
COMPORTAMENTO DAS FIRMAS EM REDES DE PRODUÇÃO

Francisco Pinto

UFBA

Elizabeth Loiola

UFBA

Sumário: 1. Introdução; 2. Redes interfirmas de produção; 3. Comportamentos de firmas inseridas em redes de produção; 3.1. Comportamentos típicos das empresas: cooperação e competição; 3.2. Delimitação das dimensões do comportamento: confiança e flexibilidade; 3.3. Matriz ConFlex: Identificando o comportamento predominante das firmas em rede; 4. Procedimentos metodológicos; 5. Estudo empírico; 5.1. Caracterização das redes; 5.2. Teste do modelo; 5.3. Identificação do comportamento predominante nas redes pesquisadas; 6. Considerações finais;

RESUMO

Este artigo tem por objetivo avaliar os comportamentos adotados por firmas inseridas em redes de produção, para a identificação de comportamentos predominantes. Foi elaborado um modelo de análise, que propõe que o comportamento pode ser definido pelas dimensões confiança – desdobrada nos componentes transparência, honestidade e relacionamento interpessoal – e pela flexibilidade – subdividida em pró-atividade e reconfiguração. A partir de um questionário, montado com base no modelo e composto de questões fechadas com escala qualitativa, é calculado um valor para cada uma das dimensões, que compõem a matriz ConFlex, onde o comportamento predominante pode ser encontrado. Foram pesquisadas três redes de produção. Os testes estatísticos sugerem a consistência das relações propostas para o comportamento e as dimensões. Encontrou-se relação estatisticamente significativa entre a confiança e seus componentes transparência e honestidade, mas a relação entre confiança e relacionamento interpessoal não foi estatisticamente significativa. A relação entre a flexibilidade e seus componentes se revelou estatisticamente significativa. Em duas das redes pesquisadas, os comportamentos identificados situaram-se na célula “competição baixa”, da ConFlex. Para a outra rede, o resultado encontrado localizou-se na célula “cooperação alta”.

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

ABSTRACT

This article aims to evaluate the behaviors that firms adopt when insert in production networks, in order to identify the predominant behavior. It was elaborated an analysis model that proposes behavior may be defined into dimensions trust – which can be unfolded into components transparency, honesty and interpersonal relationship – and flexibility – subdivided into components pro-activity and reconfiguration. From a questionnaire, assembled based on the model and composed of enclosed questions with qualitative scale, it's calculated a value for each dimension, which composes the TrustFlex matrix, where the predominant behavior can be found. Three production networks were researched. The statistic tests suggest the consistency of the relations proposed to behavior and its dimensions. It was found statistically significant relationship between trust and its components transparency and honesty, but correlation between component interpersonal relationship and trust was not revealed statistically significant. The relation between flexibility and its components was found statistically significant. For two of the researched networks, the identified results were located in the “low competition” cell of the TrustFlex. For the other network, the result was situated in the “high cooperation” cell.

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

1. INTRODUÇÃO

As firmas adotam comportamentos variados. A literatura especializada sugere que esses comportamentos podem ser influenciados pela frequência das relações, pela natureza dos ativos envolvidos nas transações, pela natureza dos contratos, pelo tipo de arranjo institucional que emoldura as transações e organizações, por exemplo. Um tipo particular de arranjo organizacional, onde as firmas envolvidas possuem o objetivo comum de produzir bens ou serviços, com relações estabelecidas de forma continuada, repetitiva e duradoura, é conhecido na literatura como rede interfirmas de produção.

Este estudo, elaborado a partir de conceitos relacionados ao comportamento das firmas e utilizando a rede interfirmas de produção como unidade de análise, é uma tentativa de se responder, de forma sistematizada, a duas questões de pesquisa: a) como pode ser definido o comportamento das firmas, quando inseridas em uma rede de produção? b) como pode ser identificado o comportamento predominante neste tipo de arranjo?

De acordo com a literatura, os comportamentos das firmas podem ser de dois tipos: competição e cooperação. Estudos sobre as relações entre empresas sugerem também uma forte ligação entre tipos de comportamento e níveis de confiança. No entanto, ao longo da revisão de literatura, 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, significando que outros preditores dos comportamentos das firmas deveriam existir. Com o avanço da revisão da bibliografia, constatou-se que a categoria denominada de flexibilidade era outro preditor importante do comportamento das firmas. Ademais, os estudos revisados revelaram que confiança e flexibilidade eram conceitos complexos, multidimensionais, que requeriam sua decomposição em componentes e indicadores. Assim, para responder à primeira questão, foi elaborado um modelo de análise, que seguiu o padrão "conceito-dimensões-componentes-indicadores". No modelo proposto, a confiança foi expressa através dos componentes *transparência*, *honestidade* e *relacionamento interpessoal*, e a flexibilidade, através da *pró-atividade* e da *reconfiguração*.

Em relação à primeira questão de pesquisa, duas hipóteses foram formuladas: a) existe uma relação positiva e direta entre a confiança e o comportamento das firmas da

rede; e, b) existe uma relação positiva e direta entre a flexibilidade e o comportamento das firmas da rede.

Visando à obtenção de resposta para a segunda questão de pesquisa, propôs-se a matriz ConFlex (Confiança X Flexibilidade), que reflete a sugestão da literatura especializada revisada de que existe um comportamento predominante nas redes. A matriz ConFlex é uma ferramenta que permite identificar comportamentos-padrão, enquanto resultados de diferentes possibilidades de combinação entre confiança e flexibilidade, conforme a terceira hipótese formulada neste estudo.

A pesquisa para teste do modelo e para a identificação dos comportamentos predominantes nas redes foi desenvolvida com base em questionário fechado e de escala qualitativa, que foi aplicado em três redes de produção do mercado baiano de propaganda e de promoção de eventos, e suas respostas foram submetidas a tratamento estatístico.

Este artigo está estruturado em seis seções, sendo esta introdução a primeira. Na seguinte, são discutidos alguns aspectos relacionados com as redes de produção. Na terceira, são realizadas discussões sobre os tipos de comportamento das empresas inseridas em uma rede. A quarta seção traz a descrição do modelo de análise e dos procedimentos de coleta de informações. Na quinta, são discutidos os resultados da pesquisa de campo. E, na sexta, são apresentadas considerações finais, limitações, contribuições e sugestões para futuros estudos complementares.

2. REDES INTERFIRMAS DE PRODUÇÃO

A primeira idéia associada ao conceito de redes interfirmas é a existência de um conjunto de empresas independentes relacionadas entre si (BRITTO, 2002, p. 352; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p. 87). Mas, não é suficiente as firmas estarem relacionadas, para caracterizar a existência da rede: é preciso haver algum objetivo comum (MARCON; MOINET, 2001, p. 22; ALTER; HAGG, 1993, *apud* LOIOLA; MOURA, 1996, p. 57). Outro aspecto importante é o fato de que a rede pode apresentar-se ao ambiente organizacional como uma estrutura de governança alternativa à firma e ao mercado, representando uma forma de organização intermediária, comumente denominada de forma híbrida (LOIOLA; MOURA, 1996, p. 57; BRITTO, 2002, p. 351). Rede de produção é toda rede interfirmas onde o objetivo é a produção de bens ou

serviços a serem disponibilizados para um mesmo cliente final, com cada participante executando partes da produção, de modo continuado – não ocorrem interrupções entre as contratações –, repetitivo – cada firma está sempre executando a sua parte da produção – e duradouro – por tempo indeterminado.

De acordo com Britto (2002, p. 367-373), redes produtivas de subcontratação são estruturas verticais, onde uma firma contrata outras para executarem 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 contratantes 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 subcontratação.

Entre os elementos que compõem uma rede interfirmas de produção, quatro são aqui destacados: os nós, as posições, as ligações e os fluxos. 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, como contratante ou contratado, por exemplo. A posição corresponde à parte da produção que cabe a cada agente na estrutura, e está associado à divisão do trabalho. 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 diáde (par) na rede. 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).

Com base nas definições discutidas até aqui, o conceito de rede produtiva de subcontratação, que foi utilizada na pesquisa

que gerou as informações para elaboração deste artigo, refere-se a um conjunto de duas ou mais firmas (os nós), que estabelecem ligações entre si, com objetivos específicos e definidos, que dão os conteúdos aos fluxos, com relações que se projetam no tempo, e consolidam e reconfiguram posições. Infere-se, portanto, que o comportamento das firmas em redes é estratégico para sua configuração. Assim, a próxima seção faz uma breve revisão de literatura sobre comportamento organizacional e comportamento das firmas em rede.

3. COMPORTAMENTOS DE FIRMAS INSERIDAS EM REDES DE PRODUÇÃO

3.1. COMPORTAMENTOS TÍPICOS DAS EMPRESAS: COOPERAÇÃO E COMPETIÇÃO

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 age. O comportamento dos indivíduos seria moldado pela cultura organizacional, a qual se apresenta, nas organizações, sob a forma de uma cultura predominante convivendo com subculturas. (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999; ROBBINS, 2002; COOPER; ARGYRIS, 2003).

As considerações anteriores trazem duas implicações: a primeira, é que existe um comportamento predominante e identificável para os indivíduos; a segunda, é que existe um comportamento predominante para os grupos e equipes, e para a organização como um todo. Além disso, o comportamento das pessoas não é aleatório, sendo geralmente previsível, quando se sabe como a pessoa percebe uma situação e qual a sua importância para si (LAWLER III; RHODE, 1976, *apud* ROBBINS, 2002, p. 7-8). Tal visão pode ser ampliada também para o comportamento das organizações.

Conforme demonstram diversas pesquisas, os tipos de comportamento das organizações em rede formam um espectro que varia da competição (alta e baixa) até a cooperação (alta e baixa) (CUNHA; MELO, 2004, p. 80; LOIOLA; MOURA, 1996, p. 58;

BASTOS *et al.*, 2004, p. 78; DAFT, 2002, p. 156; PYKE, 1992, *apud* AMATO NETO, 2000, p. 41; BRITTO, 2002, p. 353).

Competição é a busca da satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto causado sobre as outras partes envolvidas (ROBBINS, 2002, p. 379; WAGNER III; HOLLENBECK, 1999, p. 288). 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; na segunda forma, a competição ocorre entre dois elos consecutivos da cadeia de produção 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 meios. 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.

Cooperação é todo e qualquer comportamento adotado por uma firma, que privilegie os interesses da rede de produção, ainda que mantendo a sua autonomia (HALL, 1984, p. 187). As firmas que se envolvem em uma relação de cooperação tentam compatibilizar interesses e estratégias mediante a consideração das diferenças e a busca de soluções que resultem em ganho para todos os interessados nas transações (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999, p. 289; ROBBINS, 2002, p. 380). Daft (2002, p. 162) ressalta, por sua vez, que 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. A cooperação contribui para a minimização de rivalidades e de comportamentos oportunistas entre as firmas da rede. Sendo assim, 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.

A literatura sobre o tema sugere relações entre a confiança e o comportamento das firmas. Mas, ao longo da revisão de literatura, 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, significando que outros preditores dos comportamentos das firmas deveriam existir. Com o avanço da revisão da bibliografia, constatou-se que a categoria denominada de flexibilidade era outro preditor importante do comportamento das firmas, porque caso as firmas não se encontrem previamente 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. Por isso, o entendimento adotado neste artigo é o de que a flexibilidade é a dimensão complementar da confiança, enquanto preditor do comportamento de empresas inseridas em redes. Na seção a seguir são discutidos os dois preditores selecionados para compor o modelo de análise e de identificação dos comportamentos predominantes das firmas em redes de produção.

3.2. DELIMITAÇÃO DAS DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO: CONFIANÇA E FLEXIBILIDADE

A confiança é um mecanismo por meio do qual atores sociais reduzem a complexidade interna do seu sistema de interação, através da adoção de expectativas específicas sobre o comportamento futuro de outros para seleção de possibilidades (LUHMANN, 1979, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 90; DEUTSCH, 1958, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 85; ROBBINS, 2002, p. 326). 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. 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 (LANE,

1998, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 85; 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 tácita.

A confiança pode, também, admitir uma gradação, evoluindo lentamente, de acordo com trocas sociais e econômicas contínuas entre as partes, e, à medida que as interações se repetem, ao longo da existência da rede, as empresas têm a oportunidade de revelar o quanto podem ser confiáveis (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 274; LUHMANN, 1979, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 90).

Da discussão traçada até aqui, sobre a relação positiva entre confiança e cooperação, deriva-se a primeira hipótese deste trabalho: 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.

Confiança é um conceito complexo e multidimensional. Sua operacionalização exige sua decomposição em componentes. A transparência, a honestidade e o relacionamento interpessoal são alguns desses componentes, como se pode ver a seguir.

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 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 – melhores práticas, intenções, planos futuros, projetos, custos, etc. – e a todos os outros fatores que caracterizam as relações entre as empresas (SLACK, 1993, p. 164). 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 e, portanto, melhorar suas expectativas em

relação ao futuro, aumentando a confiança recíproca (DAFT, 2002, p. 449-450; ROBBINS, 2003, p. 403). 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 (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 49 e p. 238).

A honestidade é o componente da confiança, que define o cumprimento de acordos – formais ou informais; explícitos ou tácitos – e a justeza na resolução de conflitos (TEIXEIRA; POPADIUK, 2003; DAFT, 2002, p. 162; ROBBINS, 2003, p. 404). Qualquer que seja a natureza dos acordos, cada firma poderá cumpri-los ou não, por uma série de motivos. Mas, se uma firma for *honesta*, então tenderá a reconhecer, respeitar e cumprir os acordos a cada evento. 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 (THOMAS, 1992, *apud* ROBBINS, 2002, p. 373; HALL, 1984, p. 187). 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 (DAFT, 2002, p. 162; ROBBINS, 2003, p. 403; BUTLER JR.; CANTRELL, 1984, *apud* ROBBINS, 2002, p. 326).

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. 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. Em oposição, relacionamentos pessoais inexistentes ou negativos possibilitam o estabelecimento de desconfiança (ou, então, impedem o desenvolvimento da confiança) e fortalecem comportamentos de competição (HALL, 1984, p. 178; RING; VAN DE VEN, 1994, *apud* CUNHA; MELO, 2004, p. 88; SHEPPARD; SHERMAN, 1998, *apud* TEIXEIRA; POPADIUK, 2003, p. 77).

As definições de flexibilidade geralmente estão associadas a duas idéias-chave: antecipação e adaptação. Flexibilidade é a habilidade de mudar, de fazer algo diferente, é a rapidez e a facilidade para deslocar recursos de uma atividade para outra, configurando-se e reconfigurando-se de modo a poder dar resposta às necessidades do momento (SLACK, 1993, p. 80; SLACK *et al.*, 1996, p. 77; ROBBINS, 2003, p. 43; MANDELBAUM, 1978, *apud* CORRÊA, 1993, p. 32; BRITTO, 2002, p. 360). O entendimento da flexibilidade requer, também, uma compreensão sobre os recursos que compõem a estrutura: tecnológicos, humanos e infra-estruturais (CORRÊA, 1993, p. 25). 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. 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 revisão de literatura sobre flexibilidade e cooperação, registrada em parágrafos anteriores dá sustentação à segunda hipótese deste trabalho: 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, maior a possibilidade de ocorrerem comportamentos de competição.

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 (DAFT, 2002, p. 297). Sendo assim, o comportamento flexível das firmas pode ser desagregado nos componentes pró-atividade e reconfiguração.

A pró-atividade equivale ao comportamento no sentido de desenvolvimento constante das competências organizacionais, como o quadro de pessoal, o modelo de negócios e do parque tecnológico, e as práticas de gestão incorporadas, etc. Esta capacitação é necessária para o atendimento das demandas que são

apresentadas à firma integrante de uma rede de produção (BRITTO, 2002, p. 372). 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 dos contratantes, ou ainda devido a alguma ação de entidades representativas de classe ou do governo. 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 flexibilidade.

A reconfiguração é 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 (HAGEL III, 2003, p. 122; DUPUY, 1992, *apud* MARCON; MOINET, 2001, p. 117). A reconfiguração está relacionada com mudanças de escopo, de prazos, de tecnologia, entre outras, e depende das atitudes do quadro de pessoal. À medida que aumenta o nível da reconfiguração, cresce a capacidade da firma de atender às mudanças e, conseqüentemente, a sua flexibilidade.

3.3. MATRIZ CONFLEX: IDENTIFICANDO O COMPORTAMENTO PREDOMINANTE DAS FIRMAS EM REDE

O comportamento de uma firma inserida em uma rede de produção é qualquer ato observável realizado pela mesma, que varia da competição à cooperação e pode ser identificado a partir de combinações diferenciadas entre confiança e flexibilidade.

Duas novas problemáticas ainda precisam ser analisadas, no entanto, para complementar a abordagem teórico-metodológica deste artigo: 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 categorias de comportamentos mutuamente excludentes ou podem estar presentes, numa mesma relação? E, em caso afirmativo, há um comportamento predominante, que pode ser identificado?

Com relação à primeira questão, o entendimento adotado neste artigo é o de que a resposta é sim. Para tanto, foi desenvolvido um modelo de análise, composto de duas dimensões – confiança e flexibilidade –, as quais foram desagregadas

em cinco componentes e respectivos indicadores, o que está sintetizado no Quadro 2, constante da seção 0 – 4. Procedimentos metodológicos.

Quanto à segunda questão, 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”, o que 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.

Assim a revisão de literatura sobre comportamentos de firmas em rede, tipificando-os em de cooperação e de competição, levou à formulação da terceira hipótese deste artigo: a combinação entre graus de confiança e de flexibilidade prediz o tipo de comportamento predominante das firmas nas redes de produção. Admitindo-se uma escala de graus “baixo” e “alto” para cada uma das dimensões, chega-se a quatro comportamentos-padrão, representados na matriz ConFlex, mostrada no Quadro 1.

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

Quadro 1: Matriz ConFlex – Confiança X Flexibilidade

Fonte: elaboração própria.

Estes padrões representam taxonomias 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,

consequentemente, o comportamento é praticamente cooperativo.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que deu base a este artigo foi realizada visando à obtenção de respostas para duas questões básicas: a) como pode ser definido o comportamento das firmas, quando inseridas em uma rede de produção? b) como pode ser identificado o comportamento predominante neste tipo de arranjo? As hipóteses que orientaram a realização da pesquisa sugerem que os tipos de comportamento podem ser definidos com base na confiança e na flexibilidade, e que o comportamento predominante pode ser identificado a partir da combinação de variados graus destas duas dimensões, conforme está sintetizado no Quadro 2.

Problemas de pesquisa	Como pode ser definido o comportamento das firmas, quando inseridas em uma rede de produção? Como pode ser identificado o comportamento predominante neste tipo de arranjo?
Hipóteses	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 vice versa;

	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 vice versa. H3: A combinação entre os graus de confiança e de flexibilidade identifica o tipo de comportamento predominante das firmas nas redes produtivas.
Conceito-chave	Comportamento de firmas em rede de produção: É qualquer ato observável realizado pela mesma, que varia da competição à cooperação e pode ser identificado a partir de combinações diferenciadas entre confiança e flexibilidade.
Tipos de comportamentos das firmas em redes de produção	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. Competição: É a busca da satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto causado sobre as outras partes envolvidas.
Dimensões dos comportamentos das firmas em redes de produção	Confiança: 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. Flexibilidade: É a conduta de uma firma no sentido de se antecipar e de se adaptar para atender a demandas, determinadas por algum agente ou mecanismo do mercado.
Componentes da dimensão confiança	Transparência: É a clareza com que os aspectos relacionados com o funcionamento da rede são divulgados entre as empresas participantes, ao longo do relacionamento. Honestidade: É o indicador que define o cumprimento de acordos – formais ou informais; explícitos ou tácitos – e a justeza na resolução de conflitos. 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.
Componentes da dimensão flexibilidade	Pró-atividade: Em nível organizacional, equivale à conduta de desenvolvimento constante das competências organizacionais, para atender a demandas da rede. Reconfiguração: É a forma com que a firma adapta-se às demandas por mudanças, durante a execução dos contratos.

Quadro 2: Esquema básico do modelo de análise

Fonte: elaboração própria, com base em SLACK, 1993; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; DUPUY, 1992, *apud* MARCON; MOINET, 2001; ROBBINS, 2002; BRITTO, 2002; DAFT, 2002; HAGEL III, 2003; COOPER; ARGYRIS, 2003;; CORRÊA, 1993; LUHMANN, 1979, *apud* CUNHA; MELO, 2004; DEUTSCH, 1958, *apud* CUNHA; MELO, 2004.

A pesquisa foi realizada com base em questionário fechado, com escala qualitativa, composto de três partes: a) uma carta de apresentação; b) questões que visam à obtenção de dados sobre o respondente, sua firma e sobre a relação com a contratante; e, c) a terceira parte, formada por 49 itens, referentes aos indicadores de transparência, honestidade, relações interpessoais, pró-atividade e adaptabilidade, que conformam os componentes de confiança e de flexibilidade e que definirão os comportamentos das firmas nas redes pesquisadas.

A elaboração do questionário ocorreu em três etapas: a) montagem da versão inicial, com base no modelo de análise; b) pré-teste, que abrangeu análise de conteúdo, com a participação de pesquisadores com experiência na elaboração de instrumentos de coleta de dados, e aplicação do questionário em uma rede de produção do setor industrial, onde uma empresa líder mantém uma primeira camada de subcontratações, composta por 24 fornecedores; e, c)

realização de ajustes em função dos resultados do pré-teste.

A pesquisa foi realizada em três redes locais do setor de serviços – duas delas lideradas por agências de publicidade e outra, por uma promotora de eventos – durante o mês de janeiro de 2006. As razões para estas escolhas foram: a) o fato de haver poucos estudos realizados com foco em empresas de propaganda e publicidade em Salvador, cidade que foi e é sede de empresas desse tipo, com projeção nacional; b) as três estruturas pareciam operar de acordo com a definição aqui adotada para redes produtivas; c) como estas redes são constituídas por empresas locais, o acesso a todos os integrantes de cada rede e a seus dirigentes parecia mais factível; e, d) estas redes pareciam operar segundo um mesmo padrão de governança e de formalização, o que permitiria o estabelecimento de variáveis de controle comuns a todas e minimizaria a possibilidade de existirem outras explicações, para os resultados observados. Os questionários foram respondidos pelos dirigentes das três líderes e dos respectivos subcontratados.

Os dados foram analisados no programa estatístico SPSS, versão 10.0 for Windows. Foi utilizado o teste não-paramétrico de correlação de Spearman, para verificar a existência de associação entre os componentes e seus indicadores, e também o teste não-paramétrico de Wilcoxon, para comparar as médias entre os indicadores e seus componentes. Foi adotado um nível de significância de 0,05, para ambos os testes.

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. No estudo sobre os comportamentos predominantes, entretanto, julgou-se mais apropriado analisar cada rede individualmente. O primeiro passo para identificar os comportamentos predominantes nas redes pesquisadas foi calcular as médias das respostas para cada componente, a partir das respostas dadas diretamente a cada um dos itens do questionário (indicadores). A seguir, foram calculadas as médias das respostas de cada dimensão, a partir das médias dos respectivos componentes.

Os componentes e os indicadores tiveram o mesmo peso na determinação do comportamento predominante. Para todos os cálculos, foram excluídos os indicadores que, em função das análises e das conclusões, revelaram-se inadequados.

5. ESTUDO EMPÍRICO

5.1. CARACTERIZAÇÃO DAS REDES

A agência de publicidade é a firma que realiza a propaganda para o cliente visando ao atendimento de uma necessidade específica, 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. Os serviços prestados por agências de publicidade abrangem quatro áreas: atendimento, criação, produção e mídia. O atendimento faz o levantamento e a análise das necessidades do cliente, além das políticas e diretrizes a serem adotadas na campanha. A criação compreende a concepção dos serviços e peças publicitárias. Em geral, estes dois grupos de serviços são executados por pessoal da agência. 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, e se subdivide em planejamento, veiculação e verificação. No caso destas duas últimas áreas, as atividades de planejamento, controle e verificação são, geralmente, executadas pela agência, e as demais são subcontratadas.

No segmento de promoção de eventos, é comum as empresas operarem sob o formato de redes de subcontratação, onde a líder mantém um conjunto de fornecedores, com os quais estabelece relações continuadas, repetitivas e duradouras. Evento é qualquer programa onde haja uma apresentação para um determinado público. 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 – prazos, orçamento, público-alvo, etc. – e à proposição da forma mais adequada para a sua realização. A produção inclui serviços gráficos e fotográficos, além de comunicação, sonorização e montagem de palcos, arquibancadas e andaimes, etc. O controle corresponde à execução de todas as atividades necessárias para a supervisão da prestação dos serviços de produção. Em geral, a promotora de eventos executa as atividades de planejamento e controle e subcontrata os serviços referentes à produção.

As agências de publicidade pesquisadas atuam no mercado nacional, a partir de sedes estabelecidas em Salvador e de escritórios

localizados em algumas capitais. As subcontratadas são empresas locais. A promotora de eventos atua no mercado de Salvador e seus fornecedores são empresas locais. Estas redes são doravante identificadas como AP-1, AP-2 e PE-1.

Os elementos que compõem estas redes 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. As ligações correspondem, geralmente, a aspectos

comerciais e técnicos da produção. As líderes não costumam estimular o desenvolvimento 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.

A caracterização geral da amostra utilizada neste estudo é mostrada na Tabela 1.

Tabela 1: Caracterização geral da amostra da pesquisa

ITEM		AP-1	AP-2	PE-1	TOTAIS
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

Fonte: elaboração própria.

A consolidação dos dados da segunda parte do questionário indica 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, c) estão há mais de dois anos na empresa (100%). Todas as firmas respondentes estão no mercado há mais de 2 anos e, aproximadamente, metade delas possui 10 funcionários ou menos (47,7%). A maioria das empresas (95,2%) mantém um relacionamento de mais de 2 anos com a líder da rede.

5.2. TESTE DO MODELO

O teste de Spearman revelou a existência de correlação estatisticamente significativa entre confiança, flexibilidade e o comportamento das firmas nas redes. Entretanto, o teste de Wilcoxon não apresentou resultados convergentes em nenhum dos dois casos (Tabela 2).

Foram realizados, também, testes estatísticos para verificar a existência de consistência nas relações entre as dimensões e seus componentes – confiança: transparência, honestidade e relacionamento interpessoal e flexibilidade: pró-atividade e reconfiguração (Tabela 2).

No caso do componente transparência, relacionado à dimensão confiança, encontrou-se uma correlação estatisticamente significativa, após a aplicação do teste de Spearman, o que sugere que a transparência pode definir a confiança, conforme indicado no modelo teórico. Já para o componente

honestidade, ainda da mesma dimensão confiança, o teste de Spearman não apresentou correlação estatisticamente significativa. No entanto, o teste de Wilcoxon revelou que a média deste componente e a média da dimensão confiança não são estatisticamente diferentes. Logo, apesar da ausência de correlação estatisticamente significativa, manteve-se honestidade como componente da categoria analítica confiança, conforme preconizado no modelo de análise em teste. O componente relacionamento interpessoal, por sua vez, não apresentou resultados estatisticamente significativos em relação à confiança, nos dois testes. 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, devem ser realizadas novas pesquisas, para que se possa compreender o porquê desta aparente contradição encontrada entre o modelo teórico e o estudo empírico (Tabela 2).

A verificação da consistência dos componentes em relação à flexibilidade apresentou resultados positivos: tanto para a pró-atividade, quanto para a reconfiguração, quando comparados com a dimensão, o teste de Spearman mostrou a existência de correlação significativa, e o teste de Wilcoxon revelou aproximação 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 (Tabela 2).

Tabela 2: 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 e dimensão confiança	0,529*	0,014	3,33 x 3,62	- 2,121*	0,034
Componente honestidade e dimensão confiança	0,295	0,194	3,43 x 3,62	- 1,155	0,248
Componente relacionamento interpessoal e dimensão confiança	0,421	0,057	3,14 x 3,62	- 2,308*	0,021
Componente pró-atividade e dimensão flexibilidade	0,598**	0,004	3,67 x 3,62	- 0,447	0,655
Componente reconfiguração e dimensão flexibilidade	0,917**	0,000	3,57 x 3,62	- 1,000	0,317
Dimensão confiança e comportamento	0,568**	0,007	3,62 x 3,29	- 2,333*	0,020
Dimensão flexibilidade e comportamento	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

Com relação aos indicadores, foi possível, com base na análise dos resultados da aplicação dos 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 referentes ao compartilhamento de informações diretamente associadas com a produção pareceram adequados ao modelo proposto; b) os indicadores referentes ao compartilhamento de 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 e devem ser incrementados os estudos para se descobrir a melhor forma de utilizá-los no modelo; c) 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; d) alguns indicadores que parecem medir apropriadamente a pró-atividade, 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; e, f) para a reconfiguração, os resultados sugerem que uma aproximação entre os indicadores e o componente, de forma satisfatória.

A primeira hipótese, que orientou a elaboração deste artigo, 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, isso é, maior confiança, maior disposição para a cooperação. Dessa forma, essa hipótese foi parcialmente validada.

A segunda hipótese, que orientou a elaboração deste artigo, 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. Novamente aqui, a hipótese foi parcialmente validada.

Os resultados dos testes estatísticos e as médias parecem indicar a relativa consistência do modelo de análise proposto, que indica a confiança e a flexibilidade como dimensões do comportamento de firmas inseridas em redes, mas aponta também para a falta de consistência entre a dimensão confiança e seus componentes relacionamento interpessoal e honestidade, sendo essa inconsistência maior no caso do primeiro componente citado.

Tabela 3. As redes AP-1 e AP-2 foram classificadas como tendo comportamento predominante “competição baixa”, isso é, apresentam baixa confiança e alta flexibilidade. Já a rede PE-1 apresentou comportamento predominante “cooperação

5.3. IDENTIFICAÇÃO DO COMPORTAMENTO

PREDOMINANTE NAS REDES PESQUISADAS

O comportamento predominante nas estruturas pesquisadas, calculado com base na matriz ConFlex, encontra-se na

alta”, porque se singulariza por níveis altos de confiança e de flexibilidade. Dessa forma, a terceira hipótese foi validada: os comportamentos predominantes das firmas refletem uma combinação entre confiança e flexibilidade.

Tabela 3: 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, para a média, variam entre 1 e 4.

Fonte: elaboração própria.

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

Analisando-se as respostas dadas no questionário e 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 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 subcontratados consideram-se pró-ativos em relação às necessidades da líder da rede e de seus mercados; 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 em consonância com a revisão da bibliografia apresentada nas seções 0 – 2. Redes interfirms de produção e 0 – 3.

Comportamentos de firmas inseridas em redes de produção.

Por outro lado, foi possível verificar que faltam, nestas redes, algumas condições, estabelecidas na literatura, como determinantes de uma cooperação plena: a) as trocas de informações limitam-se a aspectos comerciais e de produção. Em redes de cooperação, ocorrem também outras trocas, como por exemplo, sobre melhores práticas, experiências, etc.; b) não há relações entre os fornecedores, exceto quando exigido pela produção. Em redes de cooperação, os fornecedores trocam experiências, conhecimentos, etc.; c) não há contratos, que regulem as relações entre as empresas, formalizando a rede. Segundo a literatura revisada, nas redes desenvolvidas existem contratos que definem as relações, por longos prazos; e, d) as líderes das redes pesquisadas limitam-se a gerenciar os aspectos comerciais e de produção. 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, dentre outros, ainda de acordo com a literatura revisada.

Por tudo isso, esperava-se que os comportamentos predominantes nas três redes pesquisadas se encontrassem em uma faixa entre a competição baixa e a cooperação baixa. Os resultados encontrados

para as redes AP-1 e AP-2 – *competição baixa* – estão 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 ao componente transparência 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 predominante. Entrevistas realizadas com um dirigente da líder da rede PE-1 e com alguns representantes dos fornecedores, e mais as médias das notas das respostas de alguns itens do questionário, revelam alguns aspectos que parecem contrariar o resultado encontrado: a) não é comum haver trocas de informações sobre melhores práticas, ajustamento de processos, etc., entre as líderes e seus subcontratados; b) os fornecedores também não realizam trocas de informações entre si, sendo que muitos deles, inclusive, sequer se conhecem; e, c) na prática, parece que os fornecedores não investem o suficiente na antecipação, para se manter atualizados em todos os aspectos da gestão dos seus negócios.

Por outro lado, as mesmas entrevistas e as médias de outros indicadores sugerem alguns aspectos positivos, tais como: a) as firmas são representadas, em sua maioria, por sócios-diretores, que mantêm relações de mais de 2 anos com suas contratantes. Isto tem possibilitado o desenvolvimento de fortes relações de confiança entre os representantes da contratante e das subcontratadas; 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 referentes à reconfiguração, o que elevou as médias da flexibilidade; e, c) as firmas subcontratadas revelaram, também, forte disposição para priorizar os interesses da rede, durante a negociação dos contratos, no caso da rede PE-1.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pôde-se ver que, de acordo com a revisão de literatura empreendida, o comportamento de empresas inseridas em

redes de produção varia em um espectro que tem como limites a competição e a cooperação. Assim, o modelo de análise do comportamento de firmas em rede proposto neste artigo sugere que o comportamento das firmas inseridas em uma rede de produção pode ser definido com base nas dimensões confiança – desdobrada nos componentes transparência, honestidade e relacionamento interpessoal – e flexibilidade – decomposta nos componentes pró-atividade e reconfiguração. Adicionalmente, componentes e indicadores foram relacionados a uma escala de medida qualitativa para permitir a captação das variabilidades dentro do espectro de comportamentos possíveis, definidos na matriz ConFlex: competição alta, competição baixa, cooperação baixa e cooperação alta.

Nas três redes pesquisadas foram encontradas inúmeras manifestações de confiança das firmas subcontratadas, em relação às suas contratantes, combinadas com a disposição para cooperar. 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 aspectos. A aplicação de testes estatísticos, sobre as respostas dos questionários, confirmou a existência de correlações significantes, entre a confiança e o comportamento.

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, revelou a existência de correlação estatisticamente significativa entre as duas variáveis. 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, o que sugere a possibilidade de consistência nesta parte do modelo de análise.

O relacionamento interpessoal foi o único componente que não revelou qualquer

aproximação estatística com a confiança. Isto, não obstante as manifestações de relações positivas 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 a importância dos relacionamentos interpessoais na definição da confiança. Sendo assim, parece que os testes realizados em redes onde são positivas as relações interpessoais, não podem ser considerados conclusivos.

O conceito de flexibilidade está associado a duas idéias básicas: antecipação e adaptação. Assim, 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: na sua capacitação (antecipação) e na disposição para negociar as solicitações de mudanças nos contratos em execução (adaptação). Isto pôde ser verificado através da alta média atribuída, quando perguntados especificamente sobre esta questão.

Os testes estatísticos aplicados para comparar as respostas dadas à flexibilidade e ao comportamento 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. 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. 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.

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 projetado. Assim, em dois casos pesquisados, pôde ser verificado que é possível identificar o comportamento predominante, 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, o que implica a necessidade de realização de outros estudos, para que o modelo possa ser considerado satisfatoriamente consistente.

Este estudo apresenta algumas limitações, uma vez que os testes não foram suficientes para verificar todos os aspectos do modelo. A formulação das relações entre as variáveis segue o padrão "maior grau da variável x implica maior grau da variável y, e menor x implica menor y". Como os respondentes das redes pesquisadas se avaliaram positivamente, não pôde ser testada a segunda parte de cada formulação, como, por exemplo, casos em que há baixo grau de confiança dos fornecedores nas suas contratantes. Em vista disso, as hipóteses H1 e H2 só foram parcialmente validadas, enquanto a hipótese H3 foi validada.

Existem alguns aspectos correlatos, que parecem ser de grande importância para explicar o comportamento de firmas em redes e que não foram aqui enfocados. Alguns estudos complementares podem então ser sugeridos: a) relações entre os comportamentos das firmas e a aprendizagem organizacional; b) novos testes do modelo 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; c) estudos sobre as implicações das diferentes culturas no comportamento predominante das firmas da rede, uma vez que a literatura sugere que o comportamento pode ser moldado pela cultura organizacional; e) estudos mais aprofundados visando a possibilidade de elevação do número de células da matriz ConFlex para nove; e, f) realização de pesquisas empíricas em outros formatos de redes produtivas, antes de se tentar extrapolar os resultados aqui encontrados.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, João – **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: Oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- 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;
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. – **Co-operação**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat – **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- ROBBINS, Stephen P. – **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. – **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.
- 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.
- 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.

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

Francisco Pinto

Mestre em Administração pela EAUFBFA

Professor da Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica do Salvador

Elizabeth Loiola

Doutora em Administração pela EAUFBFA

Professora da Escola de Administração e Pesquisadora do CNPq