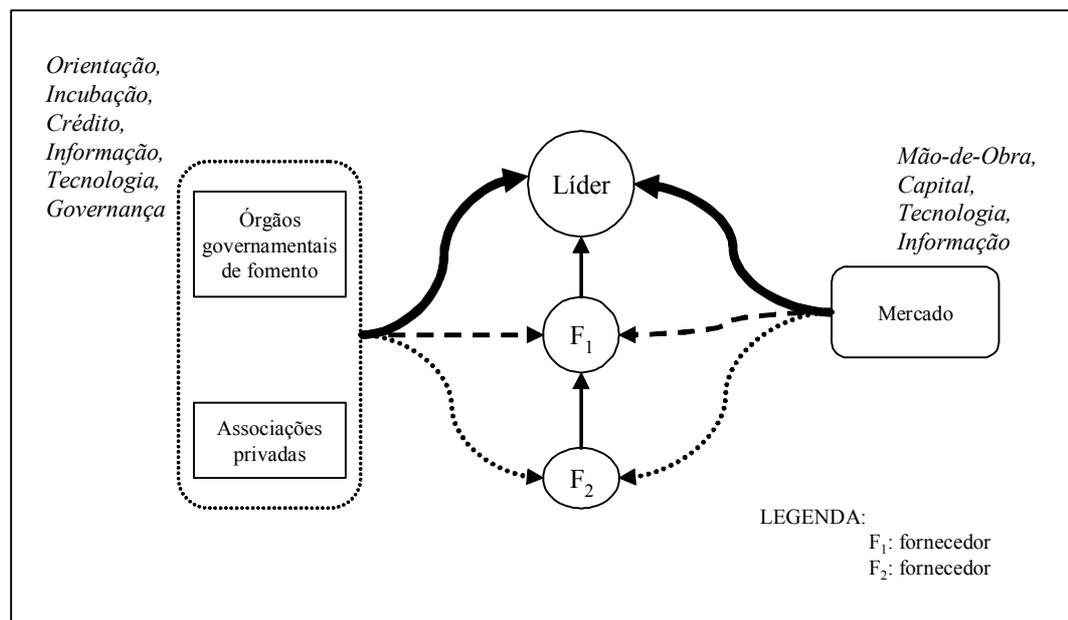


Figura 9: As relações entre os agentes catalisadores da cooperação e as firmas da rede
Fonte: elaboração própria.

A importância da cooperação está refletida nos resultados de diversos estudos, conforme os exemplos a seguir. Faria (2003, p. 14), citando Porter (1993), afirma que os fornecedores “têm que cooperar com o cliente-chave por ser esta a única solução para garantir

a viabilidade estratégica das redes, de indústrias, e mesmo de países”. Amato Neto (2000) refere-se a trabalhos de pesquisa que conduziu – sobre casos de sucesso em várias partes do mundo – relacionados com o conceito de cooperação entre as empresas inseridas em redes. O autor destaca a emergência de novas formas de organização industrial – voltadas para maior cooperação entre empresas e o aspecto dinâmico de cooperação entre um grupo de empresas, que operam na mesma cadeia produtiva, na busca das eficiências coletivas. Ainda de acordo com Amato Neto (2000, p. 42), “a cooperação interempresarial pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, [...] que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente”, com a partilha de competências, ônus de realização de pesquisas, e riscos e custos.

Além disso, significa também a possibilidade das empresas exercerem uma maior pressão sobre o mercado, incluindo o fortalecimento do poder de compra. Segundo Casarotto Filho e Pires (2001, p. 38-39), “cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado”. Além disso, a rede de cooperação pode ser uma estrutura que reúne condições favoráveis para cada firma melhor desenvolver-se, porque “ao participar de um grupo que compartilha um mesmo objetivo, uma empresa individual pode se beneficiar de um espaço para reflexão crítica sobre sua conduta a partir de diferentes perspectivas” (TEIXEIRA; GUERRA, 2002, p. 99). De acordo com esta linha de pensamento, Dyer e Hatch (2004, p. 166) em artigo que descreve a experiência da Toyota com sua rede de fornecedores americanos⁴⁵, afirmam que esta empresa chega a exigir que “os fornecedores participantes [da rede] compartilhem os resultados de seus projetos com outros fornecedores”, o que permite a todos conhecerem as melhores práticas.

3.2 DECOMPOSIÇÃO DO COMPORTAMENTO EM SUAS DIMENSÕES, COMPONENTES E INDICADORES

A literatura sobre o tema sugere uma relação entre a confiança e o padrão de comportamento: maior grau de confiança possibilitaria maior cooperação, enquanto que menor grau de confiança faria com que as firmas tendessem a competir entre si. Isto quer dizer que em uma relação baseada na confiança, as firmas encontram-se dispostas a cooperar. Mas, caso as firmas não se encontrem preparadas – em termos de qualificação de pessoal, de atualização tecnológica, entre outros aspectos – e não estejam em condições de atender às mudanças provocadas por novas demandas surgidas durante a execução dos contratos, parece que encontrarão dificuldades para cooperar. Por isso, o entendimento adotado nesta dissertação é o de que a confiança por si só não é o único fator determinante do comportamento⁴⁶. Surge então a flexibilidade, como dimensão complementar da confiança, significando a atitude de antecipar-se para atender aos requerimentos futuros da rede (pró-atividade) – visando a atender da melhor forma possível as necessidades dos clientes – e de adaptação (reconfiguração), para atender às mudanças provocadas nos contratos em execução.

Assim, nesta seção, inicialmente são discutidos os conceitos de confiança e de flexibilidade, que, nesta dissertação, são apontados como dimensões dos tipos de comportamento. Em seguida, as dimensões e suas relações com os tipos de comportamento são analisadas e, finalmente, são desdobradas em componentes e respectivos indicadores⁴⁷ das

⁴⁵ Segundo os autores, a Toyota reuniu seus fornecedores americanos em uma associação, com base no modelo japonês conhecido como *kyohokai*, com o objetivo inicial de se tornar um fórum regular de compartilhamento de informações e conhecimentos.

⁴⁶ Cooper e Argyris (2003, p. 273), por exemplo, afirmam que a confiança sozinha não é condição suficiente para possibilitar um controle social eficaz do comportamento nos negócios.

⁴⁷ Os indicadores foram definidos com base na conceitualização de cada componente e correspondem a manifestações que podem ser observadas e medidas, através da aplicação de uma nota representativa da intensidade do indicador. Estas notas podem ser atribuídas por um representante de cada subcontratada, que possua conhecimento sobre as relações com a contratante.

dimensões. Também nesta seção estão formuladas duas das hipóteses que orientam esta pesquisa.

Os padrões de comportamento, que as firmas podem estabelecer na rede, com o seu desdobramento nas dimensões confiança e flexibilidade, com os respectivos componentes, podem ser visualizados na Figura 10:

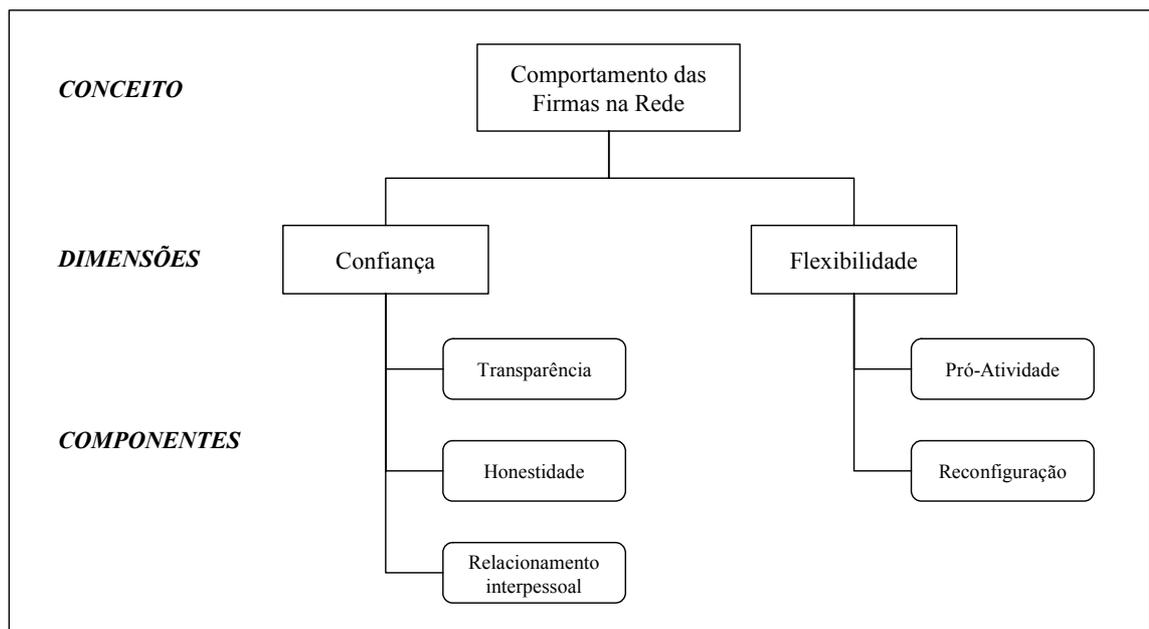


Figura 10: O comportamento das firmas na rede, suas dimensões e seus componentes

Fonte: elaboração própria.

3.2.1 Confiança

De acordo com N. Luhmann (1979, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 90) “a confiança é definida como um mecanismo por meio do qual os atores sociais reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação por meio da adoção de expectativas específicas sobre o comportamento futuro de outros para seleção de possibilidades”. No mesmo sentido de que a confiança está relacionada com ocorrências futuras, M. Deutsch (1958, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 85) diz que “a definição de confiança traz a noção de motivação como também a de previsibilidade, envolvendo, assim, expectativas de eventos que ocorrerão no futuro”. Robbins (2002, p. 326) também compartilha esta definição, ao afirmar que a confiança é uma expectativa de que uma das partes de uma relação não irá agir de maneira

oportunista – seja por palavras, ações ou decisões. Para A. Costa (2000, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 85), “a confiança é mais que um conjunto de expectativas em relação a um determinado acontecimento. É também querer aceitar o desafio e as implicações associadas à atitude de confiar”. Para C. Lane (1998, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 85), a confiança pode estar baseada nos seguintes princípios: a) a existência de um grau de interdependência entre o que confia e o que recebe a confiança; b) o provimento de formas de arcar com riscos ou incertezas nos relacionamentos de troca; e, c) a crença ou expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não irá permitir que sejam obtidas vantagens do relacionamento, através de condutas oportunistas. Ou, conforme, Barney e Hansen (1994, *apud* CLARO *et al.*, 2002, p. 9), “confiança entre empresas refere-se à convicção de que um parceiro não explorará as vulnerabilidades do outro”. Os estudos sugerem a natureza distinta das situações às quais a confiança se aplica. As mais comuns são a confiança na competência e nas intenções. A primeira refere-se à crença de que o outro é capaz de produzir um resultado esperado, enquanto que a segunda é a crença de que o outro irá comportar-se de maneira que apóie os interesses de quem nele confiou (EDMONDSON; MOINGEON, 2001, p. 198; ROBBINS, 2002, p. 326).

A confiança entre firmas não se forma espontaneamente. Para Teixeira e Guerra (2002, p. 95), a disseminação da confiança na rede poderia ser obtida pela existência dos seguintes elementos: a) a minimização da incerteza comportamental, associada a práticas oportunistas; b) a eliminação de custos contratuais vinculados à montagem de arranjos que incorporam mecanismos defensivos de monitoração de condutas; c) a otimização da divisão do trabalho no âmbito da rede, adequando-se as escalas de produção e evitando-se a duplicação de esforços; e, d) a viabilização de transferência de informações de natureza tácita⁴⁸.

⁴⁸ Isto pode ser melhor entendido através de estudos como os realizados por Castells (1999, p. 216) e Dyer e Hatch (2004, p. 166), que identificam dois tipos de conhecimentos: os explícitos e os tácitos. Os autores

Sacomano Neto e Truzzi (2004, p. 257) reconhecem que o tema da confiança vem despertando grande interesse dos pesquisadores, como forma de “suplementar ou substituir os procedimentos administrativos ou até contratos transacionais”. Cunha e Melo (2004, p. 80), citando outros autores⁴⁹, identificam a importância do tema e o interesse dos pesquisadores: “dentre os temas abordados na compreensão das relações interorganizacionais, a confiança vem recebendo atenção crescente no meio acadêmico internacional”. Seguindo esta mesma linha de pensamento, J. Child (2001, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 84) afirma:

Os contratos formais desempenham um papel importante no estabelecimento de condições e critérios de desempenho para colaboração e podem prover a única base na qual os parceiros de negócios são preparados para trabalhar juntos num primeiro momento. Mas, os contratos raramente são suficientes sozinhos. O entendimento informal, baseado na confiança, freqüentemente provê um fator ainda mais poderoso na determinação de como colaborar.

Analisando o que chamam de “os aspectos da implementação da mais ousada forma de terceirização”⁵⁰, Linders *et al.* (2004, p. 96) destacam o que os executivos consideram o segredo de uma terceirização bem sucedida: a confiança. Segundo os mesmos autores, “um relacionamento aberto e confiável é o que permite aos executivos partilhar o controle com seu parceiro de negócios”. Analisando os mecanismos de que as firmas dispõem para se protegerem de condutas oportunistas de seus parceiros comerciais, Claro *et al.* (2002, p. 8) identificam o desenvolvimento da confiança como uma das principais salvaguardas informais⁵¹. C. Leana e H. Buren III (1999, *apud* TEIXEIRA; POPADIUK, 2003, p. 76) afirmam a importância da confiança, quando se trata de algum tipo de ação conjunta, como no caso das redes de produção: “a confiança é pré-requisito e resultado do sucesso de ação

reconhecem que os processos explícitos, tais como fatos e proposições axiomáticas são mais fáceis de serem compartilhados, enquanto que os tácitos, por serem de difícil decodificação, geralmente conduzem ao aprendizado na prática, o que os torna mais complexos e difíceis de imitar. Complementando, Ikujiro Nonaka (1991, *apud* CASTELLS, 1999, p. 217) afirma que “muitos dos conhecimentos acumulados na empresa provêm da experiência e não podem ser comunicados pelos trabalhadores em ambiente de procedimentos administrativos excessivamente formalizados”.

⁴⁹ Christine Oliver (1990); A. L. Oliver (1998).

⁵⁰ Neste modelo, conhecido como *business transformation outsourcing* (BTO), o contratado se posiciona como parceiro de terceirização e colabora para a transformação do negócio da contratante. Os ganhos e os riscos são compartilhados e os acordos são mais flexíveis do que na terceirização convencional.

coletiva, um elemento essencial para que as pessoas [e as firmas] trabalhem juntas em projetos comuns e alcancem os resultados esperados”. Finalmente, E. H. Lorenz (1988, *apud* EDMONDSON; MOINGEON, 2001, p. 197) reconhece que a confiança tem sido considerada como vital à manutenção de relações produtivas com fornecedores.

É possível encontrar na literatura sobre relações interorganizacionais algumas referências que sugerem – ou mesmo afirmam – que a confiança é uma dimensão que define os tipos de comportamento. Segundo anotaram Teixeira e Guerra (2002, p. 95), “a cooperação implícita nas redes permitiria a superação do oportunismo [...] e a consolidação de um ambiente intra-rede baseado na confiança mútua entre os agentes”. Por sua vez, Claro e Claro (2004, p. 69) relatam que “pesquisas anteriores enfatizaram a importância atribuída à confiança no desenvolvimento da colaboração”. Teixeira e Popadiuk (2003, p. 77), citando alguns autores⁵², sugerem que a confiança pode definir a cooperação, ao afirmarem que “[a confiança] facilita a criação de capital intelectual e a cooperação entre os indivíduos, para eles trabalharem em conjunto em projetos e alcançarem os resultados esperados”. Francis Fukuyama (1996, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 83) sugere que a confiança pode estimular comportamentos cooperativos, ao afirmar que “[a confiança é] a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros dessa comunidade”. Balestro e Mesquita (2002, p. 3) esclarecem bem a relação entre confiança e cooperação, ao afirmarem:

Por não se situar no marco das relações de troca do mercado e nem dentro das relações hierárquicas presentes dentro das empresas, a cooperação interorganizacional, mesmo quando formalizada em obrigações contratuais como no caso de uma *joint venture*, depende de um grau mais elevado de relações de confiança. Isto porque a cooperação interorganizacional não possui a precisão dos mecanismos de controle existentes em uma relação hierárquica dentro da empresa e nem na facilidade presente nas relações de troca baseadas no mercado. A cooperação nas relações interorganizacionais pressupõe a existência da confiança.

⁵¹ Os autores classificam as salvaguardas em formais e informais. As primeiras referem-se aos contratos detalhados e as últimas referem-se mais a acordos tácitos e o envolvimento em redes estratégicas.

⁵² J. Nahapiet e S. Ghoshal (1998); G. Spagnolo (1999).

Para corroborar esta linha de argumentação, pode-se recorrer ainda a Sacomano Neto e Truzzi (2004, p. 259), que afirmam que “as relações cooperativas encerram informações redundantes, normas de confiança, previsibilidade das relações e contratos de longo prazo”⁵³. Isto sugere que a confiança pode definir a cooperação. Edmondson e Moingeon (2001, p. 197), ao discutirem sobre o conceito de confiança, alcançam, de forma subjacente, o conceito de cooperação: “a confiança, como um estado cognitivo, é a prontidão de colocar recursos à disposição dos outros; tal prontidão é baseada na expectativa de que eles não serão usados de maneira que vá deixar quem confiou em situação pior”. D. Gambetta (1988, *apud* COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 274) também analisa a existência de uma relação entre a confiança e a cooperação, inclusive discutindo sobre a questão da causalidade:

Outro fator associado à existência de confiança entre os agentes econômicos é a cooperação. Os resultados da pesquisa que explora as associações entre a confiança e a cooperação sugerem que a cooperação preexistente pode ser necessária para que a confiança se desenvolva; outros achados sugerem que a cooperação é resultado da confiança pré-existente entre os agentes econômicos.

Pelas razões apresentadas anteriormente, nesta dissertação é adotada a segunda linha de pensamento.

A identificação desta dimensão do comportamento coloca uma questão: a confiança admite algum tipo de gradação⁵⁴? A busca da resposta para esta questão deve considerar que as relações interorganizacionais em uma rede são, em geral, bastante complexas e determinadas por vários fatores. Um destes fatores é a dependência que uma firma pode ter de outra (ou da rede), e que está diretamente ligada às razões que levam uma empresa a buscar outras⁵⁵. A análise destas razões sugere que a dependência pode variar de um grau mínimo – em casos em que a empresa dispõe de alternativas que a tornem pouco dependente de um

⁵³ A expressão “relações cooperativas” tem aqui o sentido de laços fortes (*strong ties*).

⁵⁴ Uma questão subjacente a esta é: em caso afirmativo, é possível medir (ou, calcular) esta gradação? Isto é discutido na seção 3.3 – Comportamentos resultantes da combinação das dimensões na matriz ConFlex.

⁵⁵ Cunha e Melo (2004, p. 81-83) identificam como razões para o estabelecimento de relações interorganizacionais a obtenção de instalações, materiais, produtos ou receitas, ou ainda, o uso do poder do sistema social para tornar as normas institucionais mais favoráveis a si (defesa política) e a busca da adequação dos objetivos organizacionais e a sua operacionalização à aceitação da comunidade (legitimação).

relacionamento específico – até algo próximo da dependência total – como no caso dos ativos específicos. Para J. B. Rotter (1980, *apud* ROBBINS, 2002, p. 326), a formação da confiança é um processo crescente: “a confiança é um processo que depende da história, baseado em amostras de experiência relevantes, mas limitadas. Leva tempo para se formar, ser construída e acumulada”.

Cooper e Argyris (2003, p. 274) reforçam a idéia da gradação da confiança, ao afirmarem: “os resultados de pesquisas sugerem que a confiança evolui lentamente, de acordo com trocas sociais e econômicas contínuas entre as partes” – e a continuidade das trocas ocorre na rede. Por outro lado, parece aceito também por outros que a confiança pode desenvolver-se (no sentido de “aumentar” ou de “diminuir”) à medida que as interações se repetem, ao longo da existência da rede, e as empresas têm a oportunidade de revelar o quanto podem ser confiáveis. É o que sugere N. Luhmann (1979, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 90), para quem a confiança, quando baseada em processos históricos, está “ligada ao passado ou a trocas realizadas anteriormente. É um processo cumulativo e incremental de construção da confiança por meio da acumulação gradual de conhecimento direto ou indireto sobre o outro”.

R. Bachmann *et al.* (2001, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 83) também sugerem uma possível gradação para a confiança, ao afirmarem que “sem um certo grau de confiança é quase impossível o estabelecimento e a manutenção de relações organizacionais com sucesso por um longo período de tempo”. Cunha e Melo (2004, p. 84) dizem o mesmo: “a confiança [...] tem, inclusive, valor econômico, e sua queda [ou diminuição], ou falta, criaria ônus para toda a sociedade”. P. Bromily e L. Cummings (1992, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 88) reconhecem uma possível gradação para a confiança: “altos níveis de confiança não só reduzem os custos de monitoramento do desempenho, mas também eliminam a necessidade da instalação de sistemas de controle”.

Desta forma, pode-se chegar à seguinte definição:

A confiança pode apresentar variados graus de intensidade.

E assim, a primeira hipótese desta dissertação fica formulada da seguinte maneira:

H1: Existe uma relação positiva entre a confiança e o comportamento das firmas da rede: quanto mais elevado for o grau de confiança existente entre as firmas, maior tenderá a ser a disposição para comportamentos de cooperação; e, quanto menor for este grau, maior tenderá a ser a disposição para comportamentos de competição.

3.2.2 Componentes e indicadores da confiança

Nesta dissertação, com base nos conceitos associados à confiança, fica estabelecido que os componentes que podem defini-la são a transparência, a honestidade e o relacionamento interpessoal⁵⁶. As subseções a seguir discutem estes componentes e os respectivos indicadores.

3.2.2.1 Transparência

A transparência é a clareza com que os aspectos relacionados com o funcionamento da rede são divulgados entre as empresas participantes, ao longo do relacionamento. Estes

⁵⁶ Alguns autores tratam da questão dos componentes da confiança, em trabalhos relacionados com o papel da liderança intra-organizacional, e os resultados apresentados não são propriamente concordantes. Para Teixeira e Popadiuk (2003, p. 73), estes componentes são o respeito, a honestidade e o crédito no empregado. Para Robbins (2003, p. 403), os componentes são a integridade – significando honestidade e sinceridade –, a competência, a consistência, a lealdade e a franqueza (significando transparência). C. R. Leana e H. J. Buren III (1999, *apud* TEIXEIRA; POPADIUK, 2003, p. 75-76) propuseram o conceito de *capital social organizacional*, como sendo o recurso que reflete o caráter das relações sociais existentes na organização, vivenciadas por seus membros, incluindo confiança compartilhada e orientação para o alcance de objetivos coletivos. Definido desta forma, este conceito engloba, ainda segundo estes autores, a associabilidade (no sentido de cooperação) e a confiança. Por isso, optou-se nesta dissertação pela definição das relações interpessoais – um conceito mais restrito e subordinado à confiança – como o terceiro componente.

Por outro lado, Claro *et al.* (2002) abordam o conceito de reputação e a sua importância para a rede estratégica: “a reputação desencoraja as ações oportunistas e facilita o desenvolvimento da confiança entre os parceiros” (CLARO *et al.*, 2002, p. 10). Sacomano e Truzzi (2004, p. 257) também fazem uma (breve) referência a este conceito, ao reconhecerem o volume considerável de estudos sobre a “confiança e a reputação”. Mas, estes estudos referem-se à reputação como um atrativo inicial para promover adesões à rede. Assim, o entendimento adotado nesta dissertação é o de que a reputação de uma firma refere-se a um conjunto de informações que se dispõe sobre a mesma (ou seja, uma imagem pré-concebida), que pode ser referendado ou não a partir do momento em que as relações são estabelecidas. A reputação, por si só, não garante a continuidade dos relacionamentos com base em confiança. Este ponto de vista é reforçado pelos resultados da pesquisa reportada por Claro e Claro (2004, p. 74), que concluíram que deve ser rejeitada a hipótese de que “a informação obtida pelo comprador com outras empresas da rede de relacionamentos [reputação] aumentará o efeito positivo da confiança nas ações conjuntas”. Os resultados sugerem que “a confiança não é influenciada pela informação

aspectos referem-se aos objetivos de cada firma, à forma como são selecionados os parceiros, às cláusulas contratuais, ao sistema de premiação e de punição, às informações e a todos os outros fatores que caracterizam as relações entre as empresas⁵⁷. É o que sugerem Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 47), para quem a transparência está ligada ao grau de simetria das informações que circulam entre contratantes e contratados: “à medida que as informações sobre produtos, tecnologias e sistemas de negócios ficam mais acessíveis, o desenvolvimento de novos níveis de transparência torna-se cada vez mais desejável”. Ou ainda, de acordo com Slack (1993, p. 164), que, analisando as mudanças por que passam as relações entre as empresas, afirma que a aliança entre cliente e fornecedor (em uma rede de suprimentos) requererá muito maior transparência de informações sobre intenções, planos futuros, projetos e, mais do que qualquer coisa, custos: “isto é, em muitas formas, a base do relacionamento”.

A transparência reduz a complexidade do sistema de interações entre as firmas, porque cada uma pode conhecer de antemão as condições que regerão as relações – o que aumenta a previsibilidade – e, portanto, melhorar suas expectativas em relação ao futuro, aumentando a confiança recíproca. A explicitação destas condições concorre também para minimizar os riscos, o que pode torná-los mais aceitáveis, também aqui contribuindo para aumentar a confiança entre as firmas. Daft (2002, p. 449-450) afirma que compartilhar informações (no mesmo sentido aqui atribuído para a transparência) reforça a confiança. Robbins (2003, p. 403) relaciona a *franqueza* (no mesmo sentido aqui atribuído à transparência) como um componente da confiança e a descreve como “a disposição para compartilhar livremente idéias e informações”. Mais adiante, este autor reforça a importância da franqueza para o estabelecimento de relações de confiança: a franqueza gera intimidade e confiança, portanto deve-se compartilhar informações pertinentes e esclarecer abertamente os

obtida junto à rede”, mesmo que esta informação possa reduzir as atitudes oportunistas e incentivar os relacionamentos colaborativos (CLARO; CLARO, 2004, p. 76).

critérios sobre a forma como as decisões são tomadas e as razões para as tomadas de decisões (ROBBINS, 2003, p. 404).

Portanto, a transparência pode ser um componente da confiança, porque quanto mais claras forem as ações e intenções das firmas, maiores serão as chances de se desenvolver a confiança recíproca entre seus pares e aumentar o grau de cooperação na rede (e vice-versa). Como sugerem Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 49 e p. 238), a transparência de informações é necessária para promover a confiança entre instituições e indivíduos e, quanto maior o grau de compartilhamento de informações, mais alto deverá ser o nível de confiança. Os indicadores, que podem permitir a medição da transparência, são função do conhecimento que uma firma possui sobre os objetivos das outras (particularmente da sua contratante) e das condições que regem as relações interfirmas na rede, conforme está indicado no Quadro 1:

1. Disponibilização de informações, por parte da contratante, sobre as regras que são aplicadas ao longo do relacionamento com a sua firma.
2. Disponibilização de informações, por parte da contratante, sobre o fato de a subcontratada estar inserida em uma rede de produção.
3. Disponibilização de informações, por parte da contratante, sobre os critérios e procedimentos utilizados na seleção dos seus fornecedores.
4. Disponibilização de informações, por parte da contratante, sobre os critérios utilizados para as premiações e as punições, a serem aplicadas à subcontratada, quando for o caso.
5. Disponibilização de informações, por parte da contratante, sobre os critérios utilizados para avaliar os bens e serviços produzidos pela subcontratada, para atender aos contratos dela.
6. Disponibilização de informações, por parte da contratante, sobre as razões para as mudanças nos contratos –formais ou não– em execução.
7. Oportunidade de discutir as cláusulas dos contratos com a contratante.
8. Disponibilização de informações sobre quem são os clientes finais, para quem se destina a produção do bem ou do serviço.
9. Disponibilização de informações, por parte da contratante, sobre as razões pelas quais o bem ou serviço vai ser produzido.
10. Transferência, para a subcontratada, daquilo que a contratante sabe sobre as melhores práticas gerenciais.
11. Transferência, para a subcontratada, das informações que a contratante dispõe sobre o seu ramo de negócios.
12. Disponibilização de informações sobre as mudanças de procedimentos, de tecnologia e outras, que a contratante pretende, futuramente, implementar.

Quadro 1: Indicadores do componente transparência

Fonte: elaboração própria.

⁵⁷ As limitações próprias do ser humano, entretanto, impedem que todas as situações possíveis possam ser previstas nos contratos. É o que a teoria dos custos de transação chama de racionalidade limitada (BASTOS *et al.*, 2004, p. 84).

3.2.2.2 Honestidade

A honestidade é o componente que define o cumprimento de acordos – formais ou informais; explícitos ou tácitos – e a justeza na resolução de conflitos. Em seu trabalho, Teixeira e Popadiuk (2003) identificam o cumprimento de acordos como um componente da honestidade. Daft (2002, p. 162), referindo-se às redes interfirmas – chamadas de *redes de colaboração* –, destaca a importância da resolução dos conflitos para o sucesso destas estruturas: “o novo modelo é baseado na confiança e na capacidade dos parceiros de desenvolver soluções justas para os conflitos que inevitavelmente surgem”. E Robbins (2003, p. 404) identifica a justeza como um dos fatores que contribuem para o estabelecimento da confiança⁵⁸.

Honestidade não deve ser confundida com transparência: ser transparente significa explicitar as regras do relacionamento; ser honesto significa reconhecê-las, respeitá-las e cumpri-las. A transparência e a honestidade podem ser complementares, reforçando-se mutuamente. Qualquer que seja a natureza dos acordos, cada firma poderá cumpri-los ou não, por uma série de motivos (esta dissertação não se propõe a estudar estes motivos). Mas, se uma firma for *honestas*, então tenderá a reconhecer, respeitar e cumprir os acordos a cada evento, reafirmando esta sua condição. Isto faz com que as outras firmas criem a expectativa de que, no futuro, este padrão de comportamento se mantenha, favorecendo então o desenvolvimento de relações de confiança.

Por outro lado, a firma contratante, em função da assimetria de porte e de poder, muitas vezes funciona como árbitro – de primeira instância – dos conflitos que surgem na rede, principalmente com suas subcontratadas diretas. É o que sugere Philip Selznick (1957, *apud* HALL, 2004, p. 127), para quem a resolução de conflitos é uma das quatro tarefas

⁵⁸ Ser justo significa considerar as percepções das outras partes e ser objetivo e imparcial nos julgamentos (ROBBINS, 2003, p. 404).

críticas da liderança⁵⁹. E, conflito, de acordo com K. W. Thomas (1992, *apud* ROBBINS, 2002, p. 373), pode ser definido como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Uma outra abordagem para este conceito pode ser encontrada em Hall (1984, p. 187): “o conflito interorganizacional é um processo de oposição em que uma parte tenta bloquear ou perturbar as atividades da outra”.

Podem ser identificadas quatro técnicas para a resolução do conflito: a) os problemas podem ser ignorados ou evitados; b) os problemas podem ser atenuados, desvalorizando-se as diferenças e enfatizando-se os interesses comuns; c) os problemas podem ser abertamente confrontados, trabalhando-se as diferenças; e, d) os problemas podem ser submetidos a algum poder hierárquico, com base na assimetria de poder existente na relação entre as partes (HALL, 1984, p. 187). Citando alguns autores⁶⁰, prossegue Hall, parece que o conflito e sua resolução podem ser benéficos, a longo prazo, para as relações interorganizacionais. Assim, quando há honestidade, a tendência é a opção pelo confronto aberto dos problemas, com a conciliação das diferenças, o que pode reforçar a confiança. É o que sugere P. Blau (1964, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 85), ao afirmar:

As empresas podem aprender a confiar nas outras com o passar do tempo, pois a experiência de que um parceiro não tirou vantagem de suas dependências e a resolução amigável de pequenos conflitos podem desenvolver a sensação de confiabilidade entre as empresas, formando um círculo virtuoso.

A honestidade pode ser um componente da confiança porque parece que, quanto mais os acordos forem cumpridos e mais justas forem as resoluções dos conflitos, maior será a confiança depositada nas partes envolvidas (podendo inclusive ser replicada para toda a rede), enquanto que o contrário também pode ocorrer. Alguns autores reforçam a idéia de que a honestidade é um componente da confiança. Daft (2002, p. 162), referindo-se aos arranjos

⁵⁹ As outras três tarefas críticas são: a) a definição da missão e do papel institucional; b) a decisão sobre os meios necessários para se alcançar os fins desejados; e, c) a defesa da integridade da organização. O autor está se referindo ao exercício da liderança por pessoas dentro das organizações, mas parece cabível a analogia para as relações entre empresas.

sob a forma de redes interorganizacionais, sugere uma associação entre a resolução de conflitos e a confiança: “o novo modelo é baseado na confiança e na capacidade dos parceiros de desenvolver soluções justas para os conflitos que inevitavelmente surgem”. Para Robbins (2003, p. 403), a honestidade é o componente mais dominante da confiança. De acordo com J. Butler Jr. e R. Cantrell (1984, *apud* ROBBINS, 2002, p. 326), sem a percepção da “honestidade básica” do outro (e, por extensão, da outra firma), as demais dimensões da confiança não fazem sentido. A honestidade pode ser medida em função da forma como as firmas se posicionam em relação às outras, nas relações dentro da rede e os indicadores que podem permitir a sua medição estão representados no Quadro 2:

1. Cumprimento dos acordos (cláusulas) escritos nos contratos, por parte da contratante.
2. Cumprimento dos acordos negociados informalmente (sem estar em contrato assinado), por parte da contratante.
3. Resolução de forma justa, por parte da contratante, dos conflitos com a subcontratada.
4. Consideração, por parte da contratante, dos argumentos e justificativas da subcontratada, na hora de negociar os contratos e resolver os conflitos.
5. Consideração, por parte da contratante, dos interesses da subcontratada, na hora de resolver os conflitos.
6. Reconhecimento, por parte da contratante, dos acordos negociados e que estão escritos nos contratos.
7. Reconhecimento, por parte da contratante, dos acordos negociados informalmente (aqueles que não estão escritos nos contratos).

Quadro 2: Indicadores do componente honestidade

Fonte: elaboração própria.

3.2.2.3 Relacionamento interpessoal

O relacionamento interpessoal corresponde aos tipos de relações (sejam comerciais ou não) que ocorrem entre pessoas que, representando uma firma, tratam com os representantes das outras firmas. O entendimento adotado nesta dissertação é o de que a existência de relações pessoais positivas – marcadas por amizade ou afetividade, convivência, troca de informações e experiências, etc. –, entre os representantes das firmas da rede, favorece o desenvolvimento da confiança e, por extensão, da cooperação. Em oposição, relacionamentos pessoais inexistentes ou negativos possibilitam o estabelecimento de desconfiança (ou, então, impedem o desenvolvimento da confiança) e fortalecem

⁶⁰ Guetskow (1966); Assael (1969).

comportamentos de competição. Para Hall (1984, p. 178), citando alguns autores⁶¹, os relacionamentos interpessoais podem envolver desde antigos laços escolares e amizades, até os contatos exclusivamente fundamentados em bases de trabalho, e são cruciais para as relações interorganizacionais, principalmente nos períodos de turbulência ambiental.

Continuando, o autor afirma:

Um nível mais alto de laços interpessoais é visto como vinculado a níveis mais altos de interação organizacional. Um dado desprezado na maioria das análises desses vínculos é a sua qualidade. Como é bastante óbvio, a amizade produz uma forma de relação interorganizacional diferente da produzida pela animosidade. As relações interorganizacionais se baseiam em muito mais do que as qualidades dos indivíduos envolvidos, mas este fator não deve ser desprezado.

Complementando, Austin (2001, p. 130) afirma: “os relacionamentos em nível de diretoria dos parceiros são necessários, mas não suficientes para sustentar e desenvolver uma ligação. Quanto mais pontos de conexão houver, mais forte será o relacionamento”. Para Ring e A. Van de Ven (1994, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 88), o relacionamento interpessoal suplementa gradativamente os laços formais, no processo de institucionalização de uma relação. A. Wicks *et al.* (1999, *apud* CLARO; CLARO, 2004, p. 70) sugerem que o relacionamento interpessoal pode ser um componente da confiança, ao afirmarem que “a confiança existe devido a um laço emocional criado entre os indivíduos”. Porter (1999, p. 281), analisando os aglomerados, afirma que “muitos de seus benefícios derivam dos relacionamentos pessoais que facilitam os vínculos, promovem a comunicação aberta e reforçam a confiança”. A importância deste relacionamento para determinar o grau de confiança é citada no trabalho de Marcon e Moinet (2001, p. 114), que afirmam:

A assimetria generalizada das trocas entre os atores e a da informação dos membros, favorece a intriga. Ao contrário, a combinação de relações afetivas e profissionais entrelaça os laços de solidariedade e os laços de interesse que atenuam um ativismo de pressão.

⁶¹ Boje e Whetten (1979); Galaskiewicz e Shatin (1980); Rogers (1974).

Estes autores, analisando as chamadas redes de relações profissionais, que são formadas a partir de encontros profissionais ou de amizade, concluem que elas favorecem a aproximação dos agentes e conduzem a uma atitude de cumplicidade:

A cumplicidade facilita os contatos, encoraja o apoio entre os atores e finalmente favorece a harmonização das decisões uniformizando o pensamento ou (mais raramente) permitindo a manifestação e até mesmo a união de opostos. Ela é o cimento da concentração de esforços aumentando a liberdade de ação entre os membros (MARCON; MOINET, 2001, p. 175).

Claro *et al.* (2002, p. 8) também sugerem que os relacionamentos interpessoais podem definir a confiança, ao afirmarem que os relacionamentos das firmas da rede são mantidos e explorados através de contatos sociais e eventos – envolvendo troca de informações e experiências –, o que amplia a confiança e reduz o comportamento oportunista e as incertezas. O estudo de caso conduzido por estes autores, junto à empresa MONL⁶², constatou que “a confiança entre as empresas e a confiança interpessoal são frutos dos contatos pessoais e das experiências anteriores” (CLARO *et al.*, 2002, p. 14). Para M. Granovetter (1995, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 88), referindo-se às relações interorganizacionais, os contatos pessoais são a base do estabelecimento da confiança: “as relações sociais e as obrigações inerentes a elas, ao invés da moralidade generalizada ou arranjos institucionais como contratos ou estrutura de autoridade, são as principais responsáveis pela produção da confiança na vida social”. Pitassi e Macedo-Soares (2003, p. 84), citando alguns autores⁶³, reconhecem a importância das relações interpessoais e sugerem uma relação destes contatos com o desenvolvimento da confiança:

No caso de relacionamentos mais estáveis, com elevado grau de dependência entre os parceiros, considera-se necessária uma fase de socialização, na qual os atores compartilham visões do mundo e maneiras de pensar. Neste contato pessoal, exterioriza-se o tácito cognitivo, que possibilita a um ator conhecer e compreender o outro e confiar nele.

B. Sheppard e D. Sherman (1998, *apud* TEIXEIRA; POPADIUK, 2003, p. 77) também reforçam a relação entre a confiança e as relações interpessoais, ao afirmarem que “a

⁶² A MONL é uma empresa atacadista e exportadora de flores, sediada na Holanda.

⁶³ Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Hasegawa e Furtado (1999).

confiança é uma função da relação entre as pessoas, entre as pessoas e as organizações e entre as organizações e o contexto institucional em que estas relações se inserem”. Balestro e Mesquita (2002, p. 4), citando Granovetter (1985), são enfáticos: “são as relações pessoais mais do que os arranjos institucionais os principais responsáveis pela produção da confiança na via econômica”. Austin (2001, p. 128) também identifica as relações interpessoais como um componente da confiança: “a comunicação e a interação [entre as pessoas] são fundamentais para o processo de construção da confiança”. Cooper e Argyris (2003, p. 1.166) também sugerem que as relações interpessoais contribuem para o incremento da cooperação (e, por extensão, da confiança), ao afirmarem: “certas formas de contato intergrupar demonstram aumentar a cooperação. De especial importância é o contato em que as diferenças de *status* e os padrões de interação que reforçam os estereótipos negativos são minimizados ou controlados”. Robbins (2003, p. 403), analisando as tendências atuais referentes às relações entre liderados e seguidores nas organizações, destaca a importância das relações interpessoais: “a tendência rumo à ampliação das relações não hierárquicas dentro das organizações e entre elas aumenta a necessidade da confiança interpessoal”. M. Balestro (2002, *apud* SOUZA, 2005, p. 55) também enfatiza as relações interpessoais como determinantes da confiança: “a capacidade de cooperar seria, em parte, determinada pela qualidade do tecido social no seio do qual os atores desenvolvem o seu capital social. A confiança, nesse sentido, mais do que um cálculo racional, seria resultado das relações interpessoais”.

Finalmente, M. Hasegawa e A. Furtado (2001, *apud* SOUZA, 2005, p. 54-55) destacam o processo de socialização dos participantes da rede – através da convivência, das interações frequentes e da troca de experiência – como forma de desenvolvimento da confiança mútua, o que propiciaria o desenvolvimento de um ambiente de cooperação. Se, por um lado, o fato de haver relações de amizade (ou, pelo menos, de camaradagem) entre os

representantes das firmas pode facilitar a transferência da confiança, do nível pessoal para o empresarial, por outro, pode levar a um afrouxamento no profissionalismo com que devem ser tratadas as questões de negócio. Outros problemas também podem ocorrer, como reconhecem Linders *et al.* (2004, p. 96):

Os relacionamentos não são lineares; movem-se em ciclos. Há etapas positivas e, de repente, ocorre algum incidente grave ou a saída de um participante importante e o relacionamento entra numa espiral descendente. Os executivos dos dois lados criam laços reais quando trabalham lado a lado para transformar o negócio.

As pessoas que conseguem equilibrar adequadamente estas variáveis acabam por incrementar o nível de confiança entre as firmas e, por consequência, a cooperação na rede. O relacionamento interpessoal é um componente que pode ser medido em função dos padrões de relacionamentos que são estabelecidos entre os representantes de cada firma da rede. Assim, à medida que as relações interpessoais “positivas” são maximizadas, aumenta o grau de confiança, conforme sugere Austin (2001, p. 129): “quanto mais pessoal se torna o relacionamento, mais coesa torna-se a aliança [entre as firmas], e essa coesão é fundamental para o processo de institucionalização [da aliança entre as firmas]”. Os indicadores que permitem medir o componente relacionamento interpessoal estão apresentados no Quadro 3:

1. Ocorrência de encontros pessoais entre os funcionários da subcontratada e as pessoas que representam a contratante, nas relações comerciais.
2. Ocorrência de encontros pessoais entre os funcionários da subcontratada e outros funcionários (além dos representantes) da contratante.
3. Promoção, por parte da contratante, de eventos profissionais e sociais com seus fornecedores.
4. Participação dos representantes da subcontratada em eventos profissionais e sociais, promovidos pela contratante.
5. Aproveitamento que os representantes da subcontratada fazem dos eventos profissionais e sociais, promovidos pela contratante, para fazer amizade com os representantes dela.
6. Aproveitamento que os representantes da subcontratada fazem dos eventos profissionais e sociais, promovidos pela contratante, para fazer amizade com outros funcionários dela (além dos representantes).
7. Encontros que os representantes da subcontratada costumam manter com pessoas da contratante, fora do ambiente de trabalho.

Quadro 3: Indicadores do componente relacionamento interpessoal

Fonte: elaboração própria.

3.2.3 Flexibilidade

A capacidade de se adaptar às violentas mudanças técnico-políticas tornou-se o principal atributo de sobrevivência para os executivos de cada país do planeta.

Alvin Toffler, 1985

Nos estudos organizacionais, a flexibilidade tem sido referenciada com frequência a diversas aplicações. Guimarães e Medeiros (2003, p. 252) identificam três níveis distintos – mas, não excludentes – de estudos sobre este conceito: o primeiro nível refere-se ao modelo de produção industrial, onde a lógica do fordismo seria substituída pela produção customizada e flexível – a qual vem a ser a capacidade de uma empresa de atender a determinadas exigências⁶⁴; o segundo nível, aplicável às empresas, diz respeito aos modelos de organização e de divisão do trabalho, onde esta divisão – rígida – seria substituída pelo trabalho em células, em equipes, com estruturas mais horizontalizadas; e o terceiro nível, trata da flexibilidade das relações de trabalho – com múltiplas formas de contratação e de remuneração – e das descrições dos cargos – que passam a conter descrições mais genéricas e menos rígidas.

As definições de flexibilidade geralmente estão associadas a duas idéias-chave: antecipação e adaptação. Flexibilidade é a habilidade de mudar, de fazer algo diferente (SLACK, 1993, p. 80); pode ser alterar o que a operação faz, como faz ou quando faz, sendo que mudança é a idéia-chave (SLACK *et al.*, 1996, p. 77); é a rapidez e a facilidade para deslocar recursos de uma atividade para outra (ROBBINS, 2003, p. 43); é a capacidade de curvar-se, moldar-se e contorcer-se, configurando-se e reconfigurando-se de modo a poder dar resposta às necessidades do momento (LIPNACK; STAMPS, 1994, p. 10); e, é também a capacidade de um sistema responder eficazmente a situações em mudança (M.

⁶⁴ São quatro os tipos de exigências de flexibilidade: de produto e serviço – produtos e serviços diferentes –, de composto (ou *mix*) – ampla variedade de produtos e serviços –, de volume – quantidades diferentes – e de entrega – tempos de entrega diferentes (SLACK *et al.*, 1996, p. 77). A flexibilidade é um dos *objetivos de desempenho* da indústria, ao lado de qualidade, velocidade, confiabilidade e custos (SLACK, 1993, p. 174).

MANDELBAUM, 1978, *apud* CORRÊA, 1993, p. 32), ou de realizar ajustes na sua logística interna diante da evolução do mercado e das pressões competitivas mais gerais (BRITTO, 2002, p. 360). O entendimento da flexibilidade requer, também, uma compreensão sobre os recursos que compõem a estrutura⁶⁵. Ao analisar os recursos humanos flexíveis, os pesquisadores enfatizam aspectos como habilidades melhores e múltiplas – uma mesma pessoa está capacitada a executar tarefas distintas –, tomada de decisões e resolução de problemas, trabalho em equipe, visão sistêmica dos processos, entre outros (CORRÊA, 1993, p. 29-30). Mas, são encontradas também referências aos aspectos comportamentais como componentes da estrutura flexível. T. Hill (1985, *apud* CORRÊA, 1993, p. 24) relaciona “as atitudes, experiência e habilidades das pessoas envolvidas com o sistema de manufatura” entre os recursos da produção flexível. Corrêa (1993, p. 30), por sua vez, inclui a adaptação a situações novas e a disposição para o aprendizado contínuo, entre as características de uma estrutura flexível. A importância do comportamento flexível é reconhecida também por Slack (1993, p. 89), que afirma:

Pessoas flexíveis tendem a ser mais caras tanto nos custos da folha de pagamento como no treinamento e desenvolvimento que precisam. Porém, [devem ser avaliados estes] custos contra os (supostamente menos tangíveis) benefícios de qualidade, velocidade de fluxo, confiabilidade e flexibilidade.

Neste contexto, o comportamento flexível pode ser definido como o conjunto de ações adotado por uma firma no sentido de se antecipar e se adaptar para atender a demandas, determinadas por algum agente ou mecanismo do ambiente. Isto significa acompanhar a evolução dos modelos de negócios⁶⁶, da tecnologia, das práticas gerenciais e das formas de estruturação das organizações, entre outros. Significa, também, acompanhar a evolução das práticas de relações com os recursos humanos, para torná-los prontos para responder às

⁶⁵ A tipologia adotada por Corrêa (1993, p. 25) identifica três categorias de recursos: tecnológicos (instalações e equipamentos), humanos e infra-estruturais (*software* da organização; sistemas, relações e comunicações que mantêm a operação do sistema agregada). Outros autores – referidos neste mesmo trabalho – sugerem outras categorizações para os recursos.

demandas típicas de um ambiente de incertezas e constantes mudanças. É o que sugere Daft (2002, p. 297), para quem a cultura⁶⁷ – quando orientada para a adaptação e a iniciativa (flexibilidade) – refere-se à “capacidade da organização para detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novas respostas comportamentais”. Continuando, este autor afirma que as empresas orientadas para a flexibilidade vão além da reação às mudanças ambientais, empenhando-se também na criação das mudanças, através da valorização da inovação, da criatividade e da aceitação de riscos. Finalmente, Robbins (2002, p. 527) sintetiza o conceito de comportamento flexível e o que significam estruturas flexíveis, ao afirmar:

As organizações bem-sucedidas serão aquelas capazes de mudar para responder à concorrência. Elas terão de ser ágeis, desenvolver novos produtos rapidamente e colocá-los prontamente no mercado. Terão de contar com processos de produção mais curtos, ciclos menores nos produtos e uma linha contínua de novidades. Em outras palavras, terão de ser flexíveis. Terão de contar, também, com uma força de trabalho igualmente flexível, que consiga se adaptar às condições em rápida mudança, às vezes radicalmente.

A importância da flexibilidade é reconhecida por vários autores, a começar por Morgan (1996, p. 38), que afirma: “circunstâncias de mudanças pedem diferentes tipos de ação e de resposta. Flexibilidade e capacidade de ação criativa, assim, tornam-se mais importantes do que a simples eficiência”. Balestrin e Vargas (2002, p. 5) afirmam que “muitos são os benefícios da configuração em redes apontados pela literatura analisada, principalmente em relação aos atributos de flexibilidade e adaptabilidade frente a um ambiente competitivo”. De acordo com Marcon e Moinet (2001, p. 117), “a primeira característica da rede e a mais reconhecida é sua *fluidez*. Os analistas são unânimes mesmo hesitando sobre o qualificativo mais adequado: maleável, adaptável, multiforme, flexível...”. Estes autores afirmam que a flexibilidade⁶⁸ (fluidez) possibilita que a estrutura se configure e

⁶⁶ Um exemplo é o surgimento das estruturas comerciais conhecidas como *megastores*, que agregam, em um mesmo ponto de venda, negócios complementares, e que representam uma inovação em relação ao modelo tradicional.

⁶⁷ A cultura organizacional atende a duas funções decisivas nas organizações: a) integrar os seus membros de modo que eles saibam como se relacionar entre si; e, b) ajudar a organização a se adaptar ao ambiente externo (DAFT, 2002, p. 293). Por isso, o estudo da flexibilidade deve estar associado à compreensão de alguns mecanismos da cultura organizacional.

⁶⁸ Nesta dissertação, o qualificativo “flexível” foi adotado como sendo o mais adequado.

se transforme em função dos objetivos visados, o que permite que a rede se adapte melhor às novas exigências do ambiente.

Reforçando o argumento anterior, Hervé Serieyx (1996, *apud* MARCON; MOINET, 2001, p. 117) reconhece que a fluidez define a essência da rede: “mais flexível, mais penetrante, a rede se adapta melhor às novas dimensões do meio”, prefigurando o componente reconfiguração, que será utilizado, adiante, para definir a flexibilidade. Ou, como diz P. R. Motta (2001, *apud* Loiola *et al.*, 2004, p. 112), comentando a abordagem contingencial sobre a estrutura das organizações: “a capacidade de se adaptar ao ambiente dependia de uma estrutura cujo nível de diferenciação fosse alto o suficiente para enfrentar a complexidade e integrada para garantir a flexibilidade”.

Esta capacidade de adaptação pode ser necessária para atender a novos formatos para produtos e serviços – com ciclos cada vez mais curtos –, ao lançamento de novas tecnologias, ao surgimento de novos procedimentos, a demandas intempestivas do cliente (com alterações sobre os contratos originais), a alterações na legislação ou outras mais. Ou, simplesmente pode ser uma questão de sobrevivência, como sugerem Cooper e Argyris (2003, p. 667), ao afirmarem: “as organizações buscam a flexibilidade pelo simples motivo de tornarem-se mais competitivas e lucrativas”.

Pode-se fazer uma analogia para as redes de produção em geral, com o que Lipnack e Stamps (1994, p. 10) afirmam sobre redes flexíveis: são estruturas “capazes de curvar-se, moldar-se e contorcer-se, configurando-se e reconfigurando-se de modo a poder dar resposta às necessidades do momento”. Castells (1999, p. 233), ao discorrer sobre porque a empresa em rede é a forma organizacional mais adequada da economia informacional/global, identifica uma característica fundamental: “ser flexível o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional”.

Por outro lado, muitos pesquisadores estão afirmando a importância dos recursos humanos – e, por extensão, da questão do comportamento das organizações. J. Naisbitt e P. Aburdene (1986, *apud* WOOD JR., 2000, p. 19) referem-se à iminência da chegada de uma nova era corporativa, na qual a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de atualização, e o capital humano será o recurso mais importante e mais valorizado. Para J. P. Herzog (1991, *apud* WOOD JR., 2000, p. 21), a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, e o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas a mudança das pessoas e da cultura organizacional, renovando os valores para gerar vantagem competitiva. Finalmente, Cooper e Argyris (2003, p. 667) afirmam que “se uma organização espera conseguir transformar-se em uma empresa flexível, ela deve confiar em seus recursos humanos para que realizem a transição”.

Uma rede de produção, ao apresentar-se ao mercado como um agente econômico, pode ser representada por um de seus membros – geralmente, o líder ou o coordenador da rede –, com poderes para negociar com o mercado, em nome de toda a estrutura. Este representante da rede irá, então, negociar aspectos dos contratos com os clientes, tais como escopo, preços, prazos, requerimentos tecnológicos e de qualidade, entre outros. Ao concluir as negociações com os clientes, o representante da rede terá que repassar os acordos para os demais membros da estrutura, o que implica novas negociações – agora, internas. Por outro lado, ao longo da execução dos trabalhos contratados, poderão surgir necessidades de mudanças no que foi acertado, por conta de alguma ocorrência no ambiente, que as justifique. Mais uma vez, o representante da rede deverá negociar com os clientes e, a seguir, repassar os novos acordos para a estrutura.

Nestas condições, cada firma poderá (re)agir conforme a sua cultura predominante, a qual, para Daft (2002, p. 302), pode pertencer a uma das seguintes categorias: as adaptáveis

(ou, flexíveis) e as não adaptáveis (ou, inflexíveis). A primeira categoria é caracterizada da seguinte maneira:

Nas culturas adaptáveis, os gerentes estão interessados nos clientes e funcionários, bem como nos processos e procedimentos internos que provocam mudanças úteis. O comportamento é flexível e os gerentes iniciam a mudança quando necessário, mesmo que isso implique risco.

Nas culturas não adaptáveis, por sua vez, os gerentes estão mais preocupados consigo mesmos ou com seus projetos pessoais favoritos e seus valores inibem a aceitação de riscos e as mudanças. Parece então que se pode concluir que: a) se uma firma da rede estiver enquadrada na primeira categoria, tenderá a adotar atitudes cooperativas; e, b) se a firma enquadrar-se na segunda categoria, deverá comportar-se de forma competitiva, em relação à estrutura⁶⁹. Desta forma, a flexibilidade aparece como uma outra dimensão do comportamento das firmas de uma rede de produção⁷⁰ e, assim, fica formulada a segunda hipótese que orienta a elaboração desta dissertação:

H2: Existe uma relação positiva entre a flexibilidade e o comportamento das firmas da rede: quanto mais elevado for o grau de flexibilidade existente entre as firmas, maior tenderá a ser a possibilidade de serem adotados comportamentos de cooperação; e, quanto menor for este grau, tenderá a ser maior a possibilidade de ocorrerem comportamentos de competição.

3.2.4 Componentes e indicadores da flexibilidade

Nesta dissertação, com base nas idéias-chave de antecipação e de adaptação, associados à flexibilidade, fica estabelecido que os componentes que podem defini-la são a pró-atividade – antecipação – e a reconfiguração – adaptação. Isto parece encontrar suporte

⁶⁹ Vide a definição apresentada para cooperação e para competição, nesta dissertação.

⁷⁰ Pode-se argumentar que nem sempre a flexibilidade é requerida. De fato, Daft (2002, p. 299-300), por exemplo, diz que a cultura organizacional mais adequada depende da combinação das variáveis *necessidades do ambiente* e *foco estratégico da organização*, resultando em quatro categorias de culturas: a) cultura da adaptabilidade/iniciativa, caracterizada pelo foco estratégico no ambiente externo por meio da flexibilidade e de mudanças para atender às necessidades dos clientes; b) cultura de clã, que tem como foco principal o envolvimento e a participação dos membros da organização e as expectativas de mudanças rápidas do ambiente externo; c) cultura de missão, caracterizada pelo atendimento a clientes específicos do ambiente externo (estabilidade) e sem necessidade de mudança rápida; e, d) cultura burocrática, que possui o foco interno e orientação constante para atuar em ambiente estável. Mas, em função do que foi discutido no Capítulo 2 desta dissertação, parece que as estruturas de rede atuam em cenários mais identificados com as duas primeiras

em J. P. Herzog (1991, *apud* WOOD JR., 2000, p. 21), que afirma que mudança no contexto organizacional (no mesmo sentido aqui adotado para a flexibilidade) engloba alterações significativas no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, seja *antecipando* alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia, ou *em resposta a modificações*. E também em Wood Jr. *et al.* (2000, p. 212), que, ao analisarem a mudança organizacional, reconhecem que esta pode ser uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária, ou pró-atividade), ou uma resposta a alterações ocorridas no ambiente (mudança reativa ou, como está aqui sendo chamada, reconfiguração). Nas subseções a seguir, estes componentes e seus indicadores são analisados.

3.2.4.1 Pró-atividade

A pró-atividade, em nível individual, é o comportamento que se caracteriza pela antecipação em relação a futuras demandas, com o conseqüente desenvolvimento de suas competências: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)⁷¹. Fazendo-se um paralelo entre indivíduos e organizações – assumindo a noção de que uma firma é uma entidade –, pode-se então dizer que a pró-atividade, em nível organizacional, equivale ao comportamento no sentido de desenvolvimento constante das competências organizacionais. Esta capacitação é necessária para o atendimento, de forma pró-ativa, das demandas que são apresentadas à firma integrante de uma rede de produção. Isto pode ser reconhecido em Britto (2002, p. 372), para quem “a consolidação de relações interindustriais cooperativas requer uma intensificação do processo de capacitação produtiva e tecnológica, imprescindível ao aprofundamento das interações com os contratantes”. O desenvolvimento desta capacidade pode ser alcançado a partir de iniciativas internas, pelo ajuste da cultura organizacional, pela observação do que fazem outros agentes do mercado, pela transferência de conhecimento (ou mesmo por

categorias, conforme reconhece o próprio Daft (2002, p. 328): “as organizações de hoje estão diante da necessidade drástica de mudanças estratégicas e culturais e de inovações rápidas e constantes”.

imposição) dos contratantes, ou ainda devido a alguma ação de entidades representativas de classe ou do governo. A pró-atividade pode ser medida em função do desenvolvimento do seu quadro de pessoal, da atualização do modelo de negócios e do parque tecnológico e das práticas de gestão incorporadas. À medida que aumenta o nível da pró-atividade, é incrementada a capacidade de a firma atender às demandas relacionadas à produção e, conseqüentemente, a sua flexibilidade⁷². Os indicadores que permitem a medição deste componente são mostrados no Quadro 4:

1. Adoção, por parte da subcontratada, de ferramentas gerenciais atualizadas, definidas por manuais de administração, visando a se preparar melhor para atender às solicitações da contratante.
2. Participação dos funcionários da subcontratada em programas de treinamento, para atender às solicitações da contratante.
3. Aquisição de ferramentas e equipamentos atualizados, por parte da subcontratada, para atender às solicitações da contratante.
4. Adoção de procedimentos administrativos atualizados, por parte da subcontratada, para atender às solicitações da contratante.
5. Participação dos funcionários da subcontratada em congressos, seminários e outros eventos desta natureza, para se preparar para atender às solicitações da contratante.
6. Discussão, com os funcionários da subcontratada, das ocorrências consideradas relevantes, relacionadas com a produção para a contratante.

Quadro 4: Indicadores do componente pró-atividade

Fonte: elaboração própria.

3.2.4.2 Reconfiguração

O segundo componente que define a flexibilidade é a reconfiguração, que pode ser conceituada como a forma com que a firma comporta-se diante das demandas por mudanças – em relação ao que está previamente acordado – nos contratos em execução. Neste caso, trata-se de um comportamento adaptativo em resposta às mudanças e não, como no caso da pró-atividade, de gerador de mudanças.

Segundo anotou Hagel III (2003, p. 122), “a reconfiguração constante [...] garante que os participantes [da rede] passem a desempenhar papéis para os quais estão mais preparados...”. O professor Gabriel Dupuy (1992, *apud* MARCON; MOINET, 2001, p. 117)

⁷¹ Esta definição de competência (ou capacidade) foi obtida de Abbad e Borges-Andrade (2004, p. 238).

⁷² Este é um componente que integra o modelo teórico da dimensão flexibilidade, embora na prática, para autores como D. Basil e C. Cook (1974) e J. March (1981), citados em Wood Jr (2000, p. 21), a maioria das

afirma que, “se uma infra-estrutura for necessária à rede, ela deve ser permissiva, manter a possibilidade de reconfiguração das estruturas diferentes da rede”.

A reconfiguração está relacionada com mudanças de escopo, de prazos, de tecnologia, ou outros, diferentemente do que foi inicialmente contratado e depende das atitudes do quadro de pessoal. As atitudes mais comuns, segundo Robbins (2003, p. 324-325), são a satisfação no cargo, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento com a organização, e podem ser consequência dos padrões de relacionamentos estabelecidos com a empresa. A reconfiguração pode ser medida em função da disposição que as firmas apresentam para negociar mudanças nos contratos em andamento e, à medida que aumenta o nível da reconfiguração, cresce a capacidade da firma de atender às mudanças e, conseqüentemente, a sua flexibilidade. Os indicadores que podem permitir a medição da reconfiguração são mostrados no Quadro 5:

1. Manutenção de todas as condições originalmente negociadas (prazos, características do produto ou serviço, etc.) com a contratante, durante a execução dos contratos.
2. Priorização, por parte da subcontratada, dos interesses da rede em relação aos seus, durante a negociação dos contratos.
3. Disposição da subcontratada para negociar as solicitações de mudanças referentes ao produto ou ao serviço, feitas pela contratante.
4. Disposição da subcontratada para negociar as solicitações de mudanças referentes aos valores contratados, feitas pela contratante.
5. Disposição da subcontratada para negociar as solicitações de mudanças referentes a procedimentos administrativos, feitas pela contratante.
6. Disposição da subcontratada para negociar as solicitações de mudanças referentes a prazos, feitas pela contratante.

Quadro 5: Indicadores do componente reconfiguração

Fonte: elaboração própria.

3.3 COMPORTAMENTOS RESULTANTES DA COMBINAÇÃO DAS DIMENSÕES NA MATRIZ CONFLEX

Restam, ainda, duas questões que precisam ser analisadas, para que o modelo aqui proposto possa estar completo: a) o grau da confiança e da flexibilidade pode ser calculado? E, em caso afirmativo, como isto pode ser feito? b) a competição e a cooperação são

mutuamente excludentes ou podem conviver, numa mesma relação? E, em caso afirmativo, há um comportamento predominante, que pode ser identificado?

Com relação à primeira questão, o entendimento adotado nesta dissertação é o seguinte: para cada um dos cinco componentes que compõem o modelo de análise é possível a proposição de um conjunto de indicadores (já identificados e apresentados), que admitam respostas na forma de valores (ou, notas) colocados em uma escala de intensidade. O conjunto de indicadores forma um questionário a ser respondido pelas firmas subcontratadas pela líder e que pertençam à sua rede de subcontratação. A partir das respostas dos questionários, pode-se calcular as médias de cada indicador e, por consequência, a média representativa de cada componente. Considerando-se que cada dimensão está associada a um grupo de componentes, a média das respostas atribuídas a este grupo será o grau médio da intensidade medida para a respectiva dimensão. Isto quer dizer então que o grau da confiança e da flexibilidade pode ser calculado, através da aplicação de um questionário e do consequente processamento das respostas⁷³.

A segunda questão, que deve ser investigada para complementar o entendimento dos tipos de comportamento, é a seguinte: é possível a existência de um sistema dicotômico “ou há cooperação ou há competição”, ou estes dois padrões podem coexistir em uma mesma relação interorganizacional? Enfocando a convivência de empresas em mercados competitivos, Nalebuff e Brandenburger (1996, p. 14) defendem a coexistência da cooperação com a competição: “negócio é cooperação quando o objetivo é criar um bolo e concorrência [ou competição] quando chega a hora de dividi-lo”, e sugerem, para caracterizar esta situação,

⁷³ O Apêndice “A” contém um questionário, que está sendo utilizado nesta dissertação para verificação do modelo de análise e para auxiliar na identificação do comportamento predominante. E o Apêndice “B” apresenta um método proposto para o cálculo desses graus e a determinação do comportamento predominante, baseado nas considerações colocadas em toda esta seção.

a utilização da expressão “co-opetição”⁷⁴. A abordagem dos autores é focada em situações onde empresas disputam mercados e, eventualmente, unem esforços quando os interesses parecem coincidentes, como no caso do desenvolvimento de uma nova tecnologia⁷⁵. Isto sugere uma alternância entre os tipos de comportamento, que pode ser causada, entre outros fatores, pelas características das transações entre as firmas ou pela passagem do tempo. As transações entre as firmas da rede de produção, em geral, podem ser agrupadas em três etapas⁷⁶, com base na fase da produção em que ocorrem as interações entre as firmas: a) negociação, onde as firmas discutem a divisão do trabalho, o escopo do trabalho, os prazos, as condições comerciais, as salvaguardas e outras questões, que comporão o contrato (formal ou não), que vai reger a relação – sejam as condições gerais de entrada e permanência na rede, ou referentes a uma produção específica; b) produção, que envolve a execução das partes que cabem a cada firma; e, c) homologação, onde a contratante faz a avaliação da produção, aceitando ou não os resultados apresentados. Assim, é possível que no momento da negociação, as firmas adotem atitudes agressivas entre si – que podem ser caracterizadas como competição – buscando defender apenas o que entendem ser seus interesses. Uma vez encerrada a negociação, entretanto, as firmas podem adotar uma conduta inversa, juntando esforços para a produção do bem ou do serviço, caracterizando aí um comportamento de cooperação. No momento da homologação é possível que prevaleçam, outra vez, atitudes de competição, já que poderão surgir conflitos, a partir de entendimentos diferentes sobre o cumprimento das obrigações. Por outro lado, a passagem do tempo pode fazer com que surjam cenários mais favoráveis para um determinado tipo de comportamento: mudanças no

⁷⁴ A criação do neologismo “co-opetição” é atribuída a Ray Noorda, fundador da companhia Novell, e refere-se à coexistência da cooperação com a competição nas relações interorganizacionais (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, p. 299).

⁷⁵ Neste caso, a cooperação é sugerida quando empresas concorrentes unem-se para desenvolver uma nova e dispendiosa tecnologia; a competição instala-se no momento de explorar as oportunidades oferecidas por esta nova tecnologia.

⁷⁶ A elaboração deste agrupamento foi feita com base em Bastos *et al.* (2004, p. 82), que, analisando a Economia dos Custos de Transação (ECT), identificam dois tipos de custos de transação: *ex-ante* e *ex-post*. Os primeiros

tamanho do mercado, no padrão da concorrência, nas exigências de desenvolvimento tecnológico e de qualidade, e no controle das empresas, são exemplos de ocorrências que podem implicar mais cooperação ou competição.

Assim, a premissa da coexistência dos tipos de comportamento pode ser formulada:

A cooperação e a competição podem coexistir, em variados graus de intensidade, em uma mesma relação entre empresas pertencentes a uma rede de produção. Além disso, é possível a existência de um tipo de comportamento predominante, em momentos específicos da relação.

Desta forma, pode-se pressupor que o comportamento predominante das firmas na rede é função do grau medido de confiança e de flexibilidade. Admitindo-se uma escala de graus “baixo” e “alto”⁷⁷ para cada uma das dimensões, chega-se a quatro comportamentos-padrão, conforme está representado na matriz ConFlex – Confiança X Flexibilidade⁷⁸, mostrada no Quadro 6:

		Matriz ConFlex	
Flexibilidade	ALTA	Competição (baixa)	Cooperação (alta)
	BAIXA	Competição (alta)	Cooperação (baixa)
		BAIXA	ALTA
		Confiança	

Quadro 6: Matriz ConFlex – Confiança X Flexibilidade

Fonte: elaboração própria.

ocorrem durante a definição da relação contratual e os segundos, quando do monitoramento do contrato. A homologação envolve novas negociações e, eventualmente, ajustes no que foi produzido.

⁷⁷ As limitações dos estudos realizados para esta dissertação – tanto na literatura, quanto os empíricos – não permitiram a adoção de uma escala mais ampla. Possivelmente, pesquisas futuras conduzirão à inclusão do grau “médio”.

⁷⁸ Em função das conclusões a que já chegaram os estudos realizados sobre as relações existentes entre a confiança e a cooperação – e, em contraposição, as limitadas pesquisas sobre as relações entre flexibilidade e cooperação – está sendo assumido, nesta dissertação, que a confiança possui um peso relativo maior que a flexibilidade, na determinação do tipo de comportamento.

Estes padrões representam tipos idealizados de comportamento e devem ser vistos como pontos de referência para enquadramento dos resultados das análises que forem realizadas em uma determinada rede. Assim, na célula *competição alta* os níveis de confiança e de flexibilidade são baixos e as firmas tentam extrair dos relacionamentos aquilo que parece ser seus próprios interesses imediatos, ignorando a estrutura como um todo, e o grau de competição é elevado. Na célula seguinte – *competição baixa* – a confiança continua baixa, mas a flexibilidade alta atenua a competitividade entre as firmas. A célula *cooperação baixa* apresenta confiança alta – o que faz com que as firmas cooperem – mas, a flexibilidade baixa faz com que este comportamento seja abrandado. Finalmente, na quarta célula – *cooperação alta* – os níveis de confiança e flexibilidade são elevados e, conseqüentemente, o comportamento é praticamente cooperativo.

E, assim, pode-se definir o comportamento de uma firma inserida em uma rede de produção:

Qualquer ato observável realizado por uma firma, que varia da competição à cooperação e pode ser identificado a partir de combinações diferenciadas entre confiança e flexibilidade.

Desta forma, a terceira hipótese, que orienta a elaboração desta dissertação, pode ser enunciada da seguinte maneira:

H3: A combinação entre os graus de confiança e de flexibilidade identifica o tipo de comportamento predominante das firmas nas redes de produção.

Uma vez que o modelo, para análise dos comportamentos adotados pelas firmas na rede e para determinar o comportamento predominante, está proposto e discutido neste capítulo, torna-se necessário verificá-lo na prática. Para se chegar ao alcance de tal objetivo, foi adotada nesta dissertação a aplicação de um questionário, montado a partir dos indicadores presentes no modelo. Os procedimentos metodológicos seguidos nesta dissertação estão explicados no próximo capítulo, ficando a discussão sobre a aplicação e a análise dos resultados encontrados na pesquisa empírica, para o Capítulo 5.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração desta dissertação foi realizada uma pesquisa com a aplicação de um questionário em três redes do mercado de Salvador, com a conseqüente submissão das respostas a um tratamento estatístico, e posterior análise dos resultados encontrados. O referido questionário foi elaborado pelo autor desta dissertação e foi submetido a análises e testes, antes da aplicação nas redes.

Este capítulo está estruturado de forma a: a) apresentar de forma esquemática os problemas de partida, os objetivos (geral e específico) e o modelo de análise; b) explicar a elaboração do instrumento de coleta de dados; e, c) apresentar outros procedimentos metodológicos adotados.

Para auxiliar no entendimento da exposição apresentada a seguir neste capítulo, são retomados, de forma sucinta, alguns aspectos relevantes da dissertação. O Quadro 7 traz os problemas de partida, o objetivo geral e os objetivos específicos – estes últimos associados à forma como foram desenvolvidos, às premissas e às hipóteses, e às técnicas de pesquisa empregadas⁷⁹.

⁷⁹ Para alcançar os objetivos específicos “d” e “e”, exibidos no Quadro 7, foi necessário caracterizar o segmento de redes lideradas por agências de publicidade e por promotoras de eventos – o que foi feito com base em pesquisa bibliográfica – e as três redes pesquisadas – o que se tornou possível com a realização de pesquisa de campo.

PROBLEMAS DE PESQUISA: Como pode ser definido o comportamento das firmas, quando inseridas em uma rede de produção de bens e serviços? Como pode ser identificado o comportamento predominante em uma rede de produção de bens e serviços?			
OBJETIVO GERAL: Identificar os comportamentos adotados por empresas que estão inseridas em redes de produção, para que seja possível estabelecer o comportamento predominante nestas estruturas.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	COMO	PREMISSAS E HIPÓTESES	TÉCNICAS DE PESQUISA E DE ANÁLISE
a) Identificar o espectro dos tipos de comportamento que as firmas podem adotar na rede.	Pesquisa bibliográfica.	Premissa 1: Os tipos de comportamento, que as firmas podem adotar em uma rede de produção, são a competição e a cooperação.	Fichamento e análise temática.
b) Identificar como cada um dos tipos de comportamento pode ser definido com base em um conjunto de dimensões, componentes e indicadores.	Pesquisa bibliográfica.	Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre a confiança e o comportamento das firmas da rede: quanto mais elevado for o grau de confiança existente entre as firmas, maior tenderá a ser a disposição para comportamentos de cooperação; e, quanto menor for este grau, maior tenderá a ser a disposição para comportamentos de competição. Hipótese 2: Existe uma relação positiva entre a flexibilidade e o comportamento das firmas da rede: quanto mais elevado for o grau de flexibilidade existente entre as firmas, maior tenderá a ser a possibilidade de serem adotados comportamentos de cooperação; e, quanto menor for este grau, tenderá a ser maior a possibilidade de ocorrerem comportamentos de competição.	Fichamento e análise temática.
c) Propor uma forma de identificar o comportamento predominante em uma rede de produção.	Definição de modelo de análise e da matriz ConFlex.	Premissa 2: A cooperação e a competição podem coexistir, em variados graus de intensidade, em uma mesma relação entre empresas pertencentes a uma rede de produção. Além disso, é possível a existência de um tipo de comportamento predominante, em momentos específicos da relação. Premissa 3: A confiança e a flexibilidade podem apresentar variados graus de intensidade. Hipótese 3: A combinação entre os graus de confiança e de flexibilidade identifica o tipo de comportamento predominante das firmas nas redes de produção.	Fichamento e análise temática. Testes de validação do modelo.
d) Analisar o comportamento das firmas nas redes selecionadas.	Pesquisa de campo com base em questionário de escalas qualitativas.	---	Aplicação de questionário com escalas qualitativas. Testes de correlação. Enquadramento na matriz ConFlex.
e) Identificar o comportamento predominante nas redes pesquisadas.	Aplicação da matriz ConFlex.	---	Aplicação de questionário com escalas qualitativas. Testes de correlação. Enquadramento na matriz ConFlex.

Quadro 7: Síntese das perguntas de partida e objetivos (geral e específicos)

Fonte: elaboração própria.

Outro aspecto relevante é o modelo de análise adotado nesta dissertação, o qual é mostrado, também de forma esquemática, no Quadro 8.

CONCEITOS	DIMENSÕES	COMPONENTES
<p>COMPORTAMENTO (49): É qualquer ato observável realizado por uma firma, que varia da competição à cooperação e pode ser identificado a partir de combinações diferenciadas entre confiança e flexibilidade.</p> <p>Cooperação: É todo e qualquer comportamento adotado por uma firma, que privilegie os interesses da rede na produção de um bem ou serviço, em detrimento, eventualmente, dos interesses imediatos da própria firma, ainda que mantendo a sua autonomia</p> <p>Competição: É a busca da satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto causado sobre as outras partes envolvidas</p>	<p>Confiança (47): É o mecanismo por meio do qual os atores sociais reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação por meio da adoção de expectativas específicas sobre o comportamento futuro de outros para seleção de possibilidades</p>	<p>Transparência (1 a 12; 42): É a clareza com que os aspectos relacionados com o funcionamento da rede são divulgados entre as empresas participantes, ao longo do relacionamento</p>
		<p>Honestidade (13 a 19; 43): É o indicador que define o cumprimento de acordos – formais ou informais; explícitos ou tácitos – e a justeza na resolução de conflitos</p>
		<p>Relacionamento interpessoal (20 a 27; 44): Corresponde aos tipos de relações (sejam comerciais ou não) que ocorrem entre pessoas que, representando uma firma, tratam com os representantes das outras firmas</p>
		<p>Flexibilidade (48): É a atitude de uma firma – a unidade atômica da rede – no sentido de se antecipar e de se adaptar para atender a demandas, determinadas por algum agente ou mecanismo do mercado</p>
		<p>Reconfiguração (35 a 41; 46): É a forma com que a firma adapta-se às demandas por mudanças, durante a execução dos contratos</p>

Quadro 8: Esquema básico do modelo de análise

Obs.: os números entre parêntesis indicam os itens correspondentes do questionário

Fonte: elaboração própria.

O questionário (fechado)⁸⁰ foi utilizado em uma pesquisa *survey*, que procurou abarcar toda a população da pesquisa, em duas redes de empresas do setor de publicidade e em uma rede do setor de promoção de eventos, com o posterior tratamento estatístico das respostas. O sentido da contratação adotado para a verificação do modelo foi o do fornecimento⁸¹, por ser aquele que representa a percepção que os fornecedores têm de seus contratantes. O questionário é composto de três partes:

- a) a primeira é uma breve carta de apresentação, onde são declarados os objetivos do mesmo, alguns aspectos que devem ser observados no preenchimento, o tempo

⁸⁰ O questionário completo, em sua forma final, está representado no Apêndice “A”.

⁸¹ Vide “Ligações”, na seção 2.2.2 - Elementos que compõem uma rede de produção (p. 35).

estimado e a garantia de que o respondente e sua contratante terão suas identidades mantidas em sigilo;

- b) a segunda parte tem por objetivo caracterizar o respondente, sua firma e a relação com a contratante; e,
- c) a terceira parte é composta por um conjunto de 49 itens, referentes aos indicadores, aos componentes, às dimensões e ao conceito, para os quais o respondente deve atribuir uma nota, em uma escala qualitativa. As respostas obtidas serão utilizadas para a verificação do modelo e para a identificação dos comportamentos predominantes nas redes pesquisadas.

4.1.1 Elaboração do questionário

A elaboração do questionário deu-se em três etapas: construção da versão inicial, análise de conteúdo e teste piloto. A construção da versão inicial foi baseada no modelo de análise, com a colocação de assertivas correspondentes a cada um dos indicadores e mais outras explícitas para cada componente, dimensão e conceito, além de outras próprias para controle. Para cada assertiva, o respondente deveria associar uma única resposta, na forma de uma nota entre os valores 1, 2, 3 e 4. Todas as assertivas foram redigidas de forma que a resposta “mais negativa” fosse sempre 1, e assim por diante, até a nota 4, a “mais positiva”. Foi adotada, propositadamente, uma escala com um número par de respostas possíveis, para evitar a resposta “na média”, o que poderia dificultar a análise das correlações.

Na etapa de análise de conteúdo, realizada com o auxílio de especialistas com experiência na construção de questionários com este tipo de propósito⁸², algumas atualizações precisaram ser implementadas. Em primeiro lugar, a forma de assertivas foi modificada para

⁸² Três doutores (atuando como professores e orientadores dos cursos de pós-graduação da Escola de Administração), uma doutoranda em administração (atuando em uma secretaria estadual de governo), dois mestres em administração, um mestre em economia (atuando em uma secretaria estadual de governo) e um mestrando em administração (atuando em uma empresa do complexo industrial de Camaçari).

citações, para minimizar a possibilidade de o respondente ser induzido a concordar com as afirmações⁸³. Por outro lado, foram substituídas expressões que também pudessem induzir o respondente a responder com a nota máxima⁸⁴. Foram incluídas, em algumas citações, uma definição resumida de alguns conceitos, onde se detectou a possibilidade de haver incompreensão, mais de um significado ou mesmo juízo de valor por parte do respondente. O termo *amizade*, por exemplo, foi associado à idéia de *camaradagem*, numa tentativa de torná-lo mais abrangente e de acordo com o sentido que está sendo atribuído nesta dissertação.

Além disso, observou-se, em alguns casos, a necessidade do emprego de expressões mais de acordo com o jargão do segmento do mercado. Por exemplo, na indústria, foi relatada a necessidade de substituir a expressão “orçamento” – que tem um significado muito específico –, por “valores contratados”. Em terceiro lugar, a escala numérica foi substituída pelas expressões “nunca ocorre”, “ocorre poucas vezes”, “ocorre muitas vezes” e “sempre ocorre”, numa tentativa de facilitar a compreensão da escala para o respondente. Entretanto, como não houvesse, nesta etapa, um consenso muito forte sobre esta questão, optou-se por esperar pelo teste piloto para a tomada de uma decisão final. Os especialistas consideraram acertada a escolha de um número par de respostas, porque, desta forma, a análise de correlações fica facilitada. Em quarto lugar, foi considerada apropriada a estruturação do questionário em grupos de citações próprias para cada indicador, além de outras para os componentes, as dimensões e mais uma para o conceito. É desta forma que vai se tentar identificar possíveis aproximações estatisticamente significantes, que possam confirmar (ou não) as proposições do modelo.

O teste piloto foi realizado após a etapa de análise de conteúdo ter levado a uma versão considerada aceitável do questionário. Foi escolhida, para a aplicação do teste, uma

⁸³ Por exemplo, a assertiva “A sua contratante disponibiliza informações sobre as regras que são aplicadas ao longo do relacionamento com a sua firma”, foi modificada para “Disponibilização de informações, por parte da sua contratante, sobre as regras que são aplicadas...”.

rede de produção do setor industrial, localizado no complexo industrial de Camaçari, onde uma empresa mantém uma primeira camada de subcontratações composta por 24 empresas, e estas, por sua vez, mantêm uma segunda camada de 12 fornecedores diretos e também integrantes da rede. Inicialmente, o questionário foi respondido por 5 pessoas, representantes de 4 empresas, sendo todos da primeira camada de subcontratação. O questionário foi respondido na presença do autor desta dissertação e, ao final, cada respondente foi entrevistado, tendo sido abordadas questões sobre as características da sua empresa e das relações com a contratante e sobre as dificuldades encontradas com o questionário.

Foi verificado que, de forma geral, os propósitos, a redação das questões e a estruturação do questionário estavam bem compreensíveis, não apresentando dificuldades para responder⁸⁵. Entretanto, algumas considerações merecem destaque: em primeiro lugar, pôde-se verificar que, caso a resposta à questão “j. – Existe um contrato formal?” seja “sempre”, as questões “14” e “19” ficam prejudicadas, porque se referem a acordos informais. Em segundo lugar, verificou-se que os respondentes consideram que algumas informações, referentes a questões consideradas estratégicas, mesmo que disponibilizadas “poucas vezes” ou “nunca”, não prejudicam a confiança depositada no contratante. Terceiro, a redação original do item “29”, sobre a rotatividade de pessoal foi modificada, para que a resposta “positiva” passasse a ser “sempre” (o mesmo vale para a 35). O tempo médio para responder ao questionário manteve-se dentro da estimativa inicial de 30 minutos, o que foi considerado aceitável pelos respondentes.

O item “e”, referente ao número de funcionários, parece que precisa ser ajustado em função das características da rede, tais como o segmento de mercado e o momento que a estrutura está vivendo. Em uma grande indústria, por exemplo, as faixas devem ser mais

⁸⁴ Por exemplo, uma expressão como “os funcionários da sua firma são comprometidos” parece indutora da resposta “4”.

⁸⁵ Convém citar que os respondentes são ocupantes de cargo gerencial, com sólida formação acadêmica e profissional.

amplas porque as empresas tendem a possuir números mais elevados de funcionários, enquanto que em outras áreas, ocorre o oposto⁸⁶. O mesmo se aplica ao item de número “29”, sobre a rotatividade de pessoal: em uma empresa em fase inicial de estruturação, por exemplo, parece que o *turnover* é mais elevado.

As opções de respostas, na forma de expressões, revelaram-se compreensíveis, não apresentando nenhuma dificuldade de entendimento. Ao responder a alguns itens, entretanto, o respondente revelou que sentia a falta de uma resposta intermediária, mas, que isto não o impedia de fazer uma escolha entre “poucas vezes” e “muitas vezes”.

Para os itens “24” “25” e “26”, sobre a participação do respondente em eventos, parece que as respostas são dependentes do item “23”, sobre a ocorrência dos eventos. Isto quer dizer que, se a contratante nunca promove eventos, as respostas dos três referidos itens ficam prejudicadas.

4.1.2 Recortes espacial e temporal

A pesquisa de campo foi realizada em três redes locais do setor de serviços – duas delas lideradas por agências de publicidade e outra, por uma promotora de eventos – pelas seguintes razões: a) primeiro, porque operam de acordo com a definição aqui adotada para redes de produção; b) segundo, como estas redes são constituídas por empresas locais, foi possível o acesso a todas as firmas integrantes de cada rede e também a seus dirigentes; c) em terceiro lugar, o fato de haver poucos estudos deste tipo realizados em um mercado como o de Salvador, revelou a possibilidade de esta dissertação contribuir para despertar o interesse de outros pesquisadores; d) quarto, estas redes selecionadas operam segundo um mesmo padrão de governança e de formalização, o que permite o estabelecimento de variáveis de controle comuns a todas e minimiza a possibilidade de existirem outras explicações, para os resultados

⁸⁶ Uma alternativa é aceitar uma resposta quantitativa e, depois formar faixas em função dos valores encontrados.

observados; e, f) em quinto lugar, como estas estruturas ocorrem em outros mercados, com algumas similaridades, parece possível sugerir a generalização de algumas das conclusões mais significativas, tornando-as mais abrangentes⁸⁷.

O recorte temporal corresponde ao momento da realização da pesquisa – janeiro de 2006 –, porque não há aqui interesse em se observar uma série histórica, ou uma situação do tipo “antes-intervenção-depois”, já que nenhuma mudança será introduzida para se avaliar seus efeitos. Entretanto, deve-se considerar que o momento em que o questionário é respondido pode influenciar as respostas, porque se trata de pesquisa baseada na percepção dos respondentes dos questionários⁸⁸.

4.1.3 Considerações preliminares sobre as respostas dos questionários

Antes de efetuar as análises propriamente ditas dos resultados obtidos a partir das respostas dadas nos questionários, algumas considerações devem ser feitas.

Primeiro que, após o recebimento dos questionários, foi realizada uma análise de conteúdo, com o objetivo de verificar se as respostas estavam de acordo com as instruções de preenchimento. Onde foi encontrado algum erro, o respondente foi contatado e as devidas correções foram feitas, de tal forma que todos os questionários aproveitados na pesquisa estão corretamente preenchidos.

Em segundo lugar, para a realização do tratamento estatístico e a conseqüente análise dos resultados encontrados, as respostas das três redes foram consideradas conjuntamente, o que foi possível devido às fortes semelhanças existentes entre as três estruturas. No estudo sobre os comportamentos predominantes, entretanto, julgou-se mais apropriado analisar cada rede individualmente.

⁸⁷ É provável que isto só se torne possível depois que o modelo tenha sido submetido a outros testes, além dos realizados para esta dissertação.

⁸⁸ Nas pesquisas baseadas em percepção, o momento em que o respondente (ou, mesmo, a relação contratante-subcontratado) está vivendo, pode influenciar as suas respostas.

Em terceiro lugar, alguns itens do questionário foram utilizados como variável de controle (identificados adiante), com o objetivo de permitir a verificação da consistência das respostas. Estes itens tiveram tratamento diferenciado nas análises sobre os resultados do tratamento estatístico e foram desconsiderados na identificação dos comportamentos predominantes.

Finalmente, algumas considerações sobre os itens do questionário, referentes aos componentes, precisam ser feitas, conforme está explicado nos próximos parágrafos.

Para o componente transparência, pode-se levar em conta o que foi sugerido no teste piloto: alguns itens, reconhecidos pelos próprios fornecedores como estratégicos para o contratante – o que quer dizer que os fornecedores entendem que são prerrogativas exclusivas do líder da rede, e que não necessariamente precisam ser compartilhadas com os fornecedores⁸⁹ – podem não afetar as relações de confiança. Os itens referentes a este componente, que podem ser considerados estratégicos, são os seguintes: 3, 6, 10 e 11⁹⁰. Assim, a análise de correlações, para estes itens, pode levar em consideração esta peculiaridade.

Com relação ao componente honestidade, deve ser considerado que, no item “j.” do questionário, 76,2% dos respondentes disseram que “sempre” existe um contrato formal para cada contratação (como está mostrado na Tabela 2, p. 109), mesmo que na forma de fax ou de *e-mail*. O teste piloto já havia sinalizado que, numa situação como esta, as respostas para os itens 14 e 19 do questionário – que tratam de reconhecimento e cumprimento de acordos informais – podem ficar prejudicadas. Assim, este aspecto deve ser considerado na análise dos

⁸⁹ Esta é uma percepção muito pessoal dos fornecedores, sem levar em consideração as vantagens de um relacionamento baseado em ampla transparência. A abordagem a seguir, a propósito de expurgo de itens deste componente, não significa que estes indicadores devam ser retirados em definitivo do questionário. Ao contrário, a intervenção recomendada é o esclarecimento, junto às firmas, da sua importância e validade.

⁹⁰ Estes itens referem-se a disponibilização de informações sobre seleção de fornecedores (item 3) e sobre as razões para mudanças nos contratos (item 6). Referem-se também a trocas sobre melhores práticas (item 10) e sobre o ramo de negócios (item 11).

resultados do tratamento estatístico das respostas do questionário, já que, de acordo com a maioria das respostas, praticamente não há informalidade⁹¹.

Para o componente relacionamento interpessoal deve ser observado o que foi sugerido no teste piloto: caso a firma contratante nunca promova eventos sociais e profissionais (item 23 do questionário), as respostas dos itens 24, 25 e 26 – que tratam sobre o aproveitamento destes eventos – ficam comprometidas. Por outro lado, o item 22 – que se refere à interferência das relações pessoais na forma de fazer negócios –, além ter sido usado como variável de controle, reflete muito mais uma opinião do respondente, do que sua percepção sobre o que ocorre nas relações com a contratante. Assim, estes aspectos devem ser considerados nas análises dos itens 22, 24, 25 e 26.

No caso do componente pró-atividade, deve-se observar que o item 29 – referente a *turnover* – foi utilizado como variável de controle.

Para o componente reconfiguração, deve ser considerado que o item 41, que trata do comprometimento dos funcionários, foi utilizado como variável de controle.

4.1.4 Tratamento dos dados

Os dados foram digitados através da planilha Excel e analisados no programa estatístico SPSS, versão 10.0 for Windows. Realizou-se uma análise descritiva de cada um dos itens do questionário.

Foi utilizado o teste não-paramétrico de correlação de Spearman para verificar a existência de associação entre os componentes e seus indicadores. Testou-se a hipótese nula de que não há correlação entre as variáveis, versus a hipótese alternativa de que há correlação entre elas. Foi adotado um nível de significância de 0,05 para o teste.

⁹¹ Convém lembrar o que já foi dito antes: nestas redes pesquisadas, não existem contratos formais de longa duração, que regulem as relações entre as firmas, como ocorre, por exemplo, nas redes automotivas. Os vínculos de longa duração são baseados em acordos tácitos.

O teste não-paramétrico de Wilcoxon foi utilizado para comparar as médias entre os indicadores e seus componentes⁹². Testou-se a hipótese nula de que não há diferença de médias entre as variáveis, versus a hipótese alternativa de que há diferença de média entre elas. Foi adotado um nível de significância de 0,05 para o teste⁹³.

Neste capítulo, viu-se como foi elaborado o questionário – que foi aplicado em três redes de produção do setor de serviços, atuantes no mercado de Salvador –, foram apresentadas algumas considerações sobre as respostas e foi revelado o tratamento a que foram submetidos os dados. A caracterização dos objetos estudados, os resultados encontrados no estudo de campo e as análises daí decorrentes estão presentes no próximo capítulo.

⁹² Para o cálculo das médias, a escala utilizada no questionário foi convertida para uma escala numérica, com base no seguinte critério: “nunca ocorre” = 1; “ocorre poucas vezes” = 2; “ocorre muitas vezes” = 3 e “sempre ocorre” = 4.

⁹³ Foi contratada uma profissional formada em estatística para processar as respostas do questionário e auxiliar na análise dos resultados encontrados.

5 ESTUDO EMPÍRICO

O estudo empírico teve por objetivo geral identificar os comportamentos adotados pelas empresas que estão inseridas nas redes de produção pesquisadas, para que seja possível estabelecer o comportamento predominante nestas estruturas. Adicionalmente, o modelo de análise foi testado para verificar a consistência das relações propostas para os seus elementos.

Assim, este capítulo está estruturado de forma a, inicialmente, caracterizar os segmentos de publicidade e de promoção de eventos⁹⁴, e as redes pesquisadas. Em seqüência, são apresentados os resultados encontrados após o tratamento estatístico das respostas dos questionários, seguidos por uma análise dos mesmos. Finalmente, são identificados e discutidos os comportamentos predominantes das redes pesquisadas.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS REDES

Esta seção tem o objetivo de caracterizar, de forma geral, os dois tipos de redes pesquisadas – incluindo aspectos relacionados com as estruturas e com o segmento de mercado – e, em particular, cada uma das três redes onde foram realizadas as pesquisas.

5.1.1 Caracterização das redes lideradas por agências de publicidade

A agência de publicidade⁹⁵ é a firma que realiza a propaganda para o cliente e promove negócios para os veículos de propaganda, que a reconhecem como tal e a ela pagam comissão. A prestação dos serviços de propaganda, de acordo com a ABAP (2005), é regida

⁹⁴ O texto sobre a caracterização dos segmentos de publicidade e de promoção de eventos foi elaborado por este autor e revisado por diretores das três empresas líderes das redes estudadas.

⁹⁵ Autores, como Kotler (2000, p. 570) e Cooper e Argyris (2003, p. e 1122), definem *propaganda* como qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoais de idéias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado. E *publicidade* é uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos e serviços, sem envolver pagamentos. A ABAP (2005), em seu Código de Ética, adota definição equivalente para propaganda, sem, entretanto fazer referência a pagamento. Afirma, também, que “publicidade remunerada pode ser ou não ser propaganda”. Em função dos propósitos

por legislação específica e por normas-padrão⁹⁶, além do código de ética da associação nacional do setor. Segundo Oliveira Jr. (2001, p. 299), este segmento se caracteriza por alta intensidade em trabalho⁹⁷, elevada interação com clientes e alto grau de customização, e, normalmente, opera como uma rede de subcontratação, onde a agência de publicidade mantém um conjunto de fornecedores contratados para a execução de algumas partes do serviço. A contratação da agência pode visar ao atendimento de uma necessidade específica do cliente, como a comunicação de um novo produto, ou pode ser estabelecida uma relação de longo prazo, onde a contratada envolve-se com diversos aspectos do negócio do cliente. Em geral, o conhecimento que uma agência desenvolve sobre um cliente é o resultado de um relacionamento de longa duração e pode se constituir em uma fonte de vantagem competitiva. Isto significa que para o cliente, os custos de troca de uma agência por outra são altos, à medida que “a nova empresa contratada terá que gastar muito tempo e dinheiro, a fim de alcançar o nível de *know-how* da empresa anterior” (OLIVEIRA JR. *et al.*, 2001, p. 311). Os serviços prestados por agências de publicidade podem ser classificados em quatro grandes áreas: atendimento, criação, produção e mídia, conforme ilustração da Figura 11:

desta dissertação, os dois termos são aqui utilizados como sendo equivalentes, mas as empresas são referidas como “agências de publicidade”, para manter coerência com o título da sua associação nacional.

⁹⁶ O CENP - Conselho Executivo das Normas-Padrão da Atividade Publicitária foi criado em 1998 pela indústria da comunicação para normatizar as relações comerciais entre veículos, agências de publicidade e as empresas anunciantes. Existe ainda o CONAR - Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária, que foi fundado em 1980, com a finalidade de impedir que a publicidade enganosa ou abusiva cause constrangimento ao consumidor ou a empresas.

⁹⁷ Relação entre os custos incorridos com o trabalho e os custos da planta ou equipamento (SCHMENNER, 1992, *apud* OLIVEIRA JR *et al.*, 2001, p. 298).

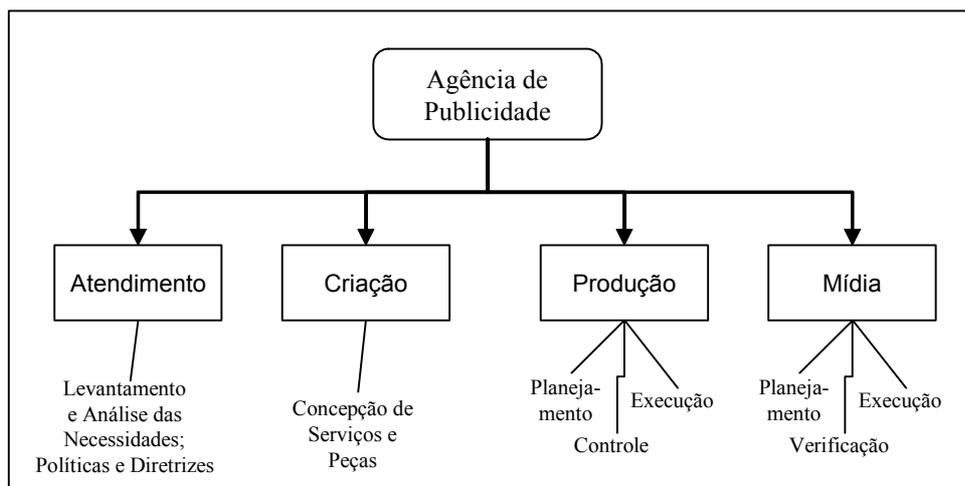


Figura 11: Os serviços básicos de uma agência de publicidade

Fonte: elaboração própria.

O atendimento é o conjunto de atividades necessárias para se fazer o levantamento e a análise das necessidades do cliente, além das políticas e diretrizes a serem adotadas na campanha⁹⁸. A criação compreende a concepção dos serviços e peças publicitárias, que deverão atender às necessidades do cliente. Em geral, estes dois grupos de serviços são executados por pessoal do quadro próprio da agência⁹⁹. A produção é a materialização do que foi concebido pela criação, e se subdivide em planejamento, execução e controle. A mídia significa a divulgação da peça produzida nos diversos veículos disponíveis no mercado, e se subdivide em planejamento, veiculação e verificação. No caso destas duas últimas áreas, as atividades de planejamento, controle e verificação (esta última, também pelo cliente) são, geralmente, executadas pela agência, e as demais são subcontratadas. A execução da produção é feita por empresas especializadas, agrupadas de acordo com a área: a) eletrônica, que envolve TV, cinema, rádio e internet; e, b) gráfica, que envolve produtoras gráficas, fotógrafos, *outdoor*, ilustradores, mobiliário urbano e *busdoor* (“fundo de ônibus”). A veiculação de mídia é feita por empresas agrupadas em função do canal de comunicação: TV, rádio, cinema, jornal, revista, internet, *outdoor*, *front-light*, mobiliário urbano e *busdoor*

⁹⁸ Objetivos, escopo, prazos e orçamento são exemplos.

(ABAP, 2005). O esquema básico de subcontratação praticado pelas agências de publicidade está representado na Figura 12:

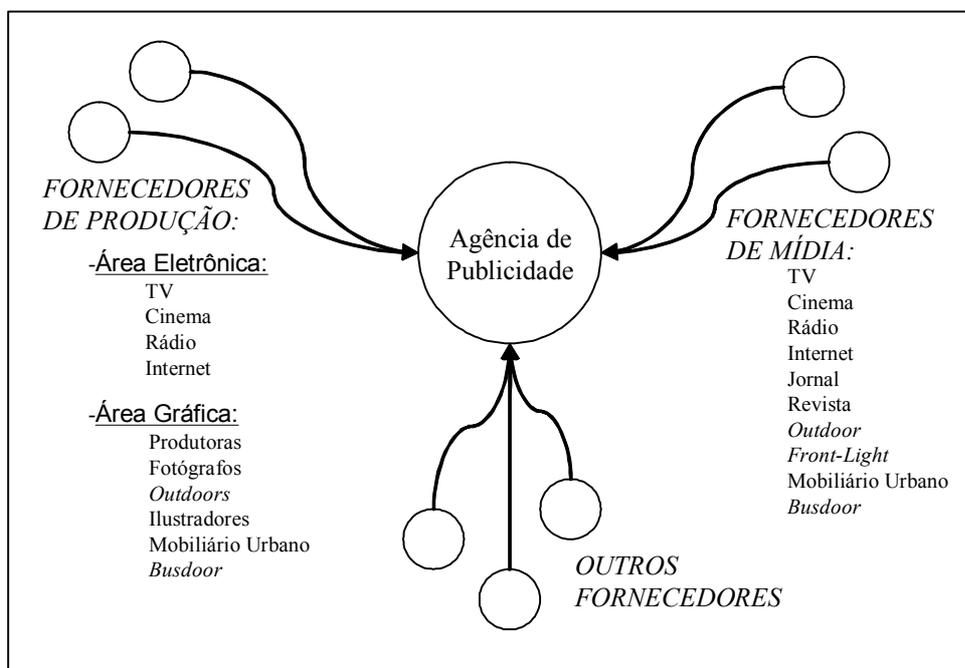


Figura 12: O esquema de subcontratação de uma agência de publicidade

Fonte: elaboração própria.

O modelo de concorrência do setor apresenta suas próprias peculiaridades. Em geral, um cliente contrata uma agência por longo prazo, mesmo que seja para atender sempre a necessidades bem específicas, como a divulgação de ofertas de produtos. A disputa por mercado ocorre quando surge um novo cliente na praça ou quando, por qualquer motivo, uma agência deixa de prestar seus serviços para um cliente antigo. Em geral, as agências respeitam tacitamente as relações cliente-agência, não sendo comum a prática de se abordar uma empresa que já esteja sendo atendida.

O mercado de publicidade de Salvador já está estabelecido há várias décadas e possui uma representação estadual das agências, a qual é uma subdivisão (Capítulo) da associação

⁹⁹ Eventualmente, a agência pode subcontratar profissionais liberais especializados, conhecidos como *criativos*, que não possuem vínculos duradouros com nenhuma firma.

nacional¹⁰⁰. No princípio, os serviços prestados visavam apenas anunciar um produto ou um serviço. Num segundo estágio, incorporou a própria evolução do *marketing* e passou a agregar importância a outros aspectos do negócio, como a valorização da marca. Atualmente, algumas agências de publicidade estão estabelecendo relações mais profundas e, conseqüentemente, mais duradouras com seus clientes, participando inclusive de algumas decisões estratégicas. Os elementos que formam a rede são, geralmente, empresas locais e de pequeno a médio porte, gerenciadas por diretores com boa formação acadêmica (muitos com nível superior). As ligações entre as empresas correspondem principalmente a relacionamentos comerciais, enquanto que os fluxos que transitam pela rede correspondem basicamente a trocas comerciais e de especificações técnicas, havendo também alta ocorrência de trocas tácitas de experiências. O modelo de administração segue uma hierarquia de mercado, onde a líder da rede exerce controle e supervisão sobre as outras empresas, apenas nas questões técnicas e comerciais, inexistindo qualquer interferência nos aspectos internos das mesmas. O modelo de contratação geralmente envolve algum tipo de formalização – seja um contrato jurídico, seja um instrumento mais simples (como fax ou *e-mail*, por exemplo) – onde são estabelecidos os principais aspectos comerciais e técnicos, havendo também alta incidência de acordos tácitos. Finalmente, as fronteiras da rede são sempre facilmente identificáveis, seja pelo número de participantes (em geral, não mais do que duas dezenas), seja pela constância das contratações. Para os propósitos do estudo empírico desta dissertação, foi selecionado o segmento dos fornecedores de produção, por ter se revelado plenamente adequado, enquanto que o segmento de mídia apresenta algumas restrições. Isto porque o primeiro representa de forma correta o que está definido como rede produtiva de subcontratação, onde uma empresa terceiriza partes da produção, de forma continuada, repetitiva e duradoura, visando a um objetivo comum. No segundo caso, não há propriamente uma produção e, sim, a veiculação

¹⁰⁰ No momento, o Capítulo baiano conta com 19 agências associadas, sendo 18 sediadas em Salvador e uma em Feira de Santana.

de uma peça acabada. Outro aspecto que influenciou na escolha foi a assimetria de portes: enquanto os fornecedores de produção são, em geral, firmas “menores” do que a agência, as mídias são empresas nacionais, a exemplo das redes de TV e de rádio.

5.1.2 Caracterização das redes lideradas por promotoras de eventos

Evento é qualquer programa onde haja uma apresentação para um determinado público, a exemplo de *shows* – musicais e pirotécnicos, entre outros –, peças teatrais, comícios, celebrações, competições esportivas, lançamentos de novos empreendimentos, etc. A realização de um evento demanda a prestação de serviços, que podem ser classificados em três grandes áreas: planejamento, produção e controle. O planejamento corresponde à identificação dos aspectos gerais relacionados ao evento – objetivos, prazos, orçamento, público-alvo, etc. – e à proposição da forma mais adequada para a sua realização, incluindo os serviços de produção que devem ser prestados. A produção inclui serviços gráficos e fotográficos, além de hospedagem, transporte, comunicação, produção de vídeos, iluminação, sonorização, montagem de palcos, arquibancadas e andaimes e fornecimento de alimentação, entre outros. O controle corresponde à execução de todas as atividades necessárias para a supervisão da prestação dos serviços de produção.

No segmento de promoção de eventos, é comum as empresas prestadoras de serviços operarem sob o formato de redes de subcontratação¹⁰¹. Em geral, o interessado no evento (o cliente final da rede) contrata uma empresa promotora de eventos, a qual executa as atividades de planejamento e controle e subcontrata os serviços referentes à produção. Cada promotora de eventos mantém um conjunto de fornecedores – mesmo que não se apresente ao mercado formalmente como uma rede – com os quais estabelece relações continuadas, repetitivas e

¹⁰¹ Como não existe nenhum tipo de associação e de regulamentação específico para este segmento, as informações utilizadas para esta caracterização foram obtidas diretamente junto à empresa promotora de eventos, em cuja rede foram aplicados os questionários.

duradouras. Eventualmente, quando algum fornecedor deixa de atender aos requisitos de qualidade, preços e prazos, entre outros, pode ser substituído por outro.

A maior parte dos fornecedores é formada por empresas locais, de pequeno a médio porte. Estes fornecedores, que compõem a primeira camada de subcontratação, podem também manter sua própria rede, definindo uma segunda camada, a qual, em geral, não se relaciona diretamente com a líder da rede. Como o volume de negócios não é suficiente para garantir exclusividade, os subcontratados (de qualquer camada) podem pertencer a mais de uma rede, de um mesmo mercado. Normalmente, os fluxos que circulam pela rede correspondem a insumos e bens e a informações técnicas e comerciais.

O modelo de administração segue uma hierarquia de mercado, onde a líder da rede exerce controle e supervisão sobre as outras empresas, apenas nas questões técnicas e comerciais, inexistindo qualquer interferência nos aspectos internos das mesmas. O modelo de contratação geralmente envolve algum tipo de formalização – seja um contrato jurídico, seja um instrumento mais simples (como fax ou *e-mail*, por exemplo) – onde são estabelecidos os principais aspectos comerciais e técnicos, havendo também alta incidência de acordos tácitos. Finalmente, as fronteiras da rede são sempre facilmente identificáveis, seja pelo número de participantes (em geral, não mais do que duas dezenas), seja pela constância das contratações.

Neste ramo de negócios existem dois aspectos que implicam alta criticidade: a data da realização do evento e as externalidades. Em geral, um evento é marcado com até meses de antecedência e há muitos interesses envolvidos: público, mídia, patrocinadores, apresentadores, etc. Desta forma, cada fornecedor que não execute a sua parte de acordo com o que foi contratado, pode comprometer a realização do evento e, particularmente, a reputação da empresa promotora de eventos. As externalidades são ocorrências alheias ao controle da empresa promotora de eventos e que podem provocar adiamento ou mesmo o cancelamento

de um evento¹⁰². Em um cenário como este, possivelmente comportamentos de cooperação são desejáveis, para que a resolução dos problemas decorrentes seja a mais justa possível. Assim, é possível supor que a cooperação é, em princípio, um fator determinante de sobrevivência para a rede e, num sentido mais amplo, um gerador de vantagem competitiva sustentável.

5.1.3 Caracterização das redes pesquisadas

Foram estudadas nesta dissertação três redes do setor de serviços, sediadas em Salvador: a) duas são lideradas por agências de publicidade, as quais atuam no mercado nacional, a partir de sedes estabelecidas em Salvador e de escritórios localizados em algumas capitais. As firmas subcontratadas, que formam estas redes e que foram consultadas, são todas empresas locais; e, b) a outra rede é liderada por uma promotora de eventos, atuante no mercado de Salvador, tendo como fornecedores empresas locais. Estas redes são doravante identificadas como AP-1, AP-2 e PE-1, respectivamente¹⁰³.

A caracterização a seguir está baseada nos conceitos apresentados na seção 2.2 – Redes interfirmas de produção (p. 33), e em entrevistas realizadas com diretores das líderes das três redes e também com alguns dos fornecedores. Quanto aos elementos que compõem a rede, tem-se que os nós são de dois tipos: as firmas líderes – em número de 3 – e seus fornecedores, tendo sido identificados, para o conjunto das três redes, 32 subcontratados. Destes, apenas um pertence a mais de uma das redes¹⁰⁴. Todos os fornecedores pesquisados estão posicionados na primeira camada de subcontratação – portanto, relacionam-se diretamente com a líder – e sempre executam partes específicas da produção.

¹⁰² Dois exemplos destas externalidades são: a) problemas de saúde de um artista, surgidos às vésperas de uma apresentação; b) condições meteorológicas que inviabilizam um evento ao ar livre. Em casos como estes, o evento pode ser adiado ou cancelado, mas alguns fornecedores certamente já terão incorrido em gastos.

¹⁰³ Caso haja interesse, este autor pode disponibilizar os questionários respondidos pelos representantes de todas as redes estudadas. A divulgação de suas identidades, entretanto, só será possível mediante consulta prévia aos envolvidos.

As ligações correspondem, geralmente, a aspectos comerciais e técnicos da produção, entre a líder da rede e seus fornecedores. As líderes não costumam tomar qualquer tipo de iniciativa, no sentido de desenvolver as firmas da rede: não há foros de discussão, não é comum ocorrerem encontros profissionais, não são compartilhadas as melhores práticas, os fornecedores não são estimulados a trocar experiências, etc. Não foram identificadas ligações diretas entre os fornecedores, a não ser, eventualmente, quando motivadas por alguma necessidade imposta pela produção. Os fluxos que circulam por estas estruturas referem-se a insumos, bens e informações necessárias para a produção. O modelo de gestão evidenciado para as três redes indica que as líderes administram basicamente os aspectos comerciais e técnicos da produção, tais como o cumprimento de prazos e os níveis de qualidade, entre outros. Quanto à contratação, foi identificado que, a cada nova demanda, geralmente existe algum tipo de contrato formal (mesmo que sob a forma de fax ou *e-mail*). Mas, não ocorre nenhum tipo de contrato que regule as relações a longo prazo, como ocorre com as redes automotivas, por exemplo. Tudo isto mostra que as ligações existentes nestas redes são justamente as mínimas possíveis, o que permite classificá-las como difusas. Por outro lado, a intensidade dos relacionamentos é baixa, revelando uma coesão fraca em cada díade e, por consequência, em toda a estrutura.

As três redes podem ser enquadradas na categoria de redes produtivas de subcontratação, observando-se algumas peculiaridades, conforme é mostrado no Quadro 9:

¹⁰⁴ Trata-se de uma gráfica, que atende a uma das redes de publicidade e à promotora de eventos.

CARACTERÍSTICA	REDES PESQUISADAS	COMENTÁRIOS
Existência de uma empresa líder da rede.	Sim	As três redes foram formadas e são mantidas pelas respectivas líderes.
Cooperação técnica entre fornecedores e cliente.	Baixa	Há pouca interação visando a intensificação da capacitação produtiva e tecnológica.
Intercâmbio de informações.	Baixo	As trocas restringem-se principalmente aos aspectos comerciais e técnicos da produção.
Acordos duradouros.	Sim	As relações com aqueles que são considerados bons fornecedores tendem a ser duradouras.
Repartição de tarefas.	Sim	As empresas líderes preferem contratar de outras firmas determinadas partes da produção.
Especialização das empresas.	Sim	Os fornecedores tendem a se especializar em uma determinada parte da produção.
Redução do número de subcontratados diretos.	Sim	A tendência é a manutenção na rede dos fornecedores mais identificados com os valores da líder.
Formação a partir da desverticalização de grandes empresas.	Não	A líder estabelece a rede de subcontratados à medida que vão surgindo demandas tecnológicas ou de mercado.
Otimização da logística interna da rede.	Não	Não foi detectada nenhuma ação voltada para este objetivo.
Autoridade funcional para coordenação das relações.	Sim	Mas, restrita apenas aos aspectos comerciais e técnicos das relações.
Primeira camada de subcontratação baseada em relações mais cooperativas.	Sim	A primeira camada é mantida com base nas necessidades técnicas, mas atitudes cooperativas são tacitamente consideradas nas escolhas da líder.
Segunda camada de subcontratação baseada em relações mercantis.	Sim	Os fornecedores desta camada praticamente não mantêm relações com a líder.
Proximidade espacial requerida.	Não	A proximidade é desejável, mas não é obrigatória.

Quadro 9: Enquadramento das três redes estudadas na categoria de redes de subcontratação

Fonte: elaboração própria.

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

Esta seção tem por objetivo apresentar e analisar os resultados encontrados no estudo empírico, com base em tratamento estatístico específico, o qual foi realizado com a finalidade de se verificar a existência (ou, não) de aproximações estatisticamente significantes entre os elementos do modelo de análise. E, na última seção, são abordadas as questões referentes aos comportamentos predominantes identificados nas redes pesquisadas.

5.2.1 Caracterização geral da amostra estudada

A população da pesquisa, formada por todos os fornecedores que compõem as três redes, foi definida por um diretor de cada uma das líderes das redes. O autor desta dissertação explicou, em reuniões individuais, os propósitos da pesquisa, os conceitos envolvidos, caracterizando, finalmente, que tipos de firmas poderiam ser considerados pertencentes à rede. A seguir, para cada fornecedor identificado, foi contatado um diretor ou um gerente¹⁰⁵, na maior parte dos casos por telefone, onde mais uma vez, os objetivos da pesquisa foram explicados. Os questionários foram enviados por *e-mail*, respondidos diretamente através do processador de textos e devolvidos também por *e-mail*¹⁰⁶. De um total de 32 fornecedores identificados, apenas um pertence a duas das redes pesquisadas (tendo sido contado duas vezes), mas manteve-se entre aqueles que não responderam. As redes AP-2 e PE-1 atenderam bem à pesquisa, com 77,8% e 71,4% de questionários respondidos, em relação ao número de enviados (esta última possui também o maior número de membros). Para a outra rede de agências de publicidade, entretanto, apenas 44,4% dos questionários foram respondidos.

A caracterização geral da amostra desta pesquisa está sintetizada na Tabela 1.

Tabela 1: Caracterização geral da amostra da pesquisa

ITEM		AP-1	AP-2	PE-1	TOTAL
Quantidade de fornecedores*		9	9	14	32
Quantidade de questionários enviados		9	9	14	32
Questionários respondidos**	Quantidade	4	7	10	21
	%	44,4	77,8	71,4	65,6

* Os fornecedores considerados membros da rede foram identificados por diretores de cada uma das três líderes das redes.

** Foram considerados apenas os questionários respondidos de acordo com as instruções de preenchimento.

Fonte: elaboração própria.

A parte II do questionário possui questões específicas para permitir o estabelecimento do perfil dos respondentes, das suas firmas e das relações com as contratantes, conforme está mostrado na Tabela 2, a seguir.

¹⁰⁵ Aquele que, em geral, negocia com a contratante.

¹⁰⁶ Em apenas dois casos, os questionários foram impressos e respondidos manualmente.

Tabela 2: Caracterização dos respondentes, das subcontratadas e da relação com as contratantes

OBJETO	ITEM	ESCALA	REDES*			
			AP-1	AP-2	PE-1	TOTAL
Respondente	Escolaridade	Nível Superior	75,0	85,7	80,0	81,0
		Nível médio	25,0	14,3	20,0	19,0
	Cargo	Sócio/Diretor	50,0	85,7	70,0	71,4
		Gerente	50,0	14,3	30,0	28,6
		Técnico	0,0	0,0	0,0	0,0
	Tempo na empresa	Até 1 ano	0,0	0,0	0,0	0,0
> 1 até 2 anos		0,0	0,0	0,0	0,0	
Mais de 2 anos		100	100	100	100	
Firma subcontratada	Setor	Produção	25,0	0,0	10,0	9,5
		Serviços	75,0	100	90,0	90,5
	Nº. de funcionários	Até 10	0,0	71,4	50,0	47,7
		> 10 até 50	50,0	14,3	40,0	33,3
		Mais de 50	50,0	14,3	10,0	19,0
	Tempo de atividade	Até 1 ano	0,0	0,0	0,0	0,0
> 1 até 2 anos		0,0	0,0	0,0	0,0	
Mais de 2 anos		100	100	100	100	
Relação com a contratante	Tempo da relação	Até 1 ano	0,0	0,0	0,0	0,0
		> 1 até 2 anos	0,0	0,0	10,0	4,8
		Mais de 2 anos	100	100	90,0	95,2
	O produto/serviço é exclusivo para a contratante?	Não	100	100	80,0	90,5
		Sim	0,0	0,0	20,0	9,5
	A contratante tem outras formas de conseguir o produto/serviço?	Nunca	0,0	0,0	0,0	0,0
		Às vezes	50,0	14,3	50,0	38,1
		Sempre	50,0	85,7	50,0	61,9
	Existe contrato formal a cada contratação?	Nunca	0,0	14,3	10,0	9,5
Às vezes		25,0	14,3	10,0	14,3	
Sempre		75,0	71,4	80,0	76,2	

* Valores apresentados em %, referentes aos questionários respondidos corretamente.

Fonte: elaboração própria.

Os resultados indicam que os respondentes, em geral: a) são de nível superior (81,0%); b) são ocupantes de cargo gerencial (71,4% são sócios e/ou diretores e 28,6% são gerentes); e, c) estão há mais de dois anos na empresa (100%). As firmas respondentes estão concentradas no setor de serviços (90,5%), aproximadamente metade delas possui 10 funcionários ou menos (47,7%) e todas estão no mercado há mais de 2 anos. A maioria das empresas (95,2%) mantém um relacionamento de mais de 2 anos com a líder da rede, o seu produto ou serviço não é exclusivo para a contratante (90,5%), a qual tem outras formas de conseguir produto ou serviço equivalente (em 61,9% dos casos sempre; 38,1%, às vezes) e geralmente existe algum tipo de formalização a cada contratação (em 76,2% dos casos).

5.2.2 Teste do modelo de análise

Nesta seção, os resultados da aplicação dos testes estatísticos são apresentados e, em seguida, analisados.

5.2.2.1 Apresentação dos resultados

Para o componente transparência, o teste de Spearman indicou a existência de correlações significativas entre este componente e os indicadores referentes aos itens 2, 3, 5, 6, 8, 9 e 11 do questionário. O teste de Wilcoxon indicou que não existe diferença significativa entre a média do componente transparência e as médias dos itens 1 e 8. Os resultados são mostrados na Tabela 3.

Tabela 3: Resultados dos testes de Spearman e de Wilcoxon, entre o componente transparência e seus indicadores, n = 21

RELAÇÕES	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN		MÉDIAS	TESTE DE WILCOXON	
	VALOR	P-VALOR		VALOR	P-VALOR
Transparência e item 1	0,378	0,091	3,33 x 2,95	-1,660	0,097
Transparência e item 2	0,577**	0,006	3,33 x 2,62	-2,950**	0,003
Transparência e item 3	0,513*	0,017	3,33 x 2,24	-3,451**	0,001
Transparência e item 4	0,410	0,065	3,33 x 1,86	-3,640**	0,000
Transparência e item 5	0,473*	0,030	3,33 x 2,62	-2,839**	0,005
Transparência e item 6	0,470*	0,032	3,33 x 2,19	-3,326**	0,001
Transparência e item 7	0,132	0,568	3,33 x 2,67	-2,222 *	0,026
Transparência e item 8	0,442*	0,045	3,33 x 3,14	-0,914	0,361
Transparência e item 9	0,468*	0,032	3,33 x 2,71	-2,440*	0,015
Transparência e item 10	0,390	0,081	3,33 x 2,00	-3,423**	0,001
Transparência e item 11	0,513*	0,017	3,33 x 2,05	-3,611**	0,000
Transparência e item 12	0,394	0,077	3,33 x 2,05	-3,657**	0,000

* Estatisticamente significante ao nível de 5%.

** Estatisticamente significante ao nível de 1%.

Fonte: elaboração própria.

Para o componente honestidade, foram encontradas, após a aplicação do teste de Spearman, correlações significativas entre este componente e os indicadores referentes aos itens 15 e 16 do questionário. O teste de Wilcoxon indicou que as médias do componente e do item 16 são diferentes, assim como as médias deste componente e do item 17. Os resultados são mostrados na Tabela 4.

Tabela 4: Resultados dos testes de Spearman e de Wilcoxon, entre o componente honestidade e seus indicadores, n = 21

RELAÇÕES	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN		MÉDIAS	TESTE DE WILCOXON	
	VALOR	P-VALOR		VALOR	P-VALOR
Honestidade e item 13	0,112	0,629	3,43 x 3,43	-0,189	0,850
Honestidade e item 14	0,206	0,371	3,43 x 3,43	-0,061	0,951
Honestidade e item 15	0,536*	0,012	3,43 x 3,24	-1,100	0,271
Honestidade e item 16	0,688**	0,001	3,43 x 2,76	-3,276**	0,001
Honestidade e item 17	0,355	0,114	3,43 x 2,76	-2,693**	0,007
Honestidade e item 18	0,234	0,306	3,43 x 3,29	-0,540	0,589
Honestidade e item 19	0,262	0,251	3,43 x 3,05	-1,867	0,062

* Estatisticamente significante ao nível de 5%.

** Estatisticamente significante ao nível de 1%.

Fonte: elaboração própria.

O teste de correlação de Spearman mostrou que não houve correlação significativa entre o componente relacionamento interpessoal e seus indicadores. O teste de Wilcoxon indicou que a média deste componente e a média do item 20 não diferem significativamente.

Os resultados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5: Resultados dos testes de Spearman e de Wilcoxon, entre o componente relacionamento interpessoal e seus indicadores, n = 21

RELAÇÕES	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN		MÉDIAS	TESTE DE WILCOXON	
	VALOR	P-VALOR		VALOR	P-VALOR
Relacionamento interpessoal e item 20	-0,038	0,871	3,14 x 2,86	-1,169	0,242
Relacionamento interpessoal e item 21	0,082	0,725	3,14 x 2,57	-2,030*	0,042
Relacionamento interpessoal e item 22	0,144	0,534	3,14 x 2,38	-2,317*	0,021
Relacionamento interpessoal e item 23	-0,081	0,727	3,14 x 1,71	-3,450**	0,001
Relacionamento interpessoal e item 24	0,072	0,755	3,14 x 2,29	-2,699**	0,007
Relacionamento interpessoal e item 25	-0,066	0,777	3,14 x 2,38	-2,268*	0,023
Relacionamento interpessoal e item 26	-0,155	0,503	3,14 x 2,29	-2,440**	0,015
Relacionamento interpessoal e item 27	0,040	0,863	3,14 x 1,90	-3,478**	0,001

* Estatisticamente significante ao nível de 5%.

** Estatisticamente significante ao nível de 1%.

Fonte: elaboração própria.

Em relação à pró-atividade, a aplicação do teste de Spearman encontrou correlação significativa entre este componente e o indicador referente ao item 34 do questionário. O teste de Wilcoxon indicou que a média deste componente difere da média de todos os seus indicadores. Os resultados são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6: Resultados dos testes de Spearman e de Wilcoxon, entre o componente pró-atividade e seus indicadores, n = 21

RELAÇÕES	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN		MÉDIAS	TESTE DE WILCOXON	
	VALOR	P-VALOR		VALOR	P-VALOR
Pró-atividade e item 28	0,334	0,139	3,67 x 2,48	-3,622**	0,000
Pró-atividade e item 29	-0,057	0,806	3,67 x 2,10	-3,468**	0,001
Pró-atividade e item 30	0,337	0,135	3,67 x 2,38	-3,835**	0,000
Pró-atividade e item 31	0,074	0,750	3,67 x 3,19	-1,995*	0,046
Pró-atividade e item 32	-0,095	0,681	3,67 x 2,90	-2,610**	0,009
Pró-atividade e item 33	0,187	0,416	3,67 x 2,38	-3,703**	0,000
Pró-atividade e item 34	0,465*	0,034	3,67 x 3,14	-2,673**	0,008

* Estatisticamente significativa ao nível de 5%.

** Estatisticamente significativa ao nível de 1%.

Fonte: elaboração própria.

Em relação ao componente reconfiguração, após a aplicação do teste de Spearman, foram encontradas correlações significativas entre este componente e os indicadores referentes aos itens 37 e 41 do questionário. O teste de Wilcoxon indicou que a média do componente reconfiguração e as médias dos itens 35, 37 e 41 não são diferentes. Os resultados são mostrados na Tabela 7.

Tabela 7: Resultados dos testes de Spearman e de Wilcoxon, entre o componente reconfiguração e seus indicadores, n = 21

RELAÇÕES	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN		MÉDIAS	TESTE DE WILCOXON	
	VALOR	P-VALOR		VALOR	P-VALOR
Reconfiguração e item 35	0,349	0,121	3,57 x 3,48	-0,351	0,726
Reconfiguração e item 36	0,396	0,076	3,57 x 3,05	-2,484*	0,013
Reconfiguração e item 37	0,646**	0,002	3,57 x 3,38	-1,633	0,102
Reconfiguração e item 38	0,377	0,092	3,57 x 3,14	-2,324*	0,020
Reconfiguração e item 39	0,395	0,076	3,57 x 2,90	-2,648**	0,008
Reconfiguração e item 40	0,321	0,156	3,57 x 3,19	-1,999*	0,046
Reconfiguração e item 41	0,444*	0,044	3,57 x 3,38	-1,414	0,157

* Estatisticamente significativa ao nível de 5%.

** Estatisticamente significativa ao nível de 1%.

Fonte: elaboração própria.

O teste de correlação de Spearman mostrou que houve correlação significativa entre o componente transparência e a dimensão confiança, entre o componente pró-atividade e a dimensão flexibilidade, entre o componente reconfiguração e a dimensão flexibilidade, entre a dimensão confiança e o comportamento, e também entre a dimensão flexibilidade e o comportamento. O teste de Wilcoxon indicou que não há diferença significativa entre a média

do componente honestidade e a média da dimensão confiança, entre a média do componente pró-atividade e a média da dimensão flexibilidade, assim como entre a média do componente reconfiguração e a da dimensão flexibilidade. Estes resultados são mostrados na Tabela 8.

Tabela 8: Resultados dos testes de Spearman e de Wilcoxon, entre os componentes e as dimensões, n = 21

RELAÇÕES	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN		MÉDIAS	TESTE DE WILCOXON	
	VALOR	VALOR		VALOR	P-VALOR
Componente transparência (item 42) e dimensão confiança (47)	0,529*	0,014	3,33 x 3,62	-2,121*	0,034
Componente honestidade (43) e dimensão confiança (47)	0,295	0,194	3,43 x 3,62	-1,155	0,248
Componente relacionamento interpessoal (44) e dimensão confiança (47)	0,421	0,057	3,14 x 3,62	-2,308*	0,021
Componente pró-atividade (45) e dimensão flexibilidade (48)	0,598**	0,004	3,67 x 3,62	-0,447	0,655
Componente reconfiguração (46) e dimensão flexibilidade (48)	0,917**	0,000	3,57 x 3,62	-1,000	0,317
Dimensão confiança (47) e comportamento (49)	0,568**	0,007	3,62 x 3,29	-2,333*	0,020
Dimensão flexibilidade (48) e comportamento (49)	0,452*	0,039	3,62 x 3,29	-2,111*	0,035

* Estatisticamente significativa ao nível de 5%.

** Estatisticamente significativa ao nível de 1%.

Fonte: elaboração própria.

5.2.2.2 Análise dos resultados

As análises dos resultados referentes ao teste do modelo, apresentadas a seguir, representam uma tentativa de se compreender porque foi encontrada consistência para algumas relações propostas e, para outras, não. Essas análises são baseadas nos resultados dos testes estatísticos confrontados com: a) o modelo teórico; b) os levantamentos que foram realizados junto aos diretores das três líderes das redes e a diretores dos respectivos subcontratados; e, c) as médias das notas atribuídas a cada item do questionário¹⁰⁷.

É possível que alguns dos resultados encontrados possam ser explicados por outras razões¹⁰⁸, além daquelas aqui apresentadas, mas isto está fora do escopo desta dissertação. As

¹⁰⁷ Nas análises apresentadas adiante, foram consideradas as seguintes faixas de valores, em relação à escala do questionário: 1 < “nunca ocorre” < 1,5; 1,5 <= “ocorre poucas vezes” < 2,5; 2,5 <= “ocorre muitas vezes” < 3,5; 3,5 <= “sempre ocorre” <= 4.

¹⁰⁸ O entendimento da cultura social (e, também da cultura organizacional), existente no ambiente das redes pesquisadas, pode ser uma das abordagens adequadas para se tentar explicar algumas das discordâncias

análises referidas visam discutir a consistência do modelo teórico proposto, incluindo a possibilidade de utilização de cada indicador no cálculo de identificação dos comportamentos predominantes.

Em seguida, esta seção está estruturada de forma a analisar os resultados dos testes estatísticos e a apresentar as possíveis conclusões e recomendações, para cada componente, dimensão e conceito.

A transparência é definida no modelo teórico como a clareza com que os aspectos associados ao funcionamento da rede são divulgados entre as empresas participantes, ao longo do relacionamento. O item do questionário, dirigido especificamente a este componente (item 42), foi bem avaliado¹⁰⁹. Isto parece indicar que os respondentes consideram-se satisfeitos com as trocas de informações que realizam com suas contratantes. Entretanto, considerando-se as baixas médias atribuídas a alguns indicadores deste componente – o que será discutido a seguir – nota-se que existem aspectos do relacionamento entre as firmas das redes pesquisadas, que não são tratados de acordo com a definição adotada para o conceito.

Dentre os doze indicadores propostos para a transparência, o item 8 (informações sobre os clientes da rede) foi o único que apresentou resultados estatisticamente positivos nos dois testes aplicados. Além disso, foi bem avaliado pelos respondentes¹¹⁰. Pode-se afirmar que o valor atribuído a esta média era esperado, com base nos estudos teóricos, porque a identificação do cliente – um dos aspectos relacionados com o funcionamento da rede – é uma informação de fácil percepção para fornecedores de primeira camada e geralmente é disponibilizada pelas contratantes¹¹¹. Assim, pode-se assumir que este é um indicador

encontradas entre os resultados dos testes e o que era esperado com base nos estudos teóricos. Outra possibilidade é o nível de conhecimento dos dirigentes das redes sobre as práticas gerenciais.

¹⁰⁹ A média do item 42 é igual a 3,33, na faixa “ocorre muitas vezes”.

¹¹⁰ A média do item 8 é 3,14, na faixa “ocorre muitas vezes”.

¹¹¹ As entrevistas realizadas com os dirigentes das líderes revelaram que é incomum a necessidade de sigilo com relação à identidade dos clientes.

adequado para a transparência, conforme proposto no modelo teórico e revelado no estudo empírico.

Os itens que apresentaram correlação estatisticamente significativa – teste de Spearman –, mas revelaram diferenças significativas entre as médias – teste de Wilcoxon –, em relação ao item 42, podem ser divididos em dois grupos, com base na facilidade de percepção por parte dos subcontratados: a) o primeiro grupo, de mais fácil percepção, é formado pelos indicadores referentes a informações sobre a inserção das firmas subcontratadas na rede (item 2), a critérios para avaliação da produção dos fornecedores (5) e a informações sobre as razões para a produção (9); e, b) o segundo, é constituído pelos indicadores sobre critérios para seleção de fornecedores (item 3), razões para mudanças nos contratos em execução (6) e transferência de informações sobre o ramo de negócios (11).

Os itens do primeiro grupo são de fácil percepção pelos fornecedores e são recorrentes nas relações entre as firmas: cada vez que um fornecedor faz uma entrega, a contratante faz uma avaliação, para verificar se está de acordo com o que foi contratado. Então, mesmo que de forma tácita, os critérios de avaliação podem ser percebidos. Isso se reflete nas altas médias atribuídas a estes indicadores (todas na faixa “ocorre muitas vezes”), ainda que, estatisticamente, estejam distantes da média do item 42. Os resultados encontrados estão de acordo com os estudos teóricos, que estabelecem que estes itens se referem a aspectos diretamente relacionados com o funcionamento das redes e precisam estar disponíveis para as subcontratadas, para que possa ser caracterizada a existência de transparência nas relações entre os membros da rede.

Os itens do segundo grupo não são muito facilmente percebidos pelas subcontratadas e a disponibilização de informações sobre os mesmos é dependente da disposição (transparência) da contratante. As entrevistas realizadas com dirigentes de contratantes e fornecedores revelaram que não é comum a troca de informações sobre aspectos que não são

estritamente relacionados com a produção, nas redes pesquisadas. Isto parece estar refletido nas médias atribuídas a estes itens (todas na faixa “ocorre poucas vezes”). Entretanto, a consistência estatística das respostas dadas a estes itens, em relação às respostas do item 42, sugere o acerto do modelo teórico, a respeito da escolha destes indicadores para a transparência. Deve ser considerado, além disso, que a literatura traz relatos de ocorrência de trocas deste tipo em redes onde tanto as empresas, quanto as relações entre elas, encontram-se em um estágio avançado de desenvolvimento – determinado por vários critérios –, como no caso da indústria automotiva. E, conforme foi demonstrado anteriormente, na caracterização das redes pesquisadas, não é este o caso destas estruturas.

O item 1, relacionado com informações sobre as regras aplicadas ao relacionamento contratante-subcontratada, foi o único que apresentou média convergente com a do item 42 – teste de Wilcoxon –, mas não se revelou correlacionado estatisticamente – teste de Spearman – com este item, e foi, além disso, bem avaliado pelos respondentes¹¹². Estes resultados sugerem que este indicador pode ser apropriado para medir a transparência, e estão de acordo com os estudos teóricos, para os quais explicitar as regras que vão reger os contratos é fundamental para o desenvolvimento de relações de confiança, com base na transparência. Isto significa que, conhecer as condições que regerão as relações, aumenta a previsibilidade, e, portanto, contribui para melhorar as expectativas das firmas em relação ao futuro, aumentando a confiança recíproca.

Dentre os quatro itens que não apresentaram relação estatisticamente significativa com a transparência nos dois testes, dois referem-se diretamente à disposição da líder da rede de compartilhar informações voltadas para o desenvolvimento da estrutura: informações sobre melhores práticas (item 10) e mudanças futuras (12). As baixas médias atribuídas a estes itens revelam, antes de tudo, que não é comum o compartilhamento deste tipo de informações nas

¹¹² Média 2,95, para o item 1 (na faixa “ocorre muitas vezes”).

redes pesquisadas¹¹³, o que, de acordo com a teoria, limita a formação de uma verdadeira rede de cooperação. É o que sugere Slack (1993), para quem as alianças entre cliente e fornecedor (em uma rede de suprimentos) requererão muito maior transparência de informações sobre intenções, planos futuros, projetos. Os estudos realizados por Dyer e Hatch (2004), sobre a rede liderada pela Toyota, também revelam a importância do compartilhamento destas informações – o que quer dizer transparência – no desenvolvimento de relações de confiança. Britto (2002) também reconhece a importância destas trocas, ao afirmar que as empresas japonesas procuraram intensificar o intercâmbio de informações com seus fornecedores. Desta forma, os resultados encontrados com a aplicação dos testes estatísticos parecem traduzir o que ocorre nas redes pesquisadas: a) trocas de informações apenas para os aspectos relacionados diretamente com a produção; e, b) falta de iniciativa, por parte das contratantes e de demanda dos fornecedores, para trocas relacionadas com o desenvolvimento das redes. Pode ser então, que, em vez de se considerar que estes indicadores são inadequados para medir a transparência, o mais recomendável é o aprofundamento dos estudos no sentido de se encontrar uma forma mais apropriada para utilizá-los em pesquisas futuras¹¹⁴. Em função do que foi aqui discutido, estes itens podem ser utilizados no cálculo dos comportamentos predominantes – adiante, nesta dissertação – sem prejuízo da precisão e rigor metodológicos.

Quanto ao item 4, referente a premiações e punições, as entrevistas realizadas sugerem que não é comum a ocorrência de oferta de ganhos extras pelo cumprimento dos contratos (a não ser o reforço da relação) e as punições – tais como multas, entre outras – são previstas em contrato ou, em casos mais severos, resultam na exclusão da rede. A baixa média

¹¹³ As entrevistas realizadas com os líderes das três redes também sugerem que a falta de compartilhamento dessas informações é comum. Isto pode ser devido a fatores culturais, à falta de interesse e, também, ao desconhecimento de algumas dessas informações, por parte das contratantes, entre outras razões. Por outro lado, os fornecedores não parecem demandar por este tipo de informações, o que explicaria a sua percepção de que, mesmo assim, há transparência nas relações com as contratantes – o que está refletido na média alta atribuída ao item 42.

¹¹⁴ Teixeira e Popadiuk (2003, p. 91) fazem referências à necessidade de realização de outras pesquisas, inclusive com outras amostras, com o objetivo de se aprimorar um modelo de análise. A estatística contratada para auxiliar

atribuída a este item¹¹⁵ pode ser um reflexo da forma como o item foi redigido. Entretanto, deve ser considerado que, conforme previsto no modelo proposto, informações sobre premiações e punições fazem parte dos aspectos relacionados com o funcionamento da rede, conforme é relatado, por exemplo, nos estudos sobre a indústria automotiva, notadamente no caso da rede liderada pela Toyota (DYER; HATCH, 2004). Então, parece mais adequado dividir o indicador em dois: um para premiações e outro para punições, já que ocorrem em condições diferentes. Desta forma, este item não poderá ser utilizado no cálculo dos comportamentos predominantes, enquanto formulações mais precisas e pertinentes não forem encontradas para os mesmos.

Finalmente, o item 7, referente à oportunidade de discussão sobre as cláusulas dos contratos, é o quarto indicador a não apresentar convergência com o item 42, em nenhum dos dois testes. Mesmo assim, convém observar que este item foi bem avaliado pelos respondentes¹¹⁶. Isto sugere que o nível em que as cláusulas estão sendo discutidas parece satisfatório para os respondentes¹¹⁷, uma vez que a média do item 42 não foi comprometida. É possível, então, que os respondentes estivessem pensando nas condições contratuais que normalmente são discutidas – valores, prazos, escopo, etc. – quando deram suas respostas. Se for assim, entretanto, pode ser necessário tornar mais explícita a redação do item. De acordo com o modelo teórico, as cláusulas contratuais estão entre os aspectos relacionados com o funcionamento das redes, que devem ser discutidos claramente entre os seus membros, em relacionamentos caracterizados pela transparência. A discussão das cláusulas requer o que Robbins (2003) chama de franqueza (no mesmo sentido aqui atribuído à transparência), definida como a disposição para compartilhar livremente idéias e informações. De qualquer

estas análises também considera que, em casos como este, outras pesquisas devem ser realizadas, antes de se tomar uma decisão final sobre o acerto ou não do modelo.

¹¹⁵ Média 1,86, para o item 4, na faixa “ocorre poucas vezes”.

¹¹⁶ Média 2,67, para o item 7, na faixa “ocorre muitas vezes”.

¹¹⁷ Algumas cláusulas, por diversas razões, na prática não costumam ser discutidas, fazendo parte de contratos-padrão (sejam formalizados ou tácitos).

forma, também este indicador não poderá ser utilizado no cálculo dos comportamentos predominantes, enquanto os estudos sobre os mesmos não forem conclusivos.

A honestidade – cumprimento de acordos e a justeza na resolução de conflitos – das contratantes recebeu uma avaliação positiva dos respondentes, de acordo com a média atribuída ao item específico deste componente (item 43)¹¹⁸, e todos os indicadores (com exceção do item 17) apresentaram resultados positivos, nos testes estatísticos, conforme é discutido a seguir.

O item 15, referente à justeza na resolução dos conflitos, foi o único que apresentou resultados positivos em ambos os testes, estando de acordo com a definição do componente. Por outro lado, o item 16 – consideração dos argumentos e justificativas da subcontratada, na resolução dos conflitos – apresentou uma correlação estatisticamente significativa (teste de Spearman), mas, a sua média, embora seja alta, está distanciada da média do item 43 (teste de Wilcoxon). A boa avaliação destes itens pelos respondentes¹¹⁹, associada à também boa avaliação do item 43, sugere que eles estão satisfeitos com o grau de honestidade das suas contratantes. A adequação destes indicadores, sugerida nos testes estatísticos, está de acordo com o que afirma Selznick (1957, *apud* HALL, 2004), para quem a resolução de conflitos é uma tarefa crítica da liderança, e contribui para a definição da honestidade.

Os itens cumprimento dos acordos formais (item 13) e reconhecimento dos acordos formais (18), apesar de não terem apresentado correlação positiva (Spearman) com o item 43, também não revelaram diferença significativa com o item de referência, no teste das médias (Wilcoxon)¹²⁰. Isto sugere que estes dois indicadores podem ser adequados para medir a honestidade. A boa avaliação para estes dois itens confirma o que havia sido revelado nas entrevistas, onde os representantes dos fornecedores mostraram-se satisfeitos, quanto ao

¹¹⁸ A média do item 43 é 3,43, na parte superior da faixa “ocorre muitas vezes”.

¹¹⁹ Os respondentes atribuíram, para o item 15, a média 3,24, e, para o item 16, a média é 2,76, ambas na faixa “ocorre muitas vezes”.

¹²⁰ Para o item 13, a média é 3,43 e, para o item 18, 3,29, ambas na faixa “ocorre muitas vezes”.

cumprimento dos acordos, por parte das contratantes. Estes resultados estão de acordo com os estudos teóricos, onde autores como Teixeira e Popadiuk (2003) identificam o cumprimento de acordos como um indicador da honestidade.

Os itens referentes a acordos informais (14 e 19) não apresentaram correlação significativa (Spearman), mas suas médias são semelhantes à média do item 43 (Wilcoxon)¹²¹. Apesar da boa avaliação destes dois itens, deve ser considerado o que foi sugerido no teste piloto: as respostas podem ter sido comprometidas, em função do alto grau de formalização nas relações (76,2% dos respondentes afirmaram que *sempre* existe um contrato formal para cada contratação, conforme Tabela 2, p. 109). Por isso, o confronto destes resultados com o modelo teórico só poderá ser feito, quando o instrumento de coleta de dados for aplicado em redes onde haja um grau significativo de informalidade. Nestas condições, apesar de terem se revelado adequados como indicadores para este componente, nos testes estatísticos, estes itens não devem ser utilizados para o cálculo dos comportamentos predominantes, a seguir.

Quanto ao item consideração dos interesses da subcontratada na resolução dos conflitos (item 17), não foi encontrada correlação estatisticamente significativa, nem aproximação da sua média com a do item 43, embora tenha recebido uma avaliação positiva¹²². Na verdade, a média do item 17 é igual à média do item 16, também relacionado com a resolução de conflitos, o que reforça a suposição de que os respondentes estão satisfeitos com a forma com que as contratantes estão lidando com este aspecto do relacionamento. A boa avaliação deste item, no mesmo sentido da avaliação do item 43, e a sua similaridade com o item 16 (que mostrou correlação positiva com o item 43) sugerem que este indicador deve ser submetido a estudos mais aprofundados, em vez de ser descartado do modelo. Mas, em função dos resultados encontrados nos testes, este item não poderá ser utilizado no cálculo dos comportamentos predominantes, realizado adiante.

¹²¹ A média do item 14 é 3,43, e a média do item 19 é 3,05, ambas na faixa “ocorre muitas vezes”.

¹²² A média para este item é 2,76, na faixa “ocorre muitas vezes”.

O componente relacionamento interpessoal recebeu uma avaliação positiva dos respondentes, de acordo com a média atribuída ao item específico deste componente (item 44)¹²³.

Os resultados encontrados nos testes indicam que não há correlação estatisticamente significativa (teste de Spearman) para os indicadores deste componente.

Para o item 20, referente à ocorrência de encontros pessoais entre os funcionários das contratantes e dos fornecedores, não foi registrada diferença significativa (teste de Wilcoxon) entre a sua média¹²⁴ e a média de item 44. Deve ser considerado que os representantes das firmas das redes se conhecem pessoalmente¹²⁵, o que tem possibilitado o desenvolvimento de relações de amizade (ou, pelo menos, de camaradagem) e está refletido na boa avaliação dos itens 20 e 44. No caso das redes pesquisadas, não há contratos específicos para as relações de longo prazo entre os membros, mas isto pode estar sendo compensado pelas boas relações pessoais, conforme sugerem autores como Ring e A. Van de Ven (1994, *apud* CUNHA; MELO, 2004), para quem o relacionamento interpessoal suplementa gradativamente os laços formais, no processo de institucionalização de uma relação. Por isso, este indicador parece adequado para medir o relacionamento interpessoal.

O item 21, referente a encontros pessoais entre os respondentes e outros funcionários da contratante, apesar de não haver apresentado nenhuma relação positiva nos testes, recebeu uma boa avaliação dos respondentes¹²⁶. As entrevistas revelaram, ainda, a repetição destes encontros, em função do trabalho¹²⁷, o que pode explicar esta média. Não obstante os resultados dos testes, este item deve ser objeto de mais estudos, em vez de ser descartado

¹²³ A média do item 44 é 3,14, na faixa “ocorre muitas vezes”.

¹²⁴ Média 2,86, para o item 20, na faixa “ocorre muitas vezes”.

¹²⁵ As entrevistas realizadas sugerem fortemente que, em geral, há relacionamentos positivos entre os representantes das firmas das redes pesquisadas, notadamente na rede PE-1.

¹²⁶ A média do item 21 é 2,57, na faixa “ocorre muitas vezes”.

¹²⁷ No caso da PE-1, particularmente, é comum o encontro de fornecedores de serviços de sonorização, de montagem de andaimes, de geradores de energia, entre outros, no momento da realização dos eventos. Para as agências, a produção das peças publicitárias implica uma interação freqüente entre funcionários das contratantes e de seus fornecedores.

como indicador do relacionamento pessoal, com base no que sugere Austin (2001), que afirma: “os relacionamentos em nível de diretoria dos parceiros são necessários, mas não suficientes para sustentar e desenvolver uma ligação. Quanto mais pontos de conexão houver, mais forte será o relacionamento”. Claro *et al.* (2002) constataram que a confiança entre as empresas e a confiança interpessoal são frutos dos contatos pessoais e das experiências anteriores. Por isso, este item poderá ser utilizado no cálculo dos comportamentos predominantes.

O item 22 está no questionário como variável de controle: como não é um indicador deste componente, os resultados dos testes estatísticos não interessam para a validação do modelo.

O item promoção de eventos profissionais e sociais (23) parece estar na mesma categoria dos indicadores da transparência, que foram identificados com o desenvolvimento da rede de cooperação. As empresas líderes não promovem este tipo de encontros, o que pode ser confirmado pela baixa média das notas atribuídas a este item¹²⁸. Segundo a literatura pesquisada, os encontros profissionais e sociais são importantes para facilitar a aproximação das pessoas que trabalham nas firmas componentes de uma rede de produção, e o conseqüente incremento da confiança e da cooperação. Entretanto, a ausência destes eventos parece ser compensada pelas relações estabelecidas entre os dirigentes das firmas, conforme sugerem as entrevistas e a boa média das notas atribuídas ao item específico (44). Outro aspecto que parece surgir da análise destes resultados é que talvez a promoção dos eventos profissionais seja mais adequada como um indicador da pró-atividade – já que visa principalmente ao desenvolvimento dos membros da rede –, enquanto que os eventos sociais seriam mais apropriados para o desenvolvimento de relações pessoais positivas entre os representantes das

¹²⁸ A média para o item 23 é 1,71, ou “ocorre poucas vezes”.

firmas. Por isso, este indicador não pode ser utilizado no cálculo dos comportamentos predominantes, enquanto estudos mais aprofundados não sejam realizados.

Os itens 24, 25 e 26, que tratam de participação e aproveitamento de eventos promovidos pela contratante, não apresentaram correlação positiva, nem aproximação das médias com o item 44, mas isto deve ser analisado com cautela, porque a média atribuída ao item 23 é muito baixa. Como a média deste item sugere que não é comum a realização dos eventos – o que pôde ser confirmado nas entrevistas –, as respostas dos itens 24, 25 e 26 podem ter ficado comprometidas, uma vez que, se os eventos não ocorrem, não há como tirar proveito dos mesmos. Assim, fica difícil confrontar os resultados encontrados, com os estudos teóricos. De qualquer forma, estes três itens só podem ser utilizados no cálculo dos comportamentos predominantes, se houver ocorrência significativa de eventos promovidos pela contratante (a partir da faixa “ocorre muitas vezes”, para o item 23). Por tudo isso, estes itens foram descartados do cálculo dos comportamentos predominantes, realizados adiante.

Finalmente, os resultados apurados para o item encontros com pessoal da contratante, fora do ambiente de trabalho (27), parecem sugerir que este tipo de contato não necessariamente influencia o desenvolvimento de relações de amizade (ou de camaradagem). De fato, este item recebeu uma baixa média¹²⁹, contrastando com a média do item 44. A redação deste item faz referência a contatos sociais, espontaneamente mantidos pelos funcionários das firmas das redes, o que, no entanto, é diferente de encontros sociais promovidos pela contratante. Além disso, a literatura pesquisada também não faz nenhuma referência explícita a este tipo de encontros e, assim, este item fica descartado como indicador do relacionamento interpessoal.

Assim, os resultados e as análises apresentadas sugerem que: a) o item 20 parece adequado como indicador do relacionamento interpessoal; b) devem ser realizados outros

¹²⁹ A média para o item 27 é 1,90, ou “ocorre poucas vezes”.

estudos, para se descobrir a melhor forma de utilizar o item 21 como indicador deste componente; c) o item 22 deve ser desconsiderado, já que está no questionário como variável de controle; d) o item 23 deve ser dividido em dois indicadores: um para medir a promoção de eventos sociais – e ser testado outra vez como indicador deste componente – e outro para medir a promoção de eventos profissionais, mas, desta vez, como indicador da pró-atividade; e) os itens 24, 25 e 26 devem estar condicionados à média das respostas dadas ao item 23, só sendo considerados no cálculo do comportamento predominante se a referida média for “ocorre muitas vezes” ou “sempre ocorre”; e, f) o item 27 pode ser descartado, principalmente se for feito o desdobramento sugerido para o item 23.

A pró-atividade recebeu uma avaliação muito positiva dos respondentes, de acordo com a média atribuída ao item específico deste componente (item 45)¹³⁰.

O item 34, referente a discussões internas sobre as ocorrências consideradas relevantes, foi o único que apresentou correlação positiva (teste de Spearman) com o item 45. Embora o teste de Wilcoxon tenha revelado um distanciamento significativo entre as médias deste item e a média do item 45, a sua avaliação foi boa¹³¹. De acordo com os estudos teóricos, a antecipação para o atendimento das demandas, aqui referida como pró-atividade, pode ser conseguida, também, através de iniciativas internas, e a discussão de ocorrências relevantes – positivas ou negativas – contribui fortemente para o desenvolvimento de competências. Assim, os resultados encontrados nos testes estão de acordo com o modelo teórico e o item 34 parece adequado para medir a pró-atividade.

O item 29 não deve ser considerado nestas análises, porque foi utilizado como variável de controle.

Quanto aos demais itens, apesar de não terem apresentado avaliação positiva nos testes estatísticos, cabe insistir na sua adequação como indicadores deste componente, por

¹³⁰ A média do item 45 é 3,67, na faixa “sempre ocorre”.

¹³¹ Média 3,14, para o item 34, na faixa “ocorre muitas vezes”.

causa dos aspectos teóricos envolvidos: a adoção de ferramentas gerenciais, equipamentos e procedimentos atualizados (itens 28, 30 e 31), a participação de funcionários em programas de treinamento (30) e a participação em congressos e outros eventos (33) indicam, de acordo com a literatura, uma tentativa de antecipação para atender a futuras demandas. Isto pode ser encontrado em autores como Britto (2002), para quem a consolidação de relações interindustriais cooperativas requer uma intensificação do processo de capacitação produtiva e tecnológica, imprescindível ao aprofundamento das interações com os contratantes. Os resultados encontrados podem estar apenas refletindo a realidade dos respondentes (as médias das notas sugerem isto¹³²), em vez da inadequação dos indicadores ao modelo teórico. Então, da mesma forma que para alguns resultados encontrados para a transparência, a recomendação é a de que outros estudos sejam realizados, para se descobrir a melhor forma de utilizar estes indicadores para medir a pró-atividade. Por outro lado, de acordo com estas análises, parece possível a utilização destes itens no cálculo dos comportamentos predominantes a seguir.

Assim, os resultados e as análises sugerem que: a) os itens 28, 30, 31, 32 e 33, apesar não terem apresentado aproximação estatisticamente significativa, devem permanecer como indicadores deste componente, por conta da forte indicação baseada na teoria, embora outros estudos devam ser realizados para se descobrir a melhor forma de utilizá-los; b) o item 29 deve ser desconsiderado nestas análises, por ser uma variável de controle; e, c) o item 34 parece adequado como indicador da pró-atividade.

A reconfiguração corresponde à capacidade de adaptação às demandas por mudanças, nos contratos em andamento. Este quesito recebeu uma avaliação positiva dos respondentes do questionário, de acordo com a média atribuída ao item específico deste componente (46)¹³³. Além disso, as médias atribuídas aos indicadores deste componente são altas – todas na faixa “ocorre muitas vezes”. Isto pode significar que os fornecedores das

¹³² A média para o item 28 é 2,48, e, para os itens 30 e 33, é 2,38. Em todos os casos, equivale a “ocorre poucas vezes”.

redes pesquisadas consideram-se fortemente adaptáveis para atender às demandas de mudanças, ocorridas na execução dos contratos.

Entretanto, os testes estatísticos revelaram que apenas o indicador referente à disposição para negociar mudanças no produto ou no serviço (item 37) apresenta correlação positiva (Spearman) e não apresenta diferença significativa na média (Wilcoxon), em relação ao item específico do componente (item 46). Este item foi bem avaliado¹³⁴, mas deve ser observado que os respondentes percebem que estas mudanças são pouco frequentes, conforme sugere a média atribuída ao item 35, referente à manutenção das condições contratuais¹³⁵. Estes resultados estão de acordo com o modelo teórico, que relaciona, entre as mudanças mais comuns durante a execução dos contratos, aquelas referentes ao produto ou ao serviço. Por isso, este indicador revela-se adequado para medir a reconfiguração.

Quanto ao item manutenção das condições originalmente contratadas (35), os testes não verificaram a existência de correlação significativa, mas a média não apresentou diferença significativa, em relação ao item 46. A avaliação deste item foi boa, conforme foi mostrado no parágrafo anterior, significando que as condições contratuais costumam ser mantidas. De acordo com o modelo teórico, a reconfiguração corresponde à adaptação diante de solicitações de mudanças, para contratos em andamento. Desta forma, os resultados encontrados para este item sugerem que este é um indicador adequado para medir a reconfiguração.

O item disposição para priorizar os interesses da rede (36) não apresentou correlação positiva, nem média aproximada da média do item 46. Embora tenha sido bem avaliado¹³⁶, a redação deste item, da forma como está colocada, parece induzir o respondente a atribuir uma boa nota, em vez de refletir, efetivamente, o que ocorre nas relações com a contratante. Sendo

¹³³ Média 3,57, para o item 46, na faixa “sempre ocorre”.

¹³⁴ A média do item 37 é 3,38, na faixa “ocorre muitas vezes”.

¹³⁵ Média de 3,48, para o item 35, no limite superior da faixa “ocorre muitas vezes”.

¹³⁶ Média 3,05 para o item 36, na faixa “ocorre muitas vezes”.

assim, pode-se considerar que este indicador não é adequado para medir a reconfiguração e, portanto, deve ser retirado do modelo.

Também para os itens 38, 39 e 40, referentes à disposição dos respondentes para negociar mudanças nos valores (38), nos procedimentos (39) e nos prazos (40), os testes não encontraram correlação positiva, e nem aproximação estatisticamente significativa das médias, em relação ao item de referência (item 46). Mas, as altas médias atribuídas a estes itens¹³⁷ revelam disposição das firmas para atender às solicitações de mudanças, de acordo com o revelado também para o item 37. Considerando-se que os estudos teóricos definem a reconfiguração através da adaptação às mudanças solicitadas, e, considerando-se também a tendência das médias atribuídas a estes itens, no mesmo sentido da média do item de referência, parece que é válido insistir na utilização destes indicadores para medir este componente, através da realização de estudos complementares. Desta forma, pode-se manter estes itens no cálculo dos comportamentos predominantes.

Finalmente, o item comprometimento dos funcionários (41) deve ser desconsiderado, por estar no questionário apenas como variável de controle.

Assim, pode-se concluir que os testes realizados sugerem que: a) os itens 35 e 37 parecem adequados ao modelo, uma vez que apresentaram resultados positivos nos testes estatísticos; b) o item 36 deve ser retirado do modelo; c) os itens 38, 39 e 40 podem ser mantidos no modelo de análise como indicadores deste componente, embora devam ser estudados com mais profundidade; e, d) o item 41 deve ser desconsiderado, para o cálculo dos comportamentos predominantes, por ser variável de controle.

Foram realizados, também, testes estatísticos para verificar a existência no modelo, de consistência nas relações propostas para as dimensões e seus componentes e para o conceito e suas dimensões, o que é discutido a seguir.

¹³⁷ Para o item 38, média 3,14; item 39, média 2,90; e, item 40, 3,19, todas na faixa “ocorre muitas vezes”.

A confiança foi bem avaliada pelos respondentes, de acordo com a média atribuída ao item específico desta dimensão (47)¹³⁸. Neste item do questionário, a questão colocada pede que o respondente, usando a escala qualitativa, informe o quanto a sua firma confia na contratante. A média sugere que os respondentes confiam fortemente nas líderes das redes¹³⁹, o que está de acordo com o que foi levantado nas entrevistas com os dirigentes dos fornecedores.

Segundo o modelo de análise, à medida que aumenta a transparência, maior é o grau de confiança entre as firmas e, ao contrário, quanto menor for a transparência, menor será a confiança. Conforme as notas atribuídas no questionário, os respondentes das três redes pesquisadas consideram-se bem satisfeitos com o nível de transparência praticado pelas suas contratantes e, desta forma, foi possível testar apenas a primeira parte da formulação da relação transparência-confiança. Para este componente, foi revelada a existência de uma correlação estatisticamente significativa, após a aplicação do teste de Spearman, com a confiança. O teste de Wilcoxon, no entanto, indicou a existência de uma diferença significativa entre as duas médias¹⁴⁰. Estes resultados sugerem, então, que a transparência pode definir a confiança, conforme indicado no modelo proposto.

De acordo com o modelo teórico, quanto maior for o grau de honestidade, maior será a confiança entre as firmas e, por outro lado, menor grau de honestidade produz menos confiança. Em função da manifestação dos respondentes das três redes pesquisadas, apenas a primeira parte desta formulação pôde ser testada. Para a honestidade, o teste de Spearman não apresentou correlação estatisticamente significativa com a confiança. Por outro lado, o teste de Wilcoxon revelou que a média deste componente e a média da confiança não são

¹³⁸ A média do item 47 é 3,62, na faixa “sempre ocorre”.

¹³⁹ Os respondentes das três redes pesquisadas atribuíram médias na mesma faixa (“sempre ocorre”): AP-1, 3,8; AP-2 e PE-1, 3,6.

¹⁴⁰ Convém lembrar que a média atribuída à transparência foi 3,33, ou “ocorre muitas vezes”.

estatisticamente diferentes. Logo, é possível supor o acerto da indicação da honestidade como componente da confiança, no modelo de análise.

O modelo de análise sugere que quanto mais positivos (amizade, camaradagem, etc.) forem os relacionamentos entre os representantes das firmas, maior será a confiança e, ao contrário, quanto mais negativos forem estes relacionamentos, menor será a confiança. As notas atribuídas aos itens do questionário, referentes a este componente, sugerem que são positivos os relacionamentos interpessoais, nas três redes pesquisadas. Assim, só foi possível testar a primeira parte da formulação da relação entre este componente e a confiança.

O componente relacionamento interpessoal não apresentou resultados positivos de aproximação com a confiança, nos dois testes, apesar da boa avaliação do item específico deste componente (item 44)¹⁴¹. Esta média alta e os fortes argumentos, encontrados nos estudos teóricos, fazem com que se insista na possibilidade de o relacionamento interpessoal ser, de fato, um componente da confiança. Desta forma, a recomendação aqui é a de que novas pesquisas sejam realizadas, para que se possa compreender o porquê desta aparente contradição encontrada entre o modelo teórico e o estudo empírico.

A dimensão flexibilidade também recebeu boa avaliação dos respondentes, para o item 48¹⁴². Neste item, a questão colocada pede que o respondente, usando a escala qualitativa, informe o quanto considera que sua firma é flexível – ou seja, o quanto se antecipa e se adapta – ao longo do relacionamento com a contratante. A média atribuída pode significar que os fornecedores das redes pesquisadas consideram-se bem preparados para se antecipar e se adaptar, para atender às demandas de suas contratantes. Isto, apesar de terem atribuído médias baixas para alguns indicadores que medem, justamente, o que as firmas estão fazendo para se antecipar às solicitações das redes.

¹⁴¹ A média do item 44 é 3,14, na faixa “ocorre muitas vezes”.

¹⁴² Média 3,62 para o item 48, na faixa “sempre ocorre”.

O modelo de análise propõe que, quanto maior for a pró-atividade, maior será a flexibilidade e, ao contrário, quanto menor for a pró-atividade, menor será a flexibilidade. Os respondentes do questionário, para as três redes pesquisadas, revelaram a percepção de que estão atuando bem na antecipação da capacitação de suas firmas, e, sendo assim, apenas a primeira parte desta formulação pôde ser testada.

De acordo também com o modelo teórico, quanto maior for o grau de reconfiguração, maior será a flexibilidade e, quanto menor for este grau, menor será a flexibilidade. Mas, considerando-se que os respondentes revelaram a percepção de que se consideram fortemente adaptáveis para atender às demandas de mudanças, ocorridas na execução dos contratos, apenas a primeira parte da formulação da relação reconfiguração-flexibilidade pôde ser testada.

A verificação da consistência dos componentes em relação à flexibilidade apresentou resultados completamente satisfatórios: tanto para a pró-atividade (item 45), quanto para a reconfiguração (item 46), quando comparados com a dimensão (item 48), o teste de Spearman mostrou a existência de correlação significativa, e o teste de Wilcoxon revelou que não existe diferença estatisticamente significativa entre as médias. Os resultados dos dois testes sugerem, então, a consistência do modelo, ao propor a pró-atividade e a reconfiguração como componentes da flexibilidade.

Finalmente, foi verificada a consistência entre o comportamento (item 49) e a confiança (item 47) e a flexibilidade (item 48). O teste de Spearman revelou a existência de correlação estatisticamente significativa entre a confiança e o comportamento, e entre a flexibilidade e o comportamento. Entretanto, o teste de Wilcoxon não apresentou resultados convergentes em nenhum dos dois casos, embora os três itens tenham sido bem avaliados¹⁴³.

¹⁴³ Média 3,62, para os itens 47 e 48, na faixa “sempre ocorre”; média 3,29, para o item 49, na faixa “ocorre muitas vezes”.

A primeira hipótese, que orientou a elaboração desta dissertação, propõe a existência de uma relação positiva entre a confiança e o comportamento: maior confiança, maior disposição para a cooperação, e, menor confiança, maior tendência para a competição. Como os respondentes das três redes pesquisadas revelaram-se muito confiantes nas suas contratantes, apenas a primeira parte da formulação pôde ser testada.

A segunda hipótese, que orientou a elaboração desta dissertação, propõe a existência de uma relação positiva entre a flexibilidade e o comportamento: maior flexibilidade, maior possibilidade de cooperação, e, menor flexibilidade, maior tendência para a competição. Como nas três redes pesquisadas os respondentes atribuíram médias elevadas para a flexibilidade, apenas a primeira parte da formulação pôde ser testada.

De qualquer forma, os resultados dos testes estatísticos e as médias parecem indicar o acerto do modelo de análise – ao menos, no que pôde ser testado –, que indica a confiança e a flexibilidade como dimensões do comportamento.

Em conclusão, os testes estatísticos mostraram a consistência das correlações positivas entre o comportamento (conceito) e as dimensões propostas no modelo (confiança e flexibilidade). Mostraram também a existência de correlações significantes entre a confiança e os componentes transparência e honestidade, embora o mesmo não tenha ocorrido com o componente relacionamento interpessoal. Para a flexibilidade, os testes revelaram a existência de correlação positiva com os componentes propostos (pró-atividade e reconfiguração). Os testes referentes aos indicadores indicam a consistência de alguns, em relação ao modelo proposto, enquanto que, alguns outros devem ser descartados do modelo.

Estes resultados, entretanto, não podem ser considerados conclusivos, por causa de algumas limitações da pesquisa realizada¹⁴⁴, e outros estudos complementares devem ser realizados.

¹⁴⁴ Estas limitações são discutidas no capítulo dedicado às considerações finais.

5.3 IDENTIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO PREDOMINANTE NAS REDES PESQUISADAS

A identificação do comportamento predominante nas redes pesquisadas foi baseada no método exposto na seção 3.3 – Comportamentos resultantes da combinação das dimensões na matriz ConFlex (p. 82) desta dissertação e no Apêndice “B”, e nas respostas dadas nos questionários. Neste caso, o estudo foi feito para cada uma das redes isoladamente, e as médias totalizadas têm valor meramente ilustrativo.

Foi considerado que os componentes e os indicadores têm o mesmo peso na determinação do comportamento predominante¹⁴⁵. Para todos os cálculos a seguir, foi assumido nesta dissertação que deveriam ser realizadas algumas exclusões de indicadores em função das análises e conclusões indicadas nas seções anteriores. Assim, os itens do questionário, que foram utilizados nos cálculos desta seção, são aqueles apresentados no Quadro 10.

COMPONENTES	INDICADORES (itens do questionário)
Transparência	Do 1 ao 12, exceto o 4 e o 7
Honestidade	13, 15, 16 e 18
Relacionamento Interpessoal	20 e 21
Pró-Atividade	Do 28 ao 34, exceto o 29
Reconfiguração	Do 35 ao 40, exceto o 36

Quadro 10: Itens do questionário utilizados na identificação dos comportamentos predominantes

Fonte: elaboração própria.

O primeiro passo para identificar os comportamentos predominantes nas redes pesquisadas foi calcular as médias das respostas para cada componente, a partir das respostas

¹⁴⁵ Os estudos empreendidos nesta dissertação não foram abrangentes o bastante para determinar se há ou não pesos diferentes para cada indicador ou componente – e é provável que haja. Quanto às dimensões, como já foi dito anteriormente, nesta dissertação está sendo assumindo que a confiança possui peso maior, na matriz ConFlex.

dadas diretamente aos indicadores (itens do questionário). O resultado está mostrado na Tabela 9.

Tabela 9: Médias das respostas dos questionários, por componente, com base nas respostas dadas aos indicadores

DIMENSÃO	COMPONENTE	MÉDIAS DAS RESPOSTAS			
		AP-1	AP-2	PE-1	TOTAL
Confiança	Transparência	2,28	2,09	2,79	2,46
	Honestidade	2,20	2,54	2,68	2,54
	Relacionamento Interpessoal	2,88	2,14	3,05	2,71
Flexibilidade	Pró-Atividade	2,63	2,95	2,65	2,75
	Reconfiguração	3,25	3,00	3,36	3,22

Fonte: elaboração própria.

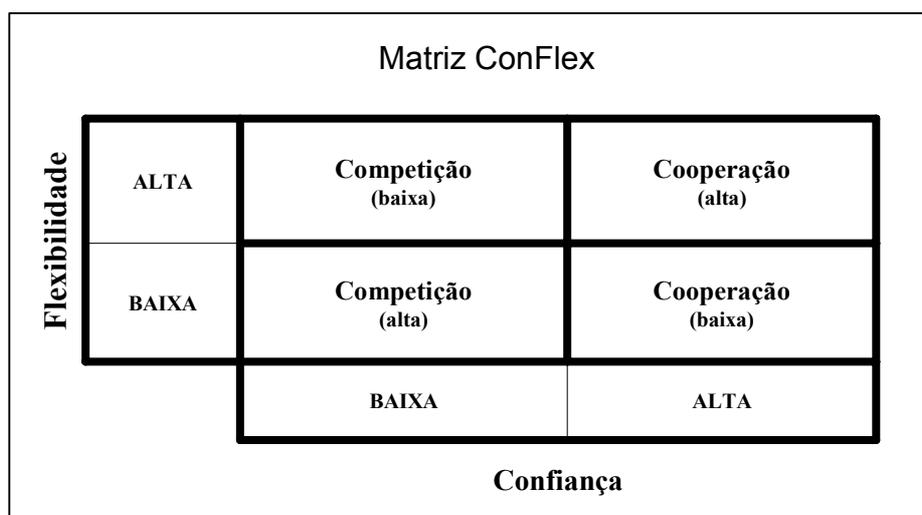
A seguir, foram calculadas as médias das respostas de cada dimensão, a partir das notas atribuídas aos indicadores dos respectivos componentes. Os resultados estão apresentados na Tabela 10.

Tabela 10: Médias das respostas dos questionários, por dimensão, com base nas respostas dadas aos indicadores

DIMENSÃO	MÉDIAS DAS RESPOSTAS			
	AP-1	AP-2	PE-1	TOTAL
Confiança	2,47	2,37	2,96	2,14
Flexibilidade	2,91	2,97	2,97	2,71

Fonte: elaboração própria.

Como vai ser necessária neste ponto do estudo, a matriz ConFlex é rerepresentada no Quadro 11, a seguir:



Quadro 11: Matriz ConFlex – Confiança X Flexibilidade (reapresentação)

Fonte: elaboração própria.

O próximo passo foi estabelecer o comportamento predominante nas estruturas pesquisadas, lançando as médias das dimensões na matriz ConFlex, conforme é exibido na Tabela 11.

Tabela 11: Comportamentos predominantes, em função das respostas dadas aos indicadores

REDE	DIMENSÕES				COMPORTAMENTO PREDOMINANTE
	CONFIANÇA		FLEXIBILIDADE		
	MÉDIA	GRAU*	MÉDIA	GRAU*	
AP-1	2,47	Baixo	2,91	Alto	Competição Baixa
AP-2	2,37	Baixo	2,97	Alto	Competição Baixa
PE-1	2,96	Alto	2,71	Alto	Cooperação Alta

* A conversão de média para grau é feita da seguinte maneira: se média < 2,5, o grau é “baixo”; caso contrário, o grau é “alto”, já que os valores possíveis variam entre 1 e 4.

Fonte: elaboração própria.

Desta forma, fica demonstrado que é possível identificar o comportamento predominante em uma rede de produção, a partir do modelo de análise proposto.

Uma questão, entretanto, precisa ser aqui discutida: os resultados encontrados estão de acordo com o modelo de análise, proposto nesta dissertação?

De acordo com o modelo, o comportamento varia em um espectro, que vai desde a *competição alta*, passa pela *competição baixa*, segue pela *cooperação baixa*, até a *cooperação alta*, e pode ser definido com base em duas dimensões: confiança e flexibilidade. Uma maior confiança, propicia maior disposição para cooperar; menor confiança, aumenta a disposição para competir. A confiança, por sua vez, é determinada pela transparência, pela honestidade e pelo relacionamento interpessoal. De acordo com as análises dos testes estatísticos, foram encontrados resultados promissores a respeito da relação proposta para a confiança e o comportamento, e para os componentes transparência e honestidade, como desdobramentos da confiança. O mesmo não se verificou para o relacionamento interpessoal, mas considerando-se que há fortes argumentos na literatura sobre o tema, parece possível, para as análises a seguir, manter este componente no modelo (pelo menos, enquanto os testes do modelo não puderem ser conclusivos).

Por outro lado, quanto maior for o grau de flexibilidade, maior será a possibilidade de cooperação, enquanto que, quanto menor for o grau de flexibilidade, maior será a possibilidade de competição. O modelo sugere que a flexibilidade pode ser desdobrada nos componentes pró-atividade e reconfiguração. As análises dos resultados dos testes estatísticos revelaram fortes indícios de que a flexibilidade pode ser definida como uma dimensão do comportamento, enquanto que resultados similares foram encontrados em relação aos dois componentes da flexibilidade.

Finalmente, o modelo proposto sugere que, em uma estrutura organizacional que opera sob a forma de uma rede de produção, existe um comportamento predominante e é possível identificá-lo, com base nos graus de confiança e de flexibilidade, calculados a partir das respostas dadas em questionário, aplicado para esta finalidade. Estes graus correspondem às coordenadas da matriz ConFlex – Confiança X Flexibilidade, onde o comportamento predominante pode ser encontrado.

Considerando-se, então, as análises dos resultados dos testes estatísticos, o modelo de análise proposto parece adequado – mesmo com as ressalvas sobre o relacionamento interpessoal – para embasar as considerações a seguir.

Analisando-se as respostas dadas no questionário e os levantamentos realizados em entrevistas com dirigentes das empresas das três redes pesquisadas, pôde-se verificar que não é comum ocorrer rivalidades entre as empresas, condutas oportunistas, nem outras práticas que, de acordo com os estudos teóricos, podem caracterizar alta competição.

Verificou-se também, que os fornecedores das redes manifestaram, através dos mesmos instrumentos, boa disposição para cooperar com suas redes, porque: a) o nível de confiança depositado nas líderes é alto; b) há satisfação com a transparência, com o cumprimento dos acordos e com a justeza na resolução dos conflitos; c) os relacionamentos pessoais entre os dirigentes das firmas é positivo (amizade ou camaradagem); d) os

fornecedores consideram-se pró-ativos em relação às demandas da rede; e, e) as firmas consideram-se, também, dispostas a negociar solicitações por mudanças, nos contratos em andamento. Todos estes aspectos sugerem, então, comportamentos de cooperação.

Por outro lado, entretanto, foi possível verificar que faltam, nestas redes, algumas condições, estabelecidas na literatura, como determinantes de uma cooperação plena, dentre as quais podem ser destacadas: a) as trocas de informações, entre as líderes e as subcontratadas, limitam-se a aspectos comerciais e de produção. Em redes de cooperação, ocorrem também outras trocas, como por exemplo, a respeito do negócio, sobre melhores práticas, de experiências, etc.; b) não há relações entre os fornecedores, exceto quando exigido pela produção. Em redes de cooperação, os fornecedores trocam experiências, conhecimentos, etc., sendo a rede Toyota referência neste quesito; c) não há contratos, nem outro instrumento qualquer, que regulem as relações entre as empresas, formalizando a rede, sendo que os acordos existentes são tácitos. Segundo a literatura, nas redes desenvolvidas existem contratos que definem as relações, por longos prazos, o que reduz as incertezas e aumenta a confiança entre os membros. Mais uma vez, as melhores referências estão nas redes automotivas; e, d) as líderes das redes pesquisadas limitam-se a gerenciar apenas os aspectos comerciais e de produção, nas relações com os fornecedores. Nas redes onde a cooperação é mais intensa, as líderes estimulam os fornecedores a manterem foros de discussão, onde ocorrem trocas de informações, de experiências, etc.

Por tudo isso, é possível esperar que os comportamentos predominantes nas três redes pesquisadas encontrem-se em uma faixa entre a competição baixa e a cooperação baixa, ou seja, na parte central do espectro de comportamentos.

Os resultados encontrados para as redes AP-1 e AP-2, que apontam a *competição baixa* como comportamento predominante, parecem, então, estar de acordo com o esperado, com base nos conceitos estabelecidos para a competição e para a cooperação, e com base nas

características identificadas para estas estruturas. As médias baixas para a dimensão confiança foram determinadas pelas médias atribuídas aos componentes transparência – refletindo a falta de transferência de informações e práticas voltadas para o desenvolvimento da rede – e relacionamento interpessoal – aqui como consequência da falta de ações das líderes visando ao estreitamento das relações entre os funcionários das firmas das redes.

Entretanto, não parece estar de acordo com os estudos teóricos que a rede PE-1, com as características que foram levantadas nas pesquisas, apresente *cooperação alta* como o comportamento predominante¹⁴⁶. Para auxiliar na tentativa de entender esta aparente contradição, são reproduzidas na Tabela 12 as médias encontradas para algumas respostas dos questionários, relacionadas com esta discussão. Em seguida, são apresentados alguns aspectos que parecem apoiar esta suposta contradição e, outros, que parecem apontar para o acerto do resultado. Finalmente, estes aspectos são analisados em conjunto, numa tentativa de se chegar a algumas conclusões.

¹⁴⁶ Convém repetir que a rede PE-1 apresenta características muito semelhantes com as redes de agências, em vários aspectos: tipos de nós, posições, ligações, fluxos, modelos de contratação e de gestão, entre outros.

Tabela 12: Médias das respostas de alguns itens dos questionários

QUESTIONÁRIO		REDES PESQUISADAS			
Nº DO ITEM	DESCRIÇÃO	AP-1	AP-2	PE-1	TOTAL
10	Transferência, para a sua firma, daquilo que a sua contratante sabe sobre as melhores práticas gerenciais.	1,50	1,00	2,90	2,00
11	Transferência, para a sua firma, das informações que a sua contratante dispõe sobre o seu ramo de negócios.	2,25	1,57	2,30	2,05
12	Disponibilização de informações sobre as mudanças de procedimentos, de tecnologia e outras, que a sua contratante pretende, futuramente, implementar.	2,00	1,71	2,30	2,05
23	Promoção, por parte da sua contratante, de eventos profissionais e sociais com os fornecedores dela.	1,75	1,43	1,90	1,71
28	Adoção, por parte de sua firma, de ferramentas gerenciais atualizadas, definidas por manuais de administração, visando a se preparar melhor para atender às solicitações da sua contratante.	2,00	2,71	2,50	2,48
30	Participação dos funcionários de sua firma em programas de treinamento, para atender às solicitações da sua contratante.	2,25	2,57	2,30	2,38
33	Participação dos funcionários de sua firma em congressos, seminários e outros eventos desta natureza, para se preparar para atender às solicitações da sua contratante.	2,75	2,86	1,90	2,38
36	Ocorrência, por parte de sua firma, de priorização dos interesses da rede em relação aos seus, durante a negociação dos contratos.	2,75	3,29	3,00	3,05
37 a 40	Disposição da subcontratada para negociar solicitações de mudanças nos contratos em execução.	3,31	2,79	3,35	3,21
47	Ocorrência, por parte da sua firma, de atitudes de confiança para com sua contratante, ao longo do relacionamento com ela.	3,75	3,57	3,60	3,62

Fonte: elaboração própria.

Entrevistas realizadas com um dirigente da líder da rede PE-1 e com alguns representantes dos fornecedores, e mais as médias mostradas na Tabela 12 revelam alguns aspectos que parecem contrariar o resultado encontrado (cooperação alta), a saber: a) não é comum haver trocas de informações¹⁴⁷ sobre melhores práticas, ajustamento de processos, etc., entre as líderes e seus subcontratados. As médias das respostas dadas aos itens 11 e 12 são baixas¹⁴⁸ e parecem confirmar esta suposição; b) os fornecedores também não realizam trocas de informações entre si, sendo que muitos deles, inclusive, sequer se conhecem, o que se reflete nas baixas médias para o item 23 do questionário; e, c) na prática, parece que os fornecedores não investem o suficiente na antecipação (pró-atividade), para se manter

¹⁴⁷ Como já foi dito, as trocas restringem-se, geralmente, aos aspectos comerciais e técnicos da produção.

atualizados em todos os aspectos da gestão dos seus negócios, conforme sugerem as baixas médias dos itens 28, 30 e 33.

Por outro lado, as mesmas entrevistas e outras médias apresentadas na Tabela 12 sugerem alguns aspectos positivos, tais como: a) as firmas são representadas, em sua maioria, por sócios-diretores (71,4%), que mantêm relações de mais de 2 anos (95,2%)¹⁴⁹ com suas contratantes. Isto tem possibilitado o desenvolvimento de fortes relações de confiança entre estes representantes da contratante e os subcontratados, o que reflete as altas médias para o item 47 do questionário, para todas as três redes¹⁵⁰; e, b) estas mesmas relações de confiança favorecem o incremento da disposição das subcontratadas para negociar aspectos de contratos em execução, como pode ser verificado pelas altas médias das respostas dadas aos itens de 37 a 40, referentes ao componente reconfiguração, o que elevou as médias da dimensão flexibilidade.

Neste capítulo, foram apresentados e discutidos os resultados do estudo empírico, realizado com o propósito de testar o modelo de análise proposto. O Quadro 12 apresenta, de forma sintética, os resultados alcançados neste estudo, comparados com os objetivos propostos para a dissertação.

¹⁴⁸ Convém lembrar que a escala varia entre 1 (“nunca ocorre”) e 4 (“sempre ocorre”), sendo 2,5 o ponto médio.

¹⁴⁹ Vide Tabela 2 (p. 109).

¹⁵⁰ Os dirigentes das três empresas líderes foram unânimes em afirmar que, neste negócio, quando se perde a confiança em algum fornecedor – por qualquer motivo – ele geralmente é descartado da rede.

OBJETIVOS	RESULTADOS ENCONTRADOS
Objetivo Geral:	
Identificar os comportamentos adotados por empresas que estão inseridas em redes de produção, para que seja possível estabelecer o comportamento predominante nestas estruturas.	O modelo proposto para a identificação dos comportamentos revelou-se consistente nos testes realizados (mesmo que com algumas ressalvas) e foi possível estabelecer o comportamento predominante nas três redes pesquisadas (os resultados para as duas redes lideradas por agências de publicidade – <i>competição baixa</i> , para ambas – revelaram-se consistentes com o modelo teórico; para a outra rede, o resultado – <i>cooperação alta</i> – pareceu não estar de acordo com o modelo).
Objetivos específicos:	
a) Identificar o espectro dos tipos de comportamento que as firmas podem adotar na rede.	Nos estudos de campo não foram identificados indícios que possam contrariar a premissa adotada nesta dissertação, que define este espectro como uma variação entre <i>competição</i> e <i>cooperação</i> .
b) Identificar como cada um dos tipos de comportamento pode ser definido com base em um conjunto de dimensões, componentes e indicadores.	As respostas foram submetidas a tratamento estatístico próprio, e os resultados encontrados sugerem a consistência das relações propostas para o comportamento e as dimensões, para a transparência e a honestidade e a confiança, e para a flexibilidade e seus componentes. A correlação entre o componente relacionamento interpessoal e a confiança não se revelou estatisticamente significativa. Os testes do estudo de campo não podem ser considerados conclusivos, em função de algumas limitações impostas à pesquisa. Assim, mais pesquisas – teóricas e empíricas – são recomendadas.
c) Propor uma forma de identificar o comportamento predominante em uma rede de produção.	Foi possível identificar o comportamento predominante em cada uma das três redes de produção s, através do método proposto nesta dissertação, o qual se revelou consistente para estes testes.
d) Analisar o comportamento das firmas nas redes pesquisadas.	As análises dos resultados do tratamento estatístico das respostas dos questionários sugerem que é possível identificar o comportamento das firmas, com base na confiança e na flexibilidade.
e) Identificar o comportamento predominante nas redes pesquisadas.	O modelo teórico proposto foi aplicado e os comportamentos predominantes foram identificados para as três redes. Para as redes de agências de publicidade, os resultados estão de acordo com o esperado pelos estudos teóricos. Para a rede da promotora de eventos, os resultados parecem contrariar o esperado pela teoria, e foram apresentadas possíveis explicações para a discordância.

Quadro 12: Síntese dos objetivos da dissertação X resultados alcançados nas pesquisas de campo

Fonte: elaboração própria.

A seguir, no capítulo dedicado às considerações finais, a pesquisa é sinteticamente rerepresentada – observando-se as hipóteses inicialmente formuladas e os resultados do estudo de campo –, são explicitadas algumas limitações e dificuldades relacionadas com a elaboração do estudo, e, finalmente, são colocadas algumas recomendações para a continuação da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta dissertação buscou encontrar respostas para duas perguntas de partida, que são aqui reapresentadas:

Como pode ser definido o comportamento das firmas, quando inseridas em uma rede de produção de bens e serviços?

Como pode ser identificado o comportamento predominante em uma rede de produção de bens e serviços?

Para responder à primeira pergunta, buscou-se a definição do comportamento em pesquisas na literatura disponível sobre o tema, as quais conduziram a um modelo no formato “conceito-dimensões-componentes-indicadores”. Para testar o modelo, foi realizado um estudo empírico em três redes de produção¹⁵¹, todas do mercado local, através da aplicação de um questionário respondido por dirigentes das firmas subcontratadas, cujas respostas foram submetidas a tratamento estatístico próprio.

Desta forma, pôde-se ver que, de acordo com a literatura, o comportamento é qualquer ato observável realizado por uma firma, que varia da competição (com gradações entre alta e baixa) à cooperação (idem) e pode ser identificado a partir de combinações diferenciadas entre confiança e flexibilidade. Nas redes pesquisadas, não foram encontrados comportamentos típicos de competição acirrada, onde as firmas buscam levar vantagens sobre as outras, a qualquer custo. As altas médias das notas atribuídas a alguns itens do questionário, relacionadas com a resolução de conflitos, com o reconhecimento dos interesses das subcontratadas e com a disposição destas para priorizar os interesses da rede, entre outras, refletem um ambiente organizacional onde não é comum a prática de condutas oportunistas. Ao contrário, sugerem a presença de comportamentos de cooperação, o que parece refletido na alta média atribuída ao item que trata da disposição das firmas para cooperar com as contratantes.

Por outro lado, entretanto, por razões que não foram investigadas, por estarem fora do escopo desta dissertação, as firmas líderes das redes pesquisadas não investem no desenvolvimento destas estruturas – promovendo encontros profissionais, a troca de experiências entre as subcontratadas, o compartilhamento das melhores práticas, entre outras iniciativas próprias para desenvolver a rede – o que limita estes comportamentos de cooperação. Assim, com base nos estudos teóricos e nas características das redes pesquisadas, pode-se esperar encontrar nestas estruturas, comportamentos contidos em uma faixa entre competição baixa e cooperação baixa.

De acordo com o modelo teórico proposto, o comportamento pode ser desdobrado nas dimensões confiança e flexibilidade, com base em duas das (três) hipóteses que nortearam a elaboração desta dissertação:

H1: Existe uma relação positiva entre a confiança e o comportamento das firmas da rede: quanto mais elevado for o grau de confiança existente entre as firmas, maior tenderá a ser a disposição para comportamentos de cooperação; e, quanto menor for este grau, maior tenderá a ser a disposição para comportamentos de competição.

H2: Existe uma relação positiva entre a flexibilidade e o comportamento das firmas da rede: quanto mais elevado for o grau de flexibilidade existente entre as firmas, maior tenderá a ser a possibilidade de serem adotados comportamentos de cooperação; e, quanto menor for este grau, tenderá a ser maior a possibilidade de ocorrerem comportamentos de competição.

As considerações a seguir referem-se, inicialmente, aos desdobramentos do modelo de análise, relacionados com a primeira hipótese e, em seguida, em relação à segunda.

Nas três redes pesquisadas foram encontradas inúmeras manifestações de confiança das firmas subcontratadas, em relação às suas contratantes, combinadas com a disposição para cooperar, quer seja através de entrevistas realizadas com dirigentes dos fornecedores, quer seja através das médias atribuídas a alguns itens do questionário. A confiança foi revelada em relação ao comportamento futuro das líderes, aos riscos a que estão expostas, à forma justa com que os conflitos são resolvidos, entre outros. Isto, de acordo com os estudos teóricos,

¹⁵¹ As três redes pesquisadas são do tipo “rede de subcontratação”, onde uma empresa líder mantém fornecedores subcontratados, que, por sua vez, podem contratar outros fornecedores, formando camadas de subcontratação. Duas das redes pesquisadas são lideradas por agências de publicidade e a outra, por uma promotora de eventos.

caracteriza a confiança. Quando perguntados, no questionário, sobre o grau de intensidade com que confiam nos seus contratantes, os respondentes atribuíram média na faixa mais elevada da escala qualitativa. E, quando tiveram que responder sobre o grau em que ocorrem atitudes de cooperação, também responderam com médias altas.

A aplicação de testes estatísticos, sobre as respostas dos questionários, confirmou a existência de correlações significantes, entre a confiança e o comportamento. Desta forma, conseguiu-se testar, na prática, a primeira parte da formulação da primeira hipótese, com resultados promissores. Entretanto, não foi possível aplicar os questionários em redes de produção, onde os fornecedores revelassem baixa confiança nas líderes, de forma que a verificação da segunda parte da formulação da primeira hipótese não pôde ser realizada.

Os estudos teóricos revelaram que o conceito de confiança é bastante complexo, o que gerou a necessidade de desdobrá-lo em componentes, tendo sido identificados a transparência – divulgação dos aspectos relacionados com o funcionamento da rede –, a honestidade – cumprimento de acordos e justiça na resolução de conflitos – e o relacionamento interpessoal – contatos entre os representantes das firmas da rede. O desdobramento nestes componentes significa, ainda, a existência de relações diretas entre os componentes e a dimensão: mais transparência implica maior confiança, e menos transparência implica menor confiança; mais honestidade leva a maior confiança, menos honestidade, menor confiança; e, relacionamentos interpessoais positivos (amizade, camaradagem, etc.) possibilitam maior confiança, relacionamentos pessoais negativos, menor confiança.

O estudo empírico revelou que os respondentes do questionário parecem considerar satisfatório o nível em que as informações são disponibilizadas pelas suas contratantes. Isto pôde ser verificado através da alta média atribuída ao item do questionário, que trata, explicitamente, da transparência. A comparação das respostas dadas a este item, com as

respostas do item específico sobre a confiança, apresentou a existência de correlação estatisticamente significativa entre as duas variáveis. Assim, pôde ser verificada a primeira parte da formulação da relação entre transparência e confiança, com resultados que sugerem o acerto do modelo. Mas, como não foi possível aplicar os questionários em redes onde os respondentes consideram insatisfatório o nível de transparência, a segunda parte da formulação não pôde ser testada.

O item do questionário, que pede avaliação direta sobre o grau de honestidade das contratantes, nas relações com os fornecedores membros das redes, foi bem avaliado pelos respondentes, como pôde ser verificado através da alta média atribuída. Isto significa que os subcontratados têm a percepção de que suas contratantes estão sendo justas na resolução dos conflitos e estão cumprindo os acordos firmados. O teste estatístico, que compara as médias das notas das variáveis honestidade e confiança, revelou que não existe diferença estatisticamente significativa. Este resultado sugere a possibilidade de consistência nesta seção do modelo de análise, referente à primeira parte da formulação da relação entre este componente e a confiança. Entretanto, não foi possível aplicar o questionário em redes onde os subcontratados considerem baixo o nível de honestidade de suas líderes, razão pela qual a segunda parte da formulação não pôde ser testada.

O relacionamento interpessoal foi o único componente que não revelou qualquer aproximação estatística com a confiança. Isto, não obstante as manifestações de relações de amizade entre os dirigentes das firmas das redes pesquisadas, tanto nas entrevistas, quanto na alta média atribuída ao item específico do questionário. Os entrevistados sugeriram, ainda, que a confiança que depositam nas contratantes é devida às relações de amizade (ou, pelo menos, de camaradagem) com os dirigentes das contratantes. Mas, os estudos teóricos revelaram enfaticamente a importância dos relacionamentos interpessoais na definição da confiança, conforme, por exemplo, Hall (1984), para quem estes relacionamentos são cruciais

para as relações interorganizacionais. Sendo assim, parece que os testes realizados em redes onde são positivas as relações interpessoais, não podem ser considerados conclusivos. Além disso, não foi possível aplicar os questionários em redes onde as relações interpessoais sejam negativas, e assim a segunda parte da formulação da relação entre este componente e a confiança não pôde ser verificada.

O conceito de flexibilidade está associado a duas idéias básicas: antecipação e adaptação. Assim, a segunda hipótese foi formulada a partir do entendimento de que, caso as firmas não se encontrem preparadas e não estejam em condições de atender às mudanças provocadas por novas demandas, surgidas durante a execução dos contratos, parece que encontrarão dificuldades para cooperar. O estudo empírico revelou que os respondentes têm a percepção de que estão investindo, em ambas as direções: estão investindo na sua capacitação (antecipação) e encontram-se dispostos a negociar as solicitações de mudanças nos contratos em execução (reconfiguração). Isto pôde ser verificado através da alta média atribuída, quando perguntados especificamente sobre esta questão. Como já foi dito, as respostas mostraram, também, a ocorrência de alto grau de disposição para cooperar.

Os testes estatísticos aplicados para comparar as respostas dadas à flexibilidade e à cooperação apresentaram a existência de correlação estatisticamente significativa entre as duas variáveis. Isto sugere, na prática, a existência de indícios de que, uma maior flexibilidade, conduz a atitudes de cooperação. Desta forma, conseguiu-se testar a primeira parte da formulação da segunda hipótese, também neste caso com resultados promissores. Entretanto, não foi possível aplicar os questionários em redes de produção, onde os fornecedores revelassem baixa flexibilidade, de forma que a verificação da segunda parte da formulação da segunda hipótese não pôde ser realizada.

Os estudos teóricos revelaram que o conceito de flexibilidade, também, é bastante complexo, o que gerou a necessidade de desdobrá-lo em componentes, tendo sido

identificados dois: pró-atividade – antecipação – e reconfiguração – adaptação. Esta formulação quer dizer que, quanto maior o grau de cada um dos componentes, maior será a possibilidade de a firma tornar-se flexível, e quanto menor for o grau de cada um dos componentes, maior será a possibilidade de a firma adotar condutas inflexíveis. A comparação estatística entre o item do questionário, específico para esta dimensão, e o item próprio para a pró-atividade, revelou a existência de correlação estatisticamente significativa e a aproximação das médias, sugerindo desta forma que este componente pode definir a flexibilidade. Assim, como nas redes pesquisadas, os respondentes revelaram que têm a percepção de que estão sendo pró-ativos, e ao mesmo tempo, consideram-se flexíveis, foi possível testar a primeira parte da formulação da relação entre estas duas variáveis, com resultados satisfatórios. Entretanto, não foi possível aplicar os questionários a redes de produção onde os fornecedores consideram-se pouco pró-ativos, e, portanto, a segunda parte da formulação não pôde ser testada.

Resultados equivalentes foram encontrados, quando as notas da flexibilidade foram submetidas a testes estatísticos, comparando-as com as notas da reconfiguração. Em ambos os testes, os resultados indicam a convergência entre as duas variáveis. Os respondentes indicaram, através das respostas ao questionário, que consideram-se dispostos a negociar solicitações de mudanças nos contratos em andamento, o que quer dizer reconfiguração positiva. Como os mesmos respondentes consideram-se flexíveis, foi possível testar, com resultados promissores, a primeira parte da formulação da relação existente entre estas duas variáveis: maior reconfiguração implica maior flexibilidade. Entretanto, não foi possível aplicar os questionários a redes de produção onde os fornecedores consideram-se pouco dispostos a negociar mudanças nos contratos em execução, e, portanto, a segunda parte da formulação não pôde ser testada.

Com relação aos indicadores propostos para medir os componentes do modelo, foi possível, com base na análise dos resultados da aplicação de dois testes estatísticos e na confrontação com os estudos teóricos, verificar o seguinte:

- a) os indicadores relacionados a aspectos de fácil percepção pelos respondentes e diretamente associados com a produção, pareceram adequados ao modelo proposto;
- b) os indicadores referentes ao compartilhamento de informações e melhores práticas, próprios para medir o grau de desenvolvimento da rede, revelaram-se estatisticamente inconsistentes em relação ao modelo. As análises aplicadas a estes resultados, associadas ao que está definido na teoria, sugerem, entretanto, que estes indicadores não devem ser descartados. Em vez disso, devem ser incrementados os estudos para se descobrir a melhor forma de utilizá-los no modelo;
- c) também os indicadores referentes a ações de aproximação dos representantes das firmas das redes pareceram estatisticamente inadequados ao modelo. Aqui, também, a recomendação é a mesma do item anterior, já que na literatura há inúmeros estudos que apontam fortemente para a importância de relacionamentos interpessoais positivos para o desenvolvimento da confiança; e,
- d) finalmente, alguns indicadores que parecem medir apropriadamente a proatividade (antecipação), como adoção de ferramentas gerenciais atualizadas, treinamento e participação em congressos e outros eventos, também foram considerados estatisticamente inconsistentes com o modelo. Mais uma vez, em função da força dos argumentos teóricos, a recomendação é o aprofundamento dos estudos sobre estes indicadores, em vez de descartá-los do modelo.

A busca pela resposta para a segunda pergunta de partida resultou na formulação da terceira (e última) hipótese, que orientou a elaboração desta dissertação, onde o comportamento predominante nas redes é associado à confiança e à flexibilidade:

H3: A combinação entre os graus de confiança e de flexibilidade identifica o tipo de comportamento predominante das firmas nas redes de produção.

Para que o modelo pudesse ser verificado na prática, foram utilizadas as respostas dadas aos questionários, aplicadas às três redes pesquisadas. A escala qualitativa foi convertida para uma escala numérica, o que possibilitou o cálculo das médias das notas atribuídas a cada um dos itens do questionário (foram utilizados apenas os itens que foram avaliados de forma satisfatória nas análises dos resultados dos testes estatísticos). Estas médias foram consolidadas para cada componente e, em seguida, para cada dimensão (confiança e flexibilidade). A média de cada dimensão foi, então, convertida para uma escala com os graus *baixo* e *alto*, que correspondem aos valores das coordenadas da matriz ConFlex – Confiança X Flexibilidade, onde o comportamento predominante pode ser encontrado.

De acordo com o que foi colocado no início deste capítulo, foi possível definir-se uma faixa de comportamentos esperados para as redes estudadas (neste caso, entre competição baixa e cooperação baixa). O cálculo do comportamento predominante para as duas redes lideradas por agências de publicidade resultou em *competição baixa*, para cada uma, de acordo, portanto, com o esperado. Assim, em dois casos pesquisados, a hipótese pôde ser verificada, com resultados satisfatórios.

Entretanto, para a rede liderada pela promotora de eventos o comportamento predominante resultante foi *cooperação alta*, o que contraria as expectativas criadas com base nos estudos teóricos e nas características desta rede. Na análise destes resultados foram discutidas algumas possíveis explicações, mas, esta contradição implica a necessidade de realização de outros estudos, para que o modelo possa ser considerado satisfatoriamente consistente.

Esta dissertação apresenta algumas limitações, que merecem ser destacadas. Foi proposto um modelo para analisar os comportamentos das firmas da rede e o estudo empírico realizado proporcionou a possibilidade de se estabelecerem algumas conclusões e sinalizar quais foram os acertos e erros do modelo. Entretanto, estes estudos não foram suficientes para consolidar o modelo, seja pela profundidade dos estudos (tanto teóricos, quanto empíricos), seja quanto ao número de diferentes padrões de redes que existem no mercado. Além disso, as redes estudadas estão localizadas numa mesma região geográfica – Salvador, Bahia – e o material bibliográfico já disponível deixa claro que a época (tempo) e a cultura (espaço) são fatores determinantes dos comportamentos das firmas e das pessoas, a exemplo do que afirma Castells (1999, p. 233): “formas de organização econômica não se desenvolvem em um vácuo social: estão enraizadas em culturas e instituições”.

O recorte temporal pode ter sido outra limitação imposta à pesquisa, porque o comportamento das firmas pode variar em função de mudanças ocorridas, tanto no seu ambiente interno, como no externo. Como o estudo foi realizado com base na percepção dos respondentes, alterações no ambiente ou mesmo no estado de ânimo dos que respondem ao questionário, podem afetar os resultados. Referindo-se a esta questão, Britto (2002, p. 357) afirma que

as evidências demonstram que essas redes [de empresas] são essencialmente heterogêneas no que se refere à sua velocidade de transformação, a qual é afetada pela capacidade dos agentes ajustarem seu comportamento em função dos estímulos do processo competitivo.

Outra limitação desta dissertação foi a impossibilidade de se realizarem testes em redes de produção que apresentem características que podem ser consideradas negativas, tais como: a) baixo grau de confiança dos fornecedores nas suas contratantes; b) percepção, por parte dos respondentes, de que não são flexíveis; c) percepção, por parte dos respondentes de que não há ocorrência satisfatória de transparência e honestidade nas atitudes das líderes das redes; d) existência de relações pessoais negativas entre os representantes das firmas da rede;

e, e) percepção, por parte dos fornecedores, de que não são pró-ativos e que não estão dispostos a negociar mudanças nos contratos em andamento. Como as formulações das relações entre as variáveis do modelo seguem o padrão “maior grau da variável x implica maior grau da variável y , e menor x implica menor y ”, esta impossibilidade fez com que não se testasse a segunda parte de cada formulação.

Também não foi possível realizar testes em casos onde outros aspectos do modelo poderiam ter sido verificados, tais como: a) fornecedores pertencentes a mais de uma rede; b) outros respondentes de uma mesma firma respondendo ao questionário; c) subcontratados revelando, nas entrevistas exploratórias, falta de confiança em suas contratantes; e, d) subcontratados revelando, nas entrevistas exploratórias, falta de flexibilidade para atender às demandas da líder.

Em razão do escopo proposto para esta dissertação, não foram contemplados alguns aspectos correlatos, mas que parecem ser de grande importância e capazes de complementar os resultados aqui alcançados. Sendo assim, são as seguintes as recomendações para pesquisas complementares:

- a) Sobre as relações entre os comportamentos e a aprendizagem organizacional;
- b) Novos testes de validação do modelo aqui proposto em outras redes de subcontratação, de preferência mais extensas para verificar a questão dos pesos que podem ser atribuídos a cada dimensão, componente e indicador. Esta dissertação, na caracterização da matriz ConFlex, partiu da premissa de que a confiança tem peso maior do que a flexibilidade, mas isto precisa ser melhor estudado;
- c) Pesquisas que promovam uma aproximação dos estudos das relações interfirmas com os estudos das redes pessoais existentes no interior das organizações,

contemplando a tentativa de entendimento em relação ao que faz uma empresa ser mais ou menos cooperativa;

- d) Estudos sobre as implicações das diferentes culturas no comportamento predominante das firmas da rede, uma vez que autores como Wagner III e Hollenbeck (1999), Robbins (2002), Hampton (1990) e Cooper e Argyris (2003) sugerem que o comportamento pode ser moldado pela cultura organizacional;
- e) Estudos mais aprofundados, sobre os determinantes dos tipos de comportamento, poderão implicar um detalhamento maior da matriz ConFlex, com o surgimento de mais um grau (grau médio) e a conseqüente elevação do número de células para nove;
- f) Os estudos de campo realizados referiram-se a redes de produção de subcontratação. Seria promissora a realização de pesquisas empíricas em outros formatos de redes de produção, antes de se tentar extrapolar os resultados aqui encontrados.

Finalmente, os resultados encontrados nesta dissertação não pretendem ser definitivos, mas o esforço para a sua elaboração só será efetivamente recompensado se trabalhos posteriores vierem a lhe dar seguimento, conforme afirmam Quivy e Campenhoudt (1998, p. 146),

A complexidade e a mutabilidade do real são tão grandes como a imprecisão e a rigidez dos métodos de investigação destinados a compreendê-lo melhor. Só o podemos ir apreendendo cada vez melhor através de tentativas sucessivas e imperfeitas, que devem ser constantemente corrigidas. Neste sentido, um progresso do conhecimento nunca é mais do que uma vitória parcial e efêmera sobre a ignorância humana.

REFERÊNCIAS

- ABAP – Agência Brasileira de Agências de Publicidade. Disponível em: <<http://www.abap.com.br>>. Acesso em: 19 out. 2005.
- ABBAD, Gardênia da S.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. – Adrendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V. B. (org.) – **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- AMATO NETO, João – **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: Oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- AUSTIN, James E. – **Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor**. São Paulo: Futura, 2001.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia M. – Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: **Encontro de estudos organizacionais, 2.**, Recife. Anais... Recife: Observatório da realidade organizacional, PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.
- BALESTRO, Moisés V.; MESQUITA, Zilá – Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. In: Encontro Nacional da ANPAD (ENANPAD), 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ENANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.com.br/frame_enanpad2002.html>. Acesso em: 15 set. 2005.
- BASTOS, Antonio V. B.; LOIOLA, Elizabeth; QUEIROZ, Napoleão; SILVA, Tatiana D. – Conceito e perspectivas de estudos das organizações. In: ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V. B. (org.) – **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BRITTO, Jorge – Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (org.) – **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CARDOSO, Fernando Henrique – A vida e a obra de Celso Furtado. In: **Exame**. São Paulo: Abril, a. 38, n. 24, 8 dez. 2004.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique – **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: Estratégias para a conquista de competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTELLS, Manuel – **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CLARO, Danny P.; CLARO, Priscila B. de O.; HAGELAAR, Geoffrey – Rede estratégica na seleção e na manutenção de relacionamentos com fornecedores: o caso MONL. In: **RAUSP – Revista de Administração**. São Paulo: FEA/USP, v. 38, n. 3, p. 181-191, jul.-set. 2002.
- CLARO, Danny P.; CLARO, Priscila B. de O. – Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 44, n. 4, p. 68-79, out.-dez. 2004.
- COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris (org.) – **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CORRÊA, Henrique L. – Flexibilidade nos sistemas de produção. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 33, n. 3, p. 22-35, mai.-jun. 1993.
- CUNHA, Cleverson R.; MELO, Marlene C. de O. L. – A confiança nas relações

interorganizacionais. In: **O&S – Organizações e Sociedade**. Salvador: EAUFBA, v. 11, Edição Especial, p. 79-93, 2004.

DAFT, Richard L. – **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary – **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DuBRIN, Andrew J. – **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DYER, Jeffrey H.; HATCH, Nile W. – A Toyota e as redes de aprendizado. In: **HSM Management**. São Paulo: HSM do Brasil, n. 47, a. 8, v. 6, p. 164-170, nov.-dez. 2004.

EDMONDSON, Amy; MOINGEON, Bertrand – Aprendizagem, confiança e mudança organizacional: modelos contrastantes de pesquisa interventiva em comportamento organizacional. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis (coord.) – **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

FARIA, Alexandre – Pesquisa em redes estratégicas: descobertas e reflexões etnográficas. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 43, n. 1, p. 11-23, jan.-mar. 2003.

GUIMARÃES, Tomás de A.; MEDEIROS, Janann J. – A nova administração pública e a gestão de competências: mudança e flexibilidade organizacional. In: LIMA, Suzana M. V. – **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

HAGEL III, John – Uma orquestra de terceirizados. In: **HSM Management**. São Paulo: HSM do Brasil, v. 3, n. 38, a. 7, p. 116-125, mai.-jun. 2003.

HALL, Richard H. – **Organizações: estrutura e processo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HALL, Richard H. – **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAMPTON, David R. – **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

KOTLER, Philip – **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LINDERS, Jane; COLE, Martin; JACOBSON, Alvin – Como terceirizar para transformar. In: **HSM Management**. São Paulo: HSM do Brasil, n. 42, a. 8, v. 1, p. 74-80, jan.-fev. 2004.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey – **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LOIOLA, Elizabeth; BASTOS, Antonio V. B.; QUEIROZ, Napoleão; SILVA, Tatiana D. – Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V. B. (org.) – **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LOIOLA, Elisabeth; MOURA, Suzana – Análise de redes: Uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia (org.) – **Gestão estratégica: Cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas – **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

- MORGAN, Gareth – **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabela F. F. G. de; WOOD JR., Thomaz – O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: WOOD JR., Thomaz (coord.) – **Mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. – **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- OLIVEIRA JR., Moacir de M.; FLEURY, Maria Tereza L.; CHILD, John – Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: FLEURY, Maria Teresa L.; OLIVEIRA JR., Moacir de M. (org.) – **Gestão do conhecimento em redes corporativas globais e negócios internacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PITASSI, Claudio; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de – Redes estratégicas virtuais: fatores críticos de sucesso. In: **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 7, p. 75-99, edição especial, 2003.
- PORTER, Michael E. – **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. – **Vantagem competitiva**. 25. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- _____. – **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat – **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van – **Manual de investigação em ciências sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. – **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. – **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SACOMANO NETO, Mário; TRUZZI, Oswaldo M. S. – Configurações estruturais e relacionais da rede fornecedores: uma resenha compreensiva. In: **RAUSP – Revista de Administração**. São Paulo: FEA/USP, v. 39, n. 3, p. 255-263, jul.-set. 2004.
- SLACK, Nigel – **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert – **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SOUZA, Camile – Perspectivas teóricas para o estudo das redes de cooperação interempresariais. In: Teixeira, Francisco (org.) – **Gestão de redes de cooperação interempresariais**. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.
- TEIXEIRA, Francisco; GUERRA, Oswaldo – Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 42, n. 4, p. 94-105, out.-dez. 2002.
- TEIXEIRA, Maria Luísa M.; POPADIUK, Silvio – Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes? In: **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 7, n. 2, p. 73-92, abr.-jun. 2003.

TOFFLER, Alvin – **A empresa flexível**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TROCCOLI, Irene R.; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de – Gestão de empresas em grupos estratégicos: os blocos de relacionamentos estratégicos. In: **RAUSP – Revista de Administração**. São Paulo: FEA/USP, v. 38, n. 3, p. 181-191, jul.-set. 2003.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. – **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WOOD JR., Thomaz – Mudança organizacional: introdução ao tema. In: WOOD JR., Thomaz (coord.) – **Mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JR., Thomaz – Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. In: WOOD JR., Thomaz (coord.) – **Mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000a.

WOOD JR., Thomaz; CURADO, Isabela B.; CAMPOS, Humberto M. de – Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR., Thomaz (coord.) – **Mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE “A” – MODELO DO QUESTIONÁRIO

Salvador, 02 de janeiro de 2006.

Prezado Senhor,

Estou cursando o mestrado profissional em Administração, promovido pela Escola de Administração da UFBA, e o questionário a seguir é parte integrante da elaboração da minha dissertação. A pesquisa que estou realizando tem como tema o comportamento de firmas, que fazem parte de uma rede de produção, e as suas respostas servirão para que eu possa verificar, na prática, o modelo teórico que estou construindo.

Para responder aos itens do questionário, você deve ter em mente sempre uma mesma firma que esteja contratando a sua. Considere também que sua firma faz parte, juntamente com sua contratante (além de outras firmas), de uma rede com o objetivo comum de produzir um bem ou um serviço, para um cliente final.

O tempo estimado para responder ao questionário é de aproximadamente 30 minutos.

Todas as respostas colocadas neste questionário serão mantidas em absoluto sigilo e, em nenhuma hipótese, você, sua firma e sua contratante serão identificados no relatório final da dissertação ou em outro texto qualquer. Os campos “respondente” e “contratante” são necessários apenas para que eu possa identificar quem respondeu, no caso de haver a necessidade de ser realizada uma entrevista, depois da análise do questionário respondido.

Agradeço antecipadamente pela sua atenção.

Cordialmente,

Francisco da Costa Pinto

Contatos: 71 9972-0411 / facostapinto@uol.com.br

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE, DA FIRMA E DA RELAÇÃO COM A CONTRATANTE

Nº do questionário: _____

Respondente: _____
NOME FIRMA

Contratante: _____
(Pode colocar um código, que você possa identificar depois)

OBJETO	ITEM	No.	RESPOSTAS		
Sobre o respondente	Escolaridade	a.	Nível Superior	Nível Médio	
	Cargo	b.	Sócio/Diretor	Gerente	Técnico
	Tempo na empresa	c.	Até 1 ano	Mais de 1 ano a 2 anos	Mais de 2 anos
Sobre sua firma	Setor	d.	Produção	Serviços	Comércio
	Número de funcionários	e.	Até 10	De 11 a 50	Mais de 50
	Tempo de atividade	f.	Até 1 ano	Mais de 1 ano a 2 anos	Mais de 2 anos
Sobre a relação da sua firma com a sua contratante	Tempo da relação	g.	Até 1 ano	Mais de 1 ano a 2 anos	Mais de 2 anos
	O seu produto/serviço é exclusivo para a sua contratante?	h.	Não	Sim	
	A sua contratante tem outras formas de conseguir um produto/serviço equivalente ao seu?	i.	Nunca	Às Vezes	Sempre
	Existe um contrato formal para cada contratação (mesmo que seja na forma de e-mail ou fax)?	j.	Nunca	Às Vezes	Sempre

Os itens a seguir dizem respeito a alguns aspectos da relação da sua firma com a sua contratante. Para cada item, marque apenas uma resposta, de acordo com o que mais se aproxima da sua realidade com sua contratante. Considere “Ocorre Poucas Vezes” e “Ocorre Muitas Vezes” graus intermediários entre “Nunca” e “Sempre”.

No.	ITEM	RESPOSTAS			
		Nunca Ocorre	Ocorre Poucas Vezes	Ocorre Muitas Vezes	Sempre Ocorre
1.	Disponibilização de informações, por parte da sua contratante, sobre as regras que são aplicadas ao longo do relacionamento com a sua firma.				
2.	Disponibilização de informações, por parte da sua contratante, sobre o fato de sua firma estar inserida em uma rede de produção.				
3.	Disponibilização de informações, por parte da sua contratante, sobre os critérios e procedimentos utilizados na seleção dos fornecedores dela.				
4.	Disponibilização de informações, por parte da sua contratante, sobre os critérios utilizados para as premiações e as punições, a serem aplicadas à sua firma, quando for o caso.				
5.	Disponibilização de informações, por parte da sua contratante, sobre os critérios utilizados para avaliar os bens e serviços produzidos pela sua firma, para atender aos contratos dela.				
6.	Disponibilização de informações, por parte da sua contratante, sobre as razões para as mudanças nos contratos –formais ou não– em execução.				
7.	Oportunidade de discutir as cláusulas dos contratos com sua contratante.				
8.	Disponibilização de informações sobre quem são os clientes finais, para quem se destina a produção do bem ou do serviço.				
9.	Disponibilização de informações, por parte da sua contratante, sobre as razões pelas quais o bem ou serviço vai ser produzido.				
10.	Transferência, para a sua firma, daquilo que a sua contratante sabe sobre as melhores práticas gerenciais.				
11.	Transferência, para a sua firma, das informações que a sua contratante dispõe sobre o seu ramo de negócios.				
12.	Disponibilização de informações sobre as mudanças de procedimentos, de tecnologia e outras, que a sua contratante pretende, futuramente, implementar.				
13.	Cumprimento dos acordos (cláusulas) escritos nos contratos, por parte da sua contratante.				
14.	Cumprimento dos acordos negociados informalmente (sem estar em contrato assinado), por parte da sua contratante.				
15.	Resolução de forma justa, por parte da sua contratante, dos conflitos com sua firma.				
16.	Consideração, por parte da sua contratante, dos seus argumentos e justificativas, na hora dela negociar os contratos e resolver os conflitos.				
17.	Consideração, por parte da sua contratante, dos interesses da sua firma, na hora de resolver os conflitos.				
18.	Ocorrência de reconhecimento, por parte da sua contratante, dos acordos negociados e que estão escritos nos contratos.				
19.	Ocorrência de reconhecimento, por parte da sua contratante, dos acordos negociados informalmente (aqueles que não estão escritos nos contratos).				
20.	Ocorrência de encontros pessoais entre os funcionários da sua firma e as pessoas que representam a sua contratante, nas relações comerciais.				
21.	Ocorrência de encontros pessoais entre os funcionários da sua firma e outros funcionários (além dos representantes) da sua contratante.				
22.	Interferência –seja de forma positiva ou negativa– das relações pessoais na forma de fazer negócios com sua contratante.				
23.	Promoção, por parte da sua contratante, de eventos profissionais e sociais com os fornecedores dela.				
24.	Sua participação em eventos profissionais e sociais, promovidos pela sua contratante.				
25.	Aproveitamento que você faz dos eventos profissionais e sociais, promovidos pela sua contratante, para fazer amizade com os representantes dela.				

No.	ITEM	Nunca Ocorre	Ocorre Poucas Vezes	Ocorre Muitas Vezes	Sempre Ocorre
26.	Aproveitamento que você faz dos eventos profissionais e sociais, promovidos pela sua contratante, para fazer amizade com outros funcionários dela (além dos representantes).				
27.	Encontros que você costuma manter com pessoas da sua contratante, fora do ambiente de trabalho.				
28.	Adoção, por parte de sua firma, de ferramentas gerenciais atualizadas, definidas por manuais de administração, visando a se preparar melhor para atender às solicitações da sua contratante.				
29.	Saída (ou, rotatividade) do pessoal da sua firma, em média abaixo de 5% do quadro, a cada mês.				
30.	Participação dos funcionários de sua firma em programas de treinamento, para atender às solicitações da sua contratante.				
31.	Aquisição de ferramentas e equipamentos atualizados, por parte de sua firma, para atender às solicitações da sua contratante.				
32.	Adoção de procedimentos administrativos atualizados, por parte de sua firma, para atender às solicitações da sua contratante.				
33.	Participação dos funcionários de sua firma em congressos, seminários e outros eventos desta natureza, para se preparar para atender às solicitações da sua contratante.				
34.	Discussão, com os funcionários da sua firma, das ocorrências consideradas relevantes, relacionadas com a produção para a sua contratante.				
35.	Manutenção de todas as condições originalmente negociadas (prazos, características do produto ou serviço, etc.) com a sua contratante, durante a execução dos contratos.				
36.	Ocorrência, por parte de sua firma, de priorização dos interesses da rede em relação aos seus, durante a negociação dos contratos.				
37.	Ocorrência de disposição da sua firma para negociar as solicitações de mudanças referentes ao produto ou ao serviço, feitas pela sua contratante.				
38.	Ocorrência de disposição da sua firma para negociar as solicitações de mudanças referentes aos valores contratados, feitas pela sua contratante.				
39.	Ocorrência de disposição da sua firma para negociar as solicitações de mudanças referentes a procedimentos administrativos, feitas pela sua contratante.				
40.	Ocorrência de disposição da sua firma para negociar as solicitações de mudanças referentes a prazos, feitas pela sua contratante.				
41.	Ocorrência de comprometimento dos seus funcionários com a sua firma.				
42.	Ocorrência de transparência (ou seja, a clareza com que as informações são disponibilizadas), por parte da sua contratante, nas relações com sua firma.				
43.	Ocorrência de honestidade (ou seja, o cumprimento de acordos e a justeza na resolução dos conflitos), por parte da sua contratante, nas relações com sua firma.				
44.	Ocorrência de relações de amizade (ou de camaradagem), entre os funcionários da sua firma e os da sua contratante.				
45.	Busca, por parte de sua firma, de manter-se capacitada para estar em condições de atender às solicitações da sua contratante.				
46.	Ocorrência de atitudes de adaptação e maleabilidade, por parte da sua firma, durante a negociação e a execução dos contratos estabelecidos com a sua contratante.				
47.	Ocorrência, por parte da sua firma, de atitudes de confiança para com sua contratante, ao longo do relacionamento com ela.				
48.	Ocorrência, por parte da sua firma, de atitudes de flexibilidade (ou seja, capacitação e adaptação), ao longo do relacionamento com a sua contratante.				
49.	Ocorrência, por parte da sua firma, de atitudes de cooperação (ou seja, colocação dos interesses da rede de firmas acima dos interesses da sua firma), ao longo do relacionamento com sua contratante.				

A associação entre o conceito, as dimensões e os componentes e os itens do questionário é mostrada no quadro abaixo:

CONCEITO	DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES (itens do questionário)
Comportamento			49
	Confiança		47
		Transparência	1 a 12; 42
		Honestidade	13 a 19; 43
	Flexibilidade	Relacionamento interpessoal	20 a 27; 44
			48
		Pró-atividade	28 a 34; 45
	Reconfiguração	35 a 41; 46	

Relação entre os componentes do modelo e os itens do questionário

Fonte: elaboração própria.

**APÊNDICE “B” – MÉTODO PARA CÁLCULO DO COMPORTAMENTO
PREDOMINANTE**

MÉTODO PARA CÁLCULO DO COMPORTAMENTO PREDOMINANTE

É possível calcular o grau de confiança e de flexibilidade existente em uma rede interfirmas de produção, através dos indicadores atribuídos a cada um dos componentes destas dimensões. A combinação dos resultados pode ser utilizada para a identificação do comportamento predominante na rede de produção, com base na matriz ConFlex.

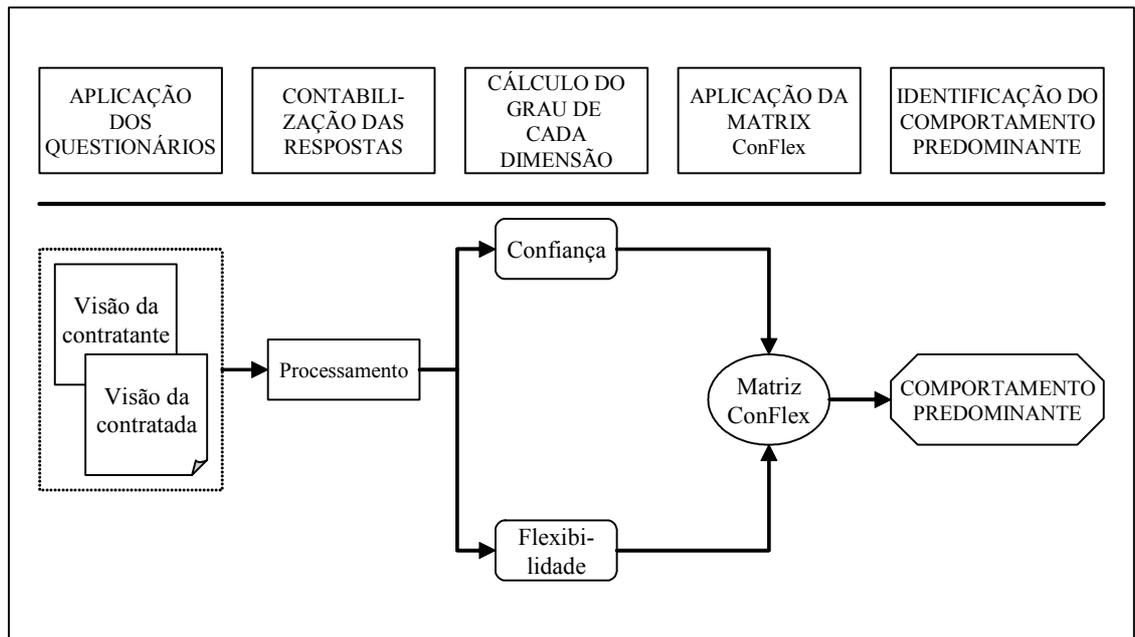
Os passos necessários para a identificação do comportamento predominante na rede de produção são os seguintes:

- a) Desenhar um mapa da rede, com a indicação de todas as relações interorganizacionais, observando-se o seguinte: deve-se marcar as fronteiras do conjunto a ser analisado; cada firma deve ser identificada pelo seu nome (ou por um código); cada díade é identificada pela combinação dos nomes das duas firmas;
- b) Marcar os segmentos de ligações que existem no conjunto. A identificação dos segmentos é feita de forma arbitrária, a depender dos interesses da análise. Em geral, deve-se considerar um segmento para cada firma da primeira camada de subcontratação, mas podem ser definidos outros critérios¹⁵². Deve-se observar, entretanto, que não pode haver sobreposição de segmentos (uma mesma díade em mais de um segmento);
- c) Determinar a importância relativa de cada díade, em relação ao processo produtivo, atribuindo-lhe um peso, entre os valores 1 (menos importante), 2 e 3 (mais importante), e fazer o mesmo para cada segmento. Caso não haja interesse em destacar a importância relativa, deve-se utilizar o mesmo peso para todas as ligações;

¹⁵² Para agências de publicidade, por exemplo, outro agrupamento poderia ser: um segmento para os produtores e outro para os fornecedores de mídia. Cada segmento pode, ainda, ser subdividido em segmentos menores.

- d) Considerando-se que, em geral, o interesse deste tipo de análise parte de alguma empresa contratante (principalmente a líder), o questionário aqui apresentado é próprio para a análise no sentido do fornecimento (ou seja, a percepção dos subcontratados em relação à líder);
- e) Enviar, para cada firma do conjunto marcado, um questionário para cada ligação que a envolva, considerando-se tanto o fato de ser contratante ou contratada, a depender da decisão tomada no passo anterior;
- f) Digitar as respostas em uma planilha eletrônica programada, observando a seguinte correspondência entre a escala do questionário e a escala numérica utilizada nos cálculos: “nunca ocorre” corresponde a 1; “ocorre poucas vezes”, 2; “ocorre muitas vezes”, 3 e “sempre ocorre”, 4.
- g) A seguir, obter os valores calculados de confiança e flexibilidade, para cada díade, para os segmentos e para todo o conjunto marcado. Por uma questão de adaptação à matriz ConFlex, os valores calculados são convertidos da seguinte maneira: menor do que 2,5, para o conceito “baixo”; igual ou maior do que 2,5, “alto”;
- h) Obter o comportamento predominante, entrando com os valores calculados para a confiança e a flexibilidade, na matriz ConFlex. É possível identificar o comportamento predominante para uma determinada díade, para um segmento, ou para o conjunto completo.

A aplicação do modelo, para avaliação dos comportamentos das firmas integrantes de redes de produção, desenvolvido nesta dissertação, pode ser sintetizada através do esquema mostrado na figura a seguir:



Aplicação do modelo de identificação do comportamento predominante
Fonte: elaboração própria.