

**RELAÇÕES
INTERORGANIZACIONAIS:
ESTUDO EM CINCO
INDÚSTRIAS DE PEQUENO
PORTE DO PARANÁ**

ANGÉLICA GALVES

Mestre pela UFPR

DR. SERGIO BULGACOV

Professor do Programa de Mestrado
e Doutorado em Administração da UFPR

DRA. YÁRA LÚCIA MAZZIOTTI BULGACOV

Professora do Curso de Mestrado
em Administração da UnicenP

RESUMO

Levando em consideração os estudos sobre relações interorganizacionais na cadeia de produção e sobre o foco das atividades de negócios, procurou-se identificar, neste trabalho, se os relacionamentos interorganizacionais constituídos por cinco empresas do Paraná são mantidos em conformidade com seus respectivos centros de gravidade. Procura-se verificar também quais as conseqüências das opções de relacionamentos interorganizacionais para a sustentabilidade das empresas em termos de busca por aumento da produtividade e formação de conhecimento. Utilizando-se de investigação multicase, com abordagem descritiva e qualitativa, os dados permitem concluir que as relações interorganizacionais das cinco empresas industriais pesquisadas seguem a lógica da cadeia de produção, assim como há forte dependência das organizações, em relação às características pessoais e comportamentais dos dirigentes. Prevaecem os acordos informais, e a busca pela segurança é o que preserva os relacionamentos, de acordo com suas configurações. Os dirigentes não estão cientes ou orientados para as possibilidades situadas no fluxo abaixo das cadeias. Não há coerência nas ações orientadas para o fortalecimento da cadeia de produção, entre outras considerações.

Palavras-chave: relações interorganizacionais, centro estratégico de gravidade.

ABSTRACT

Considering the studies on inter-organisational relations in the production chain, with focus of the business-oriented activities, this research intended to identify if the interorganizations relationships of five companies in the Parana state are kept in compliance with its strategy centers of gravity. The research also included the study of the consequences of options in the interorganisations relationships for the sustentabilidade of the companies in terms of increase of productivity and knowledge. Using of multi case research, with descriptive and qualitative approach. The data allow us to conclude that the inter-organisational relations of the five companies followed the logic of the production chain, as well a strong dependence in the personal characteristics of the controllers; the informal agreements prevail, among other considerations.

Keywords: interorganisation relationship, strategic center of gravity.

1 INTRODUÇÃO

Estudos clássicos dos relacionamentos interorganizacionais têm tido destaque, principalmente com a abordagem da interação interpessoal e da abordagem sistêmica das redes formais e informais e suas relações de troca. Pesquisas recentes demonstram que a maioria das organizações ainda não se deu conta de que o relacionamento em redes, estrategicamente direcionado, pode ser forte aliado das pequenas empresas na busca pela competitividade sustentável (PECI, 1999; ALMEIDA; FERREIRA DA SILVA; ALMEIDA JUNIOR, 1998; CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998).

A busca por modelos que expliquem o relacionamento interorganizational e suas conseqüências para as organizações tem conquistado espaço entre os pesquisadores. Há várias tentativas de entendimento do como e do porquê dos relacionamentos, assim como dos resultados socioeconômicos daí auferidos para a empresa e para o contexto em que está inserida. Dentro dessa mesma preocupação, este trabalho busca a junção de duas abordagens: a teoria do relacionamento interorganizational e o modelo de cadeia de produção para a explicação das relações das organizações pesquisadas.

Entende-se o conceito de redes de relacionamento interorganizational como o conjunto de organizações, cujos relacionamentos sociais estão engajados em conduzir ações socioeconômicas que tenham significado para as partes e que persistam, ao longo do tempo, preservando a autonomia de cada uma das empresas participantes. A cadeia de produção, por sua vez, representa todo o processo do setor, desde a extração da matéria-prima até a venda ao consumidor final, envolvendo diferentes atividades focais de negócios (GALBRAITH, 2001).

A busca pelo entendimento empírico recai sobre o seguinte problema de investigação: de que forma as relações interorganizacionais de cinco industriais do Paraná seguem a lógica de suas cadeias de produção?

Os objetivos específicos podem ser definidos como:

- a) identificar o posicionamento no centro de gravidade das cinco empresas pesquisadas;
- b) identificar os critérios utilizados para a seleção dos atores da estrutura de relacionamento;
- c) identificar os relacionamentos interorganizacionais existentes nas empresas pesquisadas;
- d) verificar a congruência entre o centro de gravidade e os relacionamentos em rede e seus efeitos sobre a sustentabilidade das

empresas participantes, em termos de produtividade e aprendizagem.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS E EMPÍRICOS

Na perspectiva contingencial e na visão baseada em recursos, as exigências de sustentabilidade para as empresas sugerem a interação interorganizacional para suprimento conjunto das deficiências internas de recursos como forma de ganho de produtividade e aprendizagem para a competitividade (BARNEY; HESTERLY, 1996; KAY, 1996), assim como as exigências do mercado, muitas vezes, inviabilizam a empresa pela impossibilidade de controle sobre todas as etapas do processo produtivo, o que conduz ao estabelecimento de parcerias com a formação de redes interorganizacionais (LOPES; MORAES, 2000; RYNGELBLUM, 1999).

Seguindo essa premissa, Schommer (2000) ressalta a importância do desenvolvimento de algumas condições favoráveis para que as virtudes das relações de cooperação interorganizacional se tornem ótimas e potencializadas. Nesse sentido, identifica-se que os aspectos mais evidentes do ambiente de uma organização são as outras organizações “[...] que influem sobre ela, como concorrentes, fornecedores, clientes, sindicatos ou órgãos controladores” (PERROW, 1981, p. 150). Essa teia de inter-relacionamento é ampla e complexa, mas constitui tentativa de se atenuar à insegurança. Assim, na busca pela sustentabilidade e tendo em vista a interdependência organizacional crescente, as organizações ampliam as relações interorganizacionais à procura de cooperação mútua. Isso contribui para o desenvolvimento das transações e com as perspectivas das possibilidades organizacionais. Geralmente, a ação voltada para a colaboração pode ser tanto reativa, numa tentativa de reagir às pressões ambientais, quanto proativa, procurando antecipar-se à cooperação (ALMEIDA, SILVA FILHO; ALMEIDA JUNIOR, 1998). Logo, compreende-se que o campo para a adequada análise das relações interorganizacionais está no estudo das cadeias produtivas que delineiam, cada um sua forma, as configurações mais amplas das áreas de atuação das empresas.

Uma dos mais relevantes conceitos para as organizações está na identificação precisa de sua área de atuação, ou seja, a essência do negócio no ambiente produtivo em que se situa. A cadeia de produção, por sua vez, pode representar todo o processo de um determinado setor pro-

duto, desde a extração da matéria-prima até a venda ao consumidor final. O centro de gravidade da cadeia de relacionamentos pode ser considerado como o posicionamento da empresa na fase em que ela se encontra na cadeia de produção (GALBRAITH, 2001). O presente estudo considera os seis períodos da cadeia de produção apresentados por Galbraith (2001) e Normann e Ramirez (1993), como:

- a) extração de matéria-prima (manufatura primária);
- b) produção padronizada;
- c) produção derivada de material primário, já como produto acabado;
- d) produção de produtos resultantes do valor agregado, geralmente por meio do desenvolvimento de produtos, patente e produtos exclusivos;
- e) inclusão de *marketing*, fortalecimento da marca e sistema de distribuição;
- f) varejistas que contam com a possibilidade de contato direto com os consumidores finais.

Galbraith (2001) sugere dois pontos de referência conceitual na cadeia de produção, estabelecendo as características fluxo acima e fluxo abaixo, metaforicamente em conformidade com o fluxo de um rio a partir de sua fonte em direção à foz. As organizações em cada um dos fluxos acima, em direção à fonte, ou abaixo, direção à foz, são entidades diferentes. Segundo o autor, os fatores de sucesso e a formação de redes de relacionamentos, bem como a forma de gestão, a estrutura e a cultura, são completamente diferentes nas empresas situadas em diferentes etapas – fluxo acima ou abaixo – da cadeia de produção.

Os períodos do fluxo acima agregam valor ao reduzir a matéria-prima a produtos padronizados. Em tal fase, a finalidade é produzir matérias-primas flexíveis e previsíveis e intermediar produtos dos quais uma variedade cada vez maior de fluxo abaixo é fabricada. Os períodos do fluxo abaixo agregam valor por meio de produtos que atendam às necessidades dos mais diversos usuários. O valor fluxo abaixo é agregado por meio da pesquisa e desenvolvimento, do posicionamento do produto, do acesso por canais de marketing e da comunicação (GALBRAITH, 2001).

O centro de gravidade depende da posição que a empresa ocupa nos elos da cadeia de produção, de acordo com Galbraith (2001, p. 134), “[...] é a seqüência de etapas que, partindo dos insumos, vai agregando valor até chegar ao produto ou serviço final.”

Porter (1989) entende por elos as relações de interligação e interdependências entre os atores da cadeia de produção. A cadeia de produção também pode ser, genericamente, visualizada no que o mesmo autor (1989, p. 33) conceitua como cadeia de valor, “[...] a reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto.” Assim, para o adequado direcionamento do processo é necessário decompor as etapas de formação do produto, para que sejam visualizadas as incidências de criação de valor. Nenhum produto ou serviço existe sem que tenha feito parte de uma cadeia de atividades. Isso implica afirmar que uma empresa é parte de elos complexos de relações e não tem condições de, isolada, prover todos os recursos necessários a seu funcionamento.

Dessa forma, o modo como as atividades do fornecedor são executadas, afetam o custo e a capacidade das atividades das demais empresas participantes, e vice-versa, pois os fornecedores produzem o que é empregado por outra empresa em suas atividades. Os elos entre as cadeias de valores das empresas propiciam oportunidades, a fim de que ambas possam conquistar vantagens competitivas. A criação de valor, no produto final, pode ocorrer internamente na organização, desde que esta possua todas as etapas do processo produtivo.

Entendendo a cadeia de valor, é possível identificar os elos mais frágeis existentes no processo produtivo, possibilitando que se encontre alternativa que proporcione condições para a manutenção da cadeia, evitando que se rompa a cadeia de produção necessária para ultimar o produto ou serviço (PORTER, 1989; FERNANDES, 2000).

A sugestão de Galbraith (2001, p. 136) para a análise de opções e decisões estratégicas pode estar na “[...] integração vertical dentro de seu setor.” Em determinadas condições, a empresa pode fortalecer suas relações para etapas anteriores ou posteriores do negócio, para garantir fontes de suprimento e relacionar-se com atividades mais próximas dos clientes finais para a identificação de novas oportunidades e desenvolvimento de novos produtos. Mover-se nas relações para frente, no sentido do cliente, pode garantir mercado e auto-alimentação com dados sobre novos produtos, fortalecendo o pensamento de investigações que sustentam o relacionamento interorganizacional como fonte de produtividade e aprendizagem e, assim, de vantagem competitiva. Dessa forma, a capacidade de relacionar-se constitui recurso indispensável para organizações que pretendem ter acesso a capacidades e competências complementares (LIPPARINI; CAZZOLA; PISTARELLI; BARRUCCI, 2000; ARAÚJO, 2000).

As buscas por relacionamentos com fornecedores mais integrados em seus negócios facilitam o processo de procura de soluções para a obtenção de melhores resultados em seus mercados pela redução de custos e diferenciação, em face das inúmeras possibilidades de alternativas de consumo (RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999).

Várias abordagens das relações interorganizacionais sugerem que estas devam ser primordialmente de cooperação. Para que haja cooperação, é necessária a troca de informações entre as várias empresas dos elos para o desenvolvimento de uma visão estratégica comum, demarcação das áreas de atuação, análise conjunta dos problemas, soluções conjuntas e definição das contribuições de cada um dos atores envolvido (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999) para o melhor aproveitamento dos conceitos imbuídos na cadeia de valor. Um grupo de pesquisadores, coordenados por Trist (1983), conforme referem Cândido e Abreu (2000), sugerem que no mundo organizacional a colaboração pode ser tão constante como a competição.

Nem sempre as parcerias entre os atores da cadeia de valor ocorrem de maneira linear e seqüencial. As parcerias podem incidir sobre mais de um elo da cadeia. Na opinião de Fernandes (2000, p. 3): “A partir do momento que uma empresa percebe os benefícios da aliança, é freqüente que se adote iniciativas desta natureza em outros elos da cadeia de valor, envolvendo novos parceiros.”

Dessa forma, a estratégia principal de uma organização está centrada na configuração e reconfiguração de seus relacionamentos e sistemas de negócios (NORMANN; RAMIREZ, 1993). A configuração dos relacionamentos depende da proximidade da empresa com as atividades de seus fornecedores, fornecedores potenciais, clientes e competidores (MARTINELLI; VICHI, 1999, p. 2). Assim, a vantagem competitiva e sua sustentabilidade, também podem ser provenientes das relações entre os elos e suas atividades, da mesma forma que provêm da atividade de cada uma das empresas. As habilidades para coordenar os elos de relacionamento de uma mesma cadeia geralmente culminam na redução de custos ou aumento da estratégia de diferenciação.

Os motivos que levam ao relacionamento não são suficientes para ajudar a entender, na totalidade, toda a dinâmica socioeconômica que envolve as redes de relacionamento. Os benefícios auferidos da capacidade interna de formação e manutenção dos relacionamentos, somados com a colaboração externa, devem ser vistos como essenciais para a

formação e manutenção das redes, podendo envolver vantagens para as organizações: redução de custos, compartilhamento de recursos e informações e, até mesmo, facilidades no processo de inovação.

A percepção de obtenção de vantagens por parte dos atores é um dos fatores indispensáveis para a estabilidade dos relacionamentos em rede (LOPES; MORAES, 2000; MARIZ; MEDEIROS, 2000; BULGACOV; VERDU, 2000). Para que o relacionamento interorganizacional se efetive, é imprescindível que haja competências específicas que possam ser complementares às já existentes: desejo de relacionar-se e de cooperação, necessidade de orientação, investimentos de tempo e recursos pelas partes e possível divisão de riscos e de adaptabilidade. Devem existir características comuns entre os atores, como, por exemplo, objetivos claramente definidos no que tange ao objeto foco do relacionamento, compreensão dos diferentes papéis dos atores envolvidos, funções e competências de cada participante, um sistema de comunicação aberto e transparente e o compartilhamento de valores entre as organizações envolvidas (SCHOMMER, 2000). Esses fatores presentes perpetuam os relacionamentos duradouros.

Dessa forma, para efeito de investigação, as relações estratégicas da estrutura de relacionamento são consideradas como relacionamentos sociais e econômicos predispostos à condução de ações racionais, que tenham significado estratégico para as partes e persistam ao longo do tempo, preservando a autonomia individual. O significado organizacional refere-se aos relacionamentos interorganizacionais mantidos pelos dirigentes dos diferentes níveis das organizações, cujos efeitos sejam sentidos por um longo período de tempo e afetem a organização de várias maneiras, focalizando e/ou destinando uma porção expressiva de recursos na direção do resultado esperado, procurando criar condição favorável de competitividade e, conseqüentemente, melhorar o retorno sobre o investimento por meio de alternativa que explore as competências essenciais e tornando o crescimento possível (PRAHALAD; HAMEL, 1998; ALMEIDA; SILVA FILHO; ALMEIDA JUNIOR, 1998; ANSOFF; McDONNELL, 1993; MINTZBERG, 2001; ANDREWS, 2001). Para fins dessa investigação serão considerados os critérios que sustentam o julgamento para a seleção das empresas que fazem parte do relacionamento interorganizacional das indústrias investigadas. A seguir, após a exposição dos fundamentos teóricos, apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada para o levantamento de dados e para a análise.

3 METODOLOGIA

Este estudo busca identificar a existência do relacionamento interorganizacional de cinco empresas industriais, procurando detectar se os relacionamentos existentes estão em conformidade com o posicionamento estratégico assumido, levando em consideração os estudos sobre cadeia de produção, cadeia de valor e centro de gravidade e tomando a orientação teórica sobre essas condições, como premissas que possam contribuir para a sustentabilidade das empresas.

A investigação pode ser caracterizada como pesquisa do tipo multicaso, com utilização de múltiplas fontes de evidência e de perspectiva transversal. O levantamento de dados foi realizado por meio de procedimentos descritivo-qualitativos para a caracterização dos aspectos subjetivos, como as percepções e as relações. O desenvolvimento da etapa resultou da análise de conteúdo de fontes primárias e análise de congruência qualitativa do conjunto dos dados utilizados.

A coleta dos dados primários ocorreu por entrevista com uso de roteiro semi-estruturado. A observação no local, onde o trabalho foi desenvolvido, bem como as observações das reações dos entrevistados também serviram como subsídios aos dados de análise. O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise é constituída pelos dirigentes das empresas pesquisadas. Como critério de validação dos resultados da pesquisa, dada a metodologia empregada, limitada aos estudos de casos investigados, foi levada em conta apenas a possibilidade de sua transferibilidade, mas não sua capacidade de generalização (SELLTIZ et al., 1987).

Uma das principais limitações dessa investigação se assentou nas diferentes possibilidades de interpretação por parte dos respondentes e dos pesquisadores. A busca pela redução de seus efeitos se deu pela aplicação cuidadosa dos procedimentos metodológicos com a utilização da triangulação dos dados.

4 CASOS INVESTIGADOS

As empresas investigadas estão situadas na região da Associação dos Municípios do Vale do Ivaí (AMUVI), uma das microrregiões administrativas em que está dividido o Estado do Paraná, localizada no centro-norte do Estado, composta de 26 municípios, ocupando uma região territorial de 109.669,53 km², com uma população estimada de 326.562 habitantes (VANZELLA, 2000; IPARDES, 1998).

As empresas foram escolhidas intencionalmente pela acessibilidade, período de existência de mais de cinco anos de atuação na área, possuir mais de 30 funcionários e pela representatividade social na comunidade empresarial regional. Investigações empíricas no Estado do Paraná revelam que grande parte das empresas de pequeno porte possui essas mesmas características (IPARDES, 1998).

4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS E ANÁLISE DOS DADOS

A região da AMUVI não congrega um pólo industrial significativo para o Estado do Paraná. As empresas ali instaladas são todas de micro ou pequeno porte, e a maior concentração é de empresas com menos de três anos de existência. No entanto, representa em seu conjunto importante alternativa de emprego, geração de renda e impostos. Poucas são as que se enquadram no perfil proposto na metodologia de pesquisa deste estudo (Fonte: ACIs, prefeituras, lideranças municipais e Sebrae). As empresas pesquisadas possuem características comuns que seguem os pré-requisitos definidos na metodologia de pesquisa, conforme o quadro abaixo.

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Nº	RAMO	FUNCIONÁRIOS	TIPO DE TECNOLOGIA EMPREGADA	MATÉRIA-PRIMA PRINCIPAL	TEMPO DE EXISTÊNCIA
A	indústria de ração	43	utilização de equipamentos semi-automáticos	milho e soja	5 anos
B	indústria de confecção	40	produção em série em célula única	tecido	23 anos
C	indústria de aguardente	74	utilização de equipamentos semi-automáticos	cana-de-açúcar	20 anos
D	indústria de doces	34	produção em série, com parte artesanal	leite e açúcar	5 anos
E	indústria de embutidos	31	produção em série, com parte artesanal	carnes bovina e suína	8 anos

FONTE: dados da pesquisa.

A fim de apresentar os resultados da pesquisa, a análise dos dados foi delimitada pelas seguintes parâmetros: identificação do período que as empresas ocupam na cadeia de produção, identificação das empresas envolvidas nos relacionamentos interorganizacionais, análise dos critérios para a seleção das organizações dos relacionamentos preferenciais, análise da congruência existente entre os relacionamentos interorganizacionais e o centro de gravidade da empresa.

Foram substituídos os nomes originais das empresas pesquisadas por indicações fictícias e classificadas como empresa A, B, C, D e E. A verificação dos dados ocorreu individualmente, seguindo as perguntas de pesquisa de cada um dos objetivos específicos. Para efeito da descrição deste trabalho, é apresentada a análise comparativa de forma sumarizada entre todas as empresas pesquisadas.

COMPARATIVO DOS RELACIONAMENTOS ESTRATÉGICOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Nº	RELACIONAMENTOS FLUXO ACIMA	RELACIONAMENTOS FLUXO ABAIXO	RELACIONAMENTOS FORA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS
A	37,50%	31,35%	31,25%
B	42,12%	47,36%	10,52%
C	52,94%	70,58%	11,76%
D	22,22%	55,58%	22,22%
E	42,85%	14,30%	42,85%

FONTE: dados da pesquisa.

Os dados quantitativos demonstram a não-existência de evidências de que existam características comuns que permitam explicar as formas de relacionamento interorganizacional adotada pelas empresas. Essa diversidade de direcionamento dos relacionamentos interorganizacionais sugere que não existe modelo único seguido pelas empresas pesquisadas.

Comparando-se os resultados, buscou-se identificar um perfil que pudesse estar influenciando a forma de relacionamento encontrada. Observando-se a idade das empresas, constata-se que duas delas possuem mais de 20 anos, e a similaridade encontrada, quanto aos relacionamentos, está no direcionamento desses para empresas que façam parte da cadeia de produção. Esse fato leva à conclusão de que empresas mais antigas procuram se relacionar mais fortemente com as que fazem parte da cadeia de produção. Essas duas empresas relacionam-se somente com o elo imediatamente inferior ou superior da cadeia, assim como as demais empresas, o que demonstra a pouca importância dada à cadeia como um todo, não acusando a influência que os demais elos da cadeia possam exercer sobre os resultados da empresa em questão.

Os dados qualitativos obtidos por intermédio de entrevistas e observações permitiram identificar evidências de que não há outras variáveis relacionadas às características organizacionais que estejam afetando as formas de relacionamento, além das condições cognitivas dos dirigentes pela ausência de instrumentos burocráticos e de gestão de relacionamento. Sendo assim, a base dos relacionamentos das empresas está enraizada no comportamento e nas ações de seus dirigentes, cujo perfil está diretamente ligado à forma de atuação e ao modelo de relacionamento interorganizacional mantido.

4.2 CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA SELEÇÃO DOS ATORES DA ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO

Conforme estabelecido nos procedimentos de pesquisa, a seguir demonstram-se os critérios utilizados para a seleção das empresas que constituem a estrutura de relacionamento das organizações pesquisadas. Os motivos foram identificados como expectativas e situações potenciais de relacionamentos que possam influenciar na ampliação do valor da produção da empresa focalizada na investigação. A frequência geral determina a ordem de importância dada à organização e seu posicionamento em termos de fluxo acima ou fluxo abaixo na cadeia de valor. Identificaram-se também os relacionamentos fora da cadeia de produção.

MOTIVOS DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

EXPECTATIVAS E SITUAÇÕES POTENCIAIS PARA AMPLIAÇÃO DO VALOR	FREQÜÊNCIA GERAL	FREQÜÊNCIA NOS RELACIONAMENTOS COM FLUXO ACIMA	FREQÜÊNCIA NOS RELACIONAMENTOS COM FLUXO ABAIXO	FREQÜÊNCIA NOS RELACIONAMENTOS FORA DA CADEIA
integração com a cadeia de produção para garantir suprimento e volume	16	14	2*	
relação com clientes e intermediários no mercado	13		13	
redução de custo	12	9		3
comercialização em volume	11		9	2
geração de conhecimento	11	7	3	1
aumento da margem de lucro	11	8	3	
aumento do poder de barganha / negociação	7	1	5	1
aumento do potencial de obtenção de informações (facilitar o acesso a informações)	7	5	2	
complementaridade de recursos financeiros	5	3	1	1
utilização a capacidade ociosa	4	2	1	1
integração vertical com a cadeia de produção para obtenção de informações em forma de <i>feedback</i>	4	3	1	
solução para soluções específicas	4	2	1	

EXPECTATIVAS E SITUAÇÕES POTENCIAIS PARA AMPLIAÇÃO DO VALOR	FREQÜÊNCIA GERAL	FREQÜÊNCIA NOS RELACIONAMENTOS COM FLUXO ACIMA	FREQÜÊNCIA NOS RELACIONAMENTOS COM FLUXO ABAIXO	FREQÜÊNCIA NOS RELACIONAMENTOS FORA DA CADEIA
aquisição com ganho em escala	3		3	
complementaridade de competências específicas	2			2
aumento da capacidade de inovação	2	1	1	
viabilização de promoções conjuntas	2	2		
facilitar acesso à assistência técnica	2	2		
otimização dos recursos do marketing	1		1	
diluição/divisão de riscos	1		1	
aproveitamento de oportunidade	1			1
enfrentamento de ameaças ambientais	1			1
fortalecimento da marca	1		1	
ampliação do potencial de percepção de oportunidades e ameaças	1		1	
melhoria da qualidade dos produtos	1	1		
obtenção de representatividade	1		1	
redução de custo pela aquisição de mercadoria	1	1		

FONTE: dados da pesquisa.

(*) Empresa “C” que se relaciona com atores que ao mesmo tempo são clientes e fornecedores

Os dados demonstram, quantitativamente, os principais motivos que conduzem os relacionamentos interorganizacionais das empresas pesquisadas. As interações com as empresas da cadeia de produção, orientada para garantir as necessidades de suprimento, foi identificada 16 vezes durante as entrevistas, revelando que existe a preocupação por parte dos dirigentes com a continuidade dos relacionamentos para a manutenção do fornecimento de insumos. Esse fato pode ser considerado óbvio, quando se constata a necessidade de garantia de suprimento por todas as empresas.

As relações com o mercado e a possibilidade de tornar ótima a ação empresa nos intermediários com o mercado são o segundo motivo que impulsiona os relacionamentos interorganizacionais. Observou-se, no entanto, qualitativamente, que os gestores não percebem, nos relacionamentos com os agentes fluxo abaixo, todas as oportunidades para o melhor aproveitamento da proximidade com o mercado ou absorção de modelos ou ferramentas que possibilitam melhorar sua atuação no mercado.

Quanto à relação de importância dos motivos dos relacionamentos, na seqüência surgiram a redução de custo, a comercialização em volume e o aumento da margem de lucro, demonstrando que há pouca absorção dos benefícios a serem obtidos com a melhoria das relações próximas com o mercado. Entretanto, percebe-se orientação restrita para os relacionamentos dirigidos a ganhos imediatos, que serão auferidos com os fornecedores fluxo acima, buscando possibilidades de ganhos de curto prazo com a redução de custos, aumento do volume de produção e comercialização.

A geração de conhecimento foi destacada 11 vezes, o que demonstra a percepção dos dirigentes em tornar ótimo o conhecimento já existente na cadeia e em buscar absorvê-lo por meio dos relacionamentos com atores dentro e fora da cadeia de produção. Das 11 vezes em que foi mencionada a geração de conhecimento, 5 referiam-se a relacionamentos com atores que estão fora da cadeia de produção, como cursos profissionalizantes e participação em feiras e associações de classe. Os principais critérios de escolha são, mais uma vez, tipicamente direcionados para o fluxo na cadeia de produção. É o caso dos relacionamentos motivados pela necessidade de integração vertical com a cadeia de produção para garantir suprimento e volume, sendo essa uma preocupação típica de relacionamento fluxo acima. Observou-se que, por duas vezes, foram mencionados como fluxo abaixo. É que se trata da empresa pesquisada, em que o mesmo ator exerce o papel de fornecedor e de

cliente. Em conformidade com os propósitos do trabalho, na seqüência apresenta-se o quadro com os critérios de seleção e as respectivas frequências verificadas.

CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS ATORES DO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL DAS EMPRESAS

	CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DOS ATORES DO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL	FREQÜÊNCIA	RELACIONAMENTOS FLUXO ACIMA	RELACIONAMENTOS FLUXO ABAIXO	RELACIONAMENTOS FORA DA CADEIA
9	lealdade	32	12	15	5
5	confiança	26	13	5	8
4	comunicação aberta e transparente	14	4	8	2
14	reputação	14	6	2	6
16	histórico de relacionamentos interorganizacionais duradouros ao longo do tempo (conhecimento mútuo)	14	5	9	
2	comunicação/contato/acesso	12	3	9	
3	metas claras e comuns baseadas no benefício mútuo	12	5	7	
8	comprometimento	12	3	5	4
15	interdependência	12	1	10	
18	participação da cadeia de produção – cliente	11		11	
7	nível de poder e decisão semelhantes	10	2	8	
12	compartilhamento de cultura	10	2	8	
1	desejo de cooperar	8	3	4	1
17	participação da cadeia de produção – fornecedores	8	8		
10	reciprocidade	5	1	2	2
11	existência de características comuns	4	2	1	1
13	conhecimento mútuo	2	1	1	

FONTE: dados da pesquisa.

Quanto aos critérios utilizados para a seleção dos atores dos relacionamentos interorganizacionais, percebe-se que a lealdade foi mencionada 32 vezes durante as entrevistas, o que demonstra que essa é uma exigência imprescindível para os relacionamentos. Os dados da pesquisa demonstram que a lealdade é exigência para os relacionamentos fluxo acima como para os de fluxo abaixo e nos relacionamentos mantidos fora da cadeia.

A confiança é o segundo critério de escolha para seleção dos atores dos relacionamentos interorganizacionais, principalmente nos fluxos acima, nos quais a confiança foi mencionada 13 vezes. Em seguida foi 8 vezes nos relacionamentos com atores não pertencentes à cadeia de produção. Por fim, foi mencionada 5 vezes nos fluxos abaixo, totalizando 26 menções exaltando a confiança como um dos critérios relevantes para a existência de tais relacionamentos. Assim a lealdade e a confiança foram os principais critérios utilizados como base para o relacionamento.

Como as relações tendem a manter-se informais, pela ausência significativa de condições burocráticas para sua formalização, definem e evidenciam a exigência da lealdade e da confiança como principal atributo e expectativa das relações interorganizacionais. Na seqüência, aparecem a comunicação aberta, a reputação e a vivência de relacionamentos duradouros ao longo do tempo como critérios de escolha dos atores dos relacionamentos estratégicos, confirmando os atributos anteriores. Os três critérios foram mencionados 14 vezes, sendo a comunicação aberta exigida mais freqüentemente nos relacionamentos fluxo abaixo; a reputação exigida com mais ênfase nos relacionamentos fluxo acima e fora da cadeia de produção e a vivência de relacionamentos duradouros foi mais exigida nos relacionamentos fluxo abaixo. A comunicação, o contato, o acesso, a existência de metas claras e comuns baseadas no benefício mútuo, os comprometimentos e as interdependências foram mencionados 12 vezes cada.

Como nos motivos que impulsionam os relacionamentos, os critérios de escolha também possuem alguns itens que são tipicamente direcionados para um determinado sentido do fluxo na cadeia de produção, tais como “participação na cadeia de produção como fornecedor/cliente”. A confiança é o critério mais mencionado entre os relacionamentos fluxo acima, sendo lembrado 13 vezes, seguido da lealdade. Já nos relacionamentos fluxo abaixo, a lealdade é evidenciada, seguida da interdependência e da participação da empresa na cadeia de produção na condição de cliente.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Levando-se em consideração os estudos sobre cadeia de produção, centro de gravidade e cadeia de valor, procurou-se identificar se os relacionamentos interorganizacionais são mantidos em conformidade com o centro de gravidade ocupado na cadeia de produção e seus efeitos sobre a sustentabilidade das empresas.

As análises dos dados permitem concluir, quantitativamente, que as relações interorganizacionais das cinco pequenas empresas industriais pesquisadas, seguem a lógica da cadeia de produção. No entanto, as verificações qualitativas dos dados permitiram constatar a superficialidade do perfil das relações, quando se observou, como referência, o modelo ampliado de cadeia de produção e cadeia de valor e suas diferentes dimensões de gestão. Observou-se que os relacionamentos interorganizacionais estão direcionados apenas para as empresas dos elos mais próximos da cadeia de produção e pertencentes à dimensão fluxo acima. Constatou-se que as cinco empresas pesquisadas estão na etapa 3 da cadeia de produção, ou seja, orientadas para a produção de derivados de material primário, já como produto acabado. Estão situadas no meio da cadeia de produção e de valor – posição privilegiada e de grande potencial de relacionamento com o fluxo acima e o fluxo abaixo da cadeia. Verificou-se, no entanto, que as relações constituídas enfatizam suas tendências de relações com a dimensão fluxo acima.

Quantitativamente, a integração fluxo acima na cadeia é orientada para garantir suprimento e volume, possibilidade de tornar ótimo o mercado, redução de custos, comercialização em volume, aumento da margem de lucro e a geração de conhecimento estão entre os motivos mais impulsionadores dos relacionamentos. Esses aspectos caminham em conformidade com as buscas por relacionamentos com fornecedores mais integrados em seus negócios e com a facilidade no processo de busca de soluções para a obtenção de melhores resultados em seus mercados pela redução de custos e diferenciação, em face das inúmeras possibilidades de alternativas de consumo (RIBEIRO; GRISI; SALIBY, 1999). Todavia, qualitativamente, para as cinco empresas esses motivos estão claramente orientados para fatores de curto prazo e não de relacionamentos duradouros e de formação de novos conhecimentos.

Essas orientações caminham contrariamente às possibilidades mais amplas de relações interorganizacionais de Galbraith (2001, p. 136) com as opções permitidas por toda a cadeia de produção. As preferências

das parcerias são lineares e seqüenciais, incidindo mais sobre um elo da cadeia, restringindo as relações comerciais e de formação de conhecimento e as possibilidades de desenvolvimento e fortalecimento da cadeia de produção e de valor. Para Fernandes, (2000, p. 3): “A partir do momento que uma empresa percebe os benefícios dos relacionamentos potencializados, é possível que se adotem iniciativas em outros elos da cadeia de valor, envolvendo novos parceiros.” De acordo com Martinelli e Vichi (1999): “A configuração dos relacionamentos depende da proximidade da empresa com as atividades de seus fornecedores, fornecedores potenciais, clientes e competidores.”

Portanto, a vantagem competitiva e sua sustentabilidade também podem ser provenientes das relações entre os elos e suas atividades, da mesma forma que provêm da atividade de cada uma das empresas. As habilidades para coordenar os elos de relacionamento de uma mesma cadeia geralmente culminam na redução de custos ou aumento da diferenciação como mecanismos de sustentabilidade.

Dessa forma, as ações de relacionamentos principais devem estar centradas na configuração e reconfiguração de seus relacionamentos e sistemas de negócios (NORMANN; RAMIREZ, 1993). Nesse sentido, as empresas devem fortalecer suas relações para períodos anteriores e posteriores da produção, a fim de garantir relacionamentos com fornecedores para suprimentos quantitativos e qualitativos. Devem relacionar-se com atividades mais próximas dos clientes finais para a identificação de novas oportunidades com aprendizagem para o desenvolvimento de novos produtos e serviços que garantam sustentabilidade para a organização.

As relações com as empresas do fluxo abaixo ou para frente, no sentido do consumidor final, podem garantir aprendizagem e sustentabilidade com a renovação do conhecimento com dados sobre novas necessidades, fortalecendo o pensamento de investigações que sustentam os relacionamentos interorganizacionais como fonte de produtividade e aprendizagem e, assim, de vantagem competitiva. Dessa forma, a gestão dos relacionamentos constitui condição fundamental para as pequenas empresas que pretendem ampliar ou reforçar suas participações nas cadeias produtivas e garantias futuras de sustentabilidade.

Para que haja cooperação efetiva é necessária a troca de informações entre as várias empresas dos elos para o desenvolvimento de uma visão estratégica comum, facilmente identificada com a demarcação das áreas de atuação na cadeia de valor (PORTER, 1989) e com análise conjunta dos problemas, soluções conjuntas e definição das contribuições de cada um dos atores envolvidos (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999).

Os critérios utilizados para a seleção das empresas, enquanto expectativa e situações potenciais de relacionamentos orientados para a ampliação do valor da produção, constituindo a estrutura social dos relacionamentos das empresas pesquisadas, demonstram que a lealdade e a confiança entre os dirigentes das empresas determinam os fundamentos das relações. Esse aspecto é explicado parcialmente, quando se constata a total ausência, nas cinco empresas, de um sistema eficiente, quantitativo e qualitativo de controle das relações, refletindo, assim, na dependência das expectativas e exigências de lealdade e confiança interpessoal e não organizacional. À medida que se observam os dados individuais das empresas, é possível encontrar aspectos comuns significativos, além dos já apresentados, tais como os relacionados a seguir.

- I - A ausência de sistemas organizacionais de gestão das relações implica forte dependência das características pessoais e cognitivas dos dirigentes. Se o dirigente dispõe de habilidades e características que levem ao relacionamento interorganizacional, a empresa tende a relacionar-se mais amplamente na cadeia produtiva. Caso o gestor não possua essas características, a organização tende a restringir suas relações.
- II - Prevalecem os acordos informais firmados nos relacionamentos interorganizacionais, mesmo por ocasião de relacionamentos estratégicos.
- III - A segurança é o atributo mais esperado nos relacionamentos interpessoais. Pode-se, aqui, relacionar segurança implicitamente com confiança, conforme consideração de Mariz; Medeiros (2000); Schommer (2000); Child (1999); Bulgacov; Verdu (2000); Peci (1999). Os dados coletados revelam a lealdade como critério primordial para a existência dos relacionamentos interpessoais e, como no caso, interorganizacionais, mantidos pelos dirigentes e empresas pesquisadas.
- IV - Os dirigentes reduzem, pelos limites cognitivos, o potencial identificado nos fundamentos das relações interorganizacionais fluxo acima e fluxo abaixo (GALBRAITH, 2001), reduzindo os limites da cadeia para relacionamentos sociais dos parceiros imediatos.
- V - Os relacionamentos interorganizacionais, cujo motivo é a geração de conhecimento, são mantidos mais intensamente com os atores fluxo acima, o que evidencia que as empresas pesquisadas procuram obter informações em maior profusão

com seus fornecedores. Essa afirmação se mostra contraditória com os fundamentos, uma vez que a expectativa é de que os gestores busquem informações preferencialmente com os clientes finais para que possam adequar-se às suas necessidades e não às dos fornecedores.

- VI - Constata-se, nas empresas pesquisadas, todas pertencentes a setores competitivos, em que se constatam pressão por preço e custo, que a cadeia de produção mantém relações predatórias entre os participantes, nas quais o elo da corrente fluxo abaixo pressiona os elos fluxo acima, num processo de redução da margem e de investimento e, por conseqüência, de sustentabilidade. Verifica-se forte pressão para que as empresas fluxo abaixo forneçam insumos em condições impostas. Caso contrário, busca-se outro fornecedor que as substitua. Identificam-se, nas empresas pesquisadas, outros fatores predatórios. As empresas, cuja condição financeira apresenta maior dependência em relação às suas parcerias, são forçadas a negociar seus insumos com fornecedores que lhes concedam crédito, em conformidade com os preços estabelecidos pelos compradores (pressão do comprador). Esse aspecto também explica, parcialmente, a preocupação imediatista da orientação principal para o fluxo acima.
- VII - Em nenhum caso se constatou o propósito de formação de *joint ventures*, arranjos produtivos locais e *just-in-time*.

Diante dessas considerações, apreende-se que o relacionamento interorganizacional é um dos fatores presentes e condicionantes para a compreensão das dependências das empresas investigadas. Este estudo confirma a relação de dependência existente entre as organizações que compõem uma cadeia de produção, em termos de sua sustentabilidade.

Dessa forma, não se pode negar que uma organização possa exercer, em maior ou menor grau, influência sobre as demais dentro da cadeia. Na perspectiva contingencial e na visão baseada em recursos, as exigências de sustentabilidade, no caso das empresas pesquisadas, sugerem a insuficiência na interação interorganizacional (BARNEY; HESTERLY, 1996; KAY, 1996) na busca conjunta à redução das deficiências de recursos como forma de sustentabilidade interna, com ampliação da produtividade e da aprendizagem. Há fortes indícios de que o afastamento das exigências do mercado das empresas pesquisadas pode

inviabilizá-las pela redução das possibilidades de controle sobre as etapas mais significativas do processo produtivo.

Futuros estudos sobre os relacionamentos interorganizacionais podem abranger diferentes aspectos: os fatores promotores e dificultadores encontrados para a abertura de novos negócios, a efetividade econômica e social nas parcerias e os mecanismos de governança dos arranjos instituídos.

Outra sugestão para estudo futuro está em pesquisar o grau de influência e o impacto da empresa sobre as demais organizações. Outras contribuições de forma complementar são: a decomposição de uma cadeia de produção, possibilitando identificar todos os elos que a definem, as características predominantes de cada elo, de modo a verificar as descrições dos elos fluxo acima e abaixo, e a relação entre a posição no centro de gravidade. Relações mais estreitas entre os pesquisadores da área de estratégia e organizações poderiam contribuir significativamente para a busca do conhecimento, exigindo a disponibilidade de um conjunto de pesquisadores dispostos a empenhar-se no entendimento das relações interorganizacionais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Leandro Cabral de; SILVA, Jorge Ferreira; ALMEIDA JUNIOR, Ruy Bonates. **Alianças estratégicas e a indústria financeira: impacto das estratégias colaborativas e competitividade no desempenho dos bancos comerciais, múltiplos e de desenvolvimento.** In: XXII ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998. 1 CD.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Luís. As relações interorganizacionais. In: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, Miguel P. Cunha. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea luso-brasileira).** São Paulo: Iglu, 2000.

BARNEY, J.; HERSTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organization and economic analysis. In: GLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Ed.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996.

BULGACOV, Sergio; VERDU, Fabiane Cortez. **Redes de pesquisadores da área de administração**: um estudo exploratório. In: I ENEO, Curitiba, 2000. 1 CD.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ABREU, Aline França. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais**: um estudo exploratório. In: XXIV ENANPAD, Florianópolis, 2000. 1 CD.

CARVALHO, Mereya Rose de Oliveira. **Redes sociais e papel da reputação na formação de alianças estratégicas**: o caso Multiplex Iguatemi. In: XXIV ENANPAD, Florianópolis, 2000. 1 CD.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luiz Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CHILD, John. Confiança e aliança estratégica internacionais: o caso das *joint ventures* sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, Suzana Braga (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

FERNANDES, Bruno H. Rocha. **Criação de redes intra-organizacionais**: o caso da Sanepar. In: XXIV ENANPAD, Florianópolis, 2000. 1 CD.

GALBRAITH, Jay R. Planejamento estratégico e de organização. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Base de informações municipais**. Rio de Janeiro: IBGE, 1998. 1 CD.

KAY, J. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias de negócios agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LIPPARINI, Andréa; CAZZOLA, Fabrício; PISTARELLI, Paolo. Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintas: a experiência da Illycaffè. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, abr./jun. 1999.

LOPES, Humberto Elias Garcia; MORAES, Lúcio Flávio Renault. **Redes e organizações**: algumas questões conceituais e analíticas. In: I ENEO, Curitiba, 2000. 1 CD.

MARIZ, Luiz Alberto da Costa; MEDEIROS, Jonann Joslin. **Confiança e relações contratuais em uma rede de inovações**. In: XXIV ENANPAD, Florianópolis, 2000. 1 CD.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; VICHI, Maria Cristina. **Administrando a transformação organizacional**: em busca da organização de alto desempenho. In: XXIII ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1999. 1 CD.

MINTZBERG, Henry. Um guia para o posicionamento estratégico. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NORMANN, Richard; RAMÍREZ, Rafael. From value chain to constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, p. 65-77, Jul./Aug. 1993.

PECI, Alketa. **Emergência e proliferação de redes organizacionais**: marcando mudanças no mundo de negócios. In: XXIII ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1999. 1 CD.

PERROW, Charles B. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1981.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, James Brian. Estratégia para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga; GRISI, Celso Claudi Hildebrand; SALIBY, Paulo Eduardo. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, jan./mar. 1999.

RYNGELBLUM, Arnaldo L. **Relacionamento entre desiguais**: o papel da terceirização na reestruturação das grandes empresas. In: XXIII ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1999. 1 CD.

RODRIGUES DA SILVA, Ronaldo André. **Redes organizacionais**: intercambialidade tecnológica e a gestão endógena. In: XXIV ENANPAD, Florianópolis, 2000. 1 CD.

SCHOMMER, Paula Chies. **Investimento social das empresas**: cooperação organizacional num espaço compartilhado. In: XXIV ENANPAD, Florianópolis, 2000. 1 CD.

SCHOMMER, Paula Chies. **Empresas e sociedade**: cooperação organizacional num espaço público comum. In: I ENEO, Curitiba, 2000. 1 CD.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; STUART, Wellford Cook. **Análise de resultados**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

VANZELLA, Rolando. **Análise**: o orçamento como instrumento de gestão nos municípios do vale do Ivaí. Dissertação (Mestrado em Administração). Unopar, Londrina, maio 2000.