

# COOPERAÇÃO EM REDES VERTICAIS ENTRE EMPRESAS DE PORTES DISTINTOS: EM BUSCA DE UM MODELO REALISTA

ALEXANDRE FARIA

(Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC/PR)

## Resumo

As teorias de cooperação em redes verticais produzidas nos EUA têm sido amplamente difundidas no âmbito acadêmico internacional desde o início da década de 1980. Estas teorias, que se alinham a um novo modelo de competitividade que enfatiza a obsolescência do modelo industrial baseado em gigantismo e auto-suficiência, não problematizam adequadamente suas assunções de centralização e universalização herdadas do modelo anterior. As teorias correspondentes construídas na Europa rejeitam as assunções de centralização e de gerenciamento mobilizadas pelas teorias norte-americanas e as correspondentes abordagens epistemológicas, mas não têm contribuído muito para a construção de teorias realistas e particularmente aplicáveis à cooperação entre empresas de portes distintos. O presente artigo, baseado em ampla investigação empírica realizada no Brasil e na Inglaterra no período 1995-1997, confronta e transcende as duas escolas por meio de uma abordagem realista que demonstra a viabilidade e necessidade de construção de teorias que problematizem e desafiem não somente teorias existentes mas também a ideologia e as instituições contemporâneas de *management*.

## 1. INTRODUÇÃO

O início dos anos 1980 foi caracterizado pela dramática constatação, com maior impacto nos EUA, de que os grandes e sólidos conglomerados industriais não conseguiam lidar com a concorrência japonesa. Cooperação, flexibilidade, empreendedorismo e descentralização tornaram-se, desde então, os requisitos essenciais para a competitividade de empresas, indústrias e mesmo nações, em substituição aos princípios de gigantismo, rigidez hierárquica e auto-suficiência estabelecidos pelas teorias de *management* construídas em função da grande empresa (Chandler, 1977) e do correspondente *Sistema Americano de Manufatura* (Best, 1990).

Pode-se afirmar que empresas e academia vêm, desde então, dividindo a crença de que interdependência e cooperação, nos âmbitos empresa-empresa, empresa-academia e internacional, resultam em maior competitividade. Correspondentemente, grandes grupos industriais vêm implementando e difundindo sistemas verticais de cooperação em nível mundial e iniciativas análogas têm sido detectadas no âmbito da educação e pesquisa. Mais particularmente, muito embora ainda insuficientemente (The Economist, 2000), as escolas de

negócios vêm assumindo um novo modelo de competitividade ao focarem em empresas menores, cooperativismo e empreendedorismo (Exame, 23/08/2000).

Entretanto, não obstante o montante de esforços, recursos e interesses mobilizados por empresas, academia e outras instituições, ainda questiona-se sobre até que ponto as teorias de cooperação desenvolvidas pelos pesquisadores se aplicam à realidade. Mais especificamente, questiona-se sobre a necessidade ou não de construção de teorias de cooperação aplicadas a sistemas de relacionamentos inter-firma compostos por empresas de portes distintos (Streeck, 1991). O fato é que ainda pouco se sabe sobre como e por que fornecedores de menor porte, em sistemas de redes verticais, desenvolvem projetos de melhoria em conjunto com seus fornecedores e que aumentem a viabilidade de tais sistemas, em resposta às demandas por valor agregado postas pelas grandes firmas clientes (Faria, 1999).

Um problema central, o qual vem sendo negligenciado pela academia, é que a teoria de *supply chain management* e outras teorias correlatas de relacionamento inter-firma construídas nos EUA não representam uma teoria de cooperação que assuma partes ativas e autônomas. Ou seja, essas teorias, altamente influenciadas pela teoria universalizante de governança hierárquica (Williamson, 1975), não confirmam a plena substituição do chamado “paradigma de poder” pelo “paradigma de parceria” (Davies, 1996; Ferro, 1992; Womack et al., 1990) porque ainda se baseiam fortemente na idéia de centralização. Ainda que centralização na assim chamada nova teoria da manufatura (Drucker, 1992, pp. 199-210) venha sendo camuflada por termos politicamente corretos, tais como “orquestração” e atores centrais venham sendo chamados de “maestros” (Exame, 1993), o fato é que essas teorias não promovem um casamento legítimo entre os princípios de cooperação e empreendedorismo.

É provável que a representação do assim chamado “empreendedor”, a qual bem reproduz o mito do homem norte-americano de sucesso e a própria ética do capitalismo em países protestantes, tenha contribuído para a sedimentação deste tipo de representação de cooperação nos EUA. As observações, na literatura local de *management*, de que “o termo *empreendedor* implica em sucesso” [itálico no original], dentro da empresa ou em empresas que se iniciam, de que “empreendedores criam uma nova empresa do nada”, e de que *corporações gigantes são conhecidas como empreendedoras, e um motorista de táxi cigano pode ser um empreendedor* (Cook, 1986, p.1) bem ilustram o alcance de tal ideologia.

Um outro problema, relacionado intimamente ao primeiro, é de ordem prática e refere-se aos âmbitos empresarial e de pesquisa. Dado tal cenário de significados e ideologia, é bastante provável que práticas cooperativas envolvendo firmas clientes de grande porte e fornecedores de menor porte, reportadas por pesquisadores, consultores e pela mídia, sejam em realidade causadas pela diferença de poder entre as partes ao invés de por representações contemporâneas “politicamente corretas”. Essa suspeita, ignorada pela academia em geral, já foi sugerida tanto por pesquisadores europeus que criticam abertamente a hegemonia industrial dos EUA (ver Pollert, 1988) como por praticantes japoneses (Sakai, 1990). A aversão dos anglo-americanos a lidar com questões referentes a poder (Kotter, 1977) leva pesquisadores que usam as teorias norte-americanas para “pesquisar” a realidade a dar significado equivocado aos fenômenos da realidade. Esse tipo de distorção, o qual bloqueia a construção e uso de teorias úteis para os praticantes (Lee, 1987), é facilitada pela adoção não-crítica da epistemologia positivista pelos pesquisadores correspondentes.

Um terceiro problema, relacionado aos dois anteriores, é de que o anúncio da substituição do paradigma de “velha competição” pelo de “nova competição” (Best, 1990), o

qual é subjacente à emergência dos conceitos de empreendedorismo e cooperação sistêmica, ganhou uma abordagem universalizante por parte da academia, das grandes firmas de consultoria e pela mídia em geral, devido à força retórica e ideológica das teorias universalizantes (ver Sandkull, 1996). Não é surpreendente, portanto, que as vozes que venham demandando a construção de teorias mais realistas no âmbito de *management* como um todo (ver Clegg et al., 1999; Chanlat, 2000) venham sendo pouco ouvidas ou mesmo desprezadas também no âmbito de cooperação em redes.

Seguindo essa linha de raciocínio, o que é particularmente interessante para os âmbitos acadêmico, empresarial, gerencial e institucional no Brasil, tendo em vista a hegemonia local de teorias norte-americanas tanto na academia (Vergara, 1999) como em termos de modelo de industrialização (Faria, 1994), é que as teorias de marketing industrial, marketing internacional e de networks construídas pela Escola Européia (ver Mattsson, 1985) fornecem uma representação de cooperação menos viciada em centralização do que aquelas reproduzidas pelas teorias dominantes. Elas ecoam o ceticismo local quanto às eufóricas representações de empreendedorismo construídas nos EUA, mas não resolvem uma questão fundamental. Não obstante a forte presença de empresas e grupos europeus em diversos países, incluindo o Brasil, a busca da escola européia por pluralismo teórico e epistemológico (Arndt, 1985; Mattsson, 1985), suas teorias continuam marginalizadas pela literatura nos EUA e no Brasil.

Não se propõe aqui uma apologia de outras teorias vindas do além-mar. É importante ressaltar que, ainda que a escola européia mobilize teorias de cooperação mais compatíveis com os princípios de descentralização e que as mesmas tenham a potencialidade de melhor se ajustarem a “outras” realidades, seus pesquisadores tampouco lidaram de forma consistente com o problema de assimetria de poder entre fornecedores e clientes. Um dos problemas é que a negligência das teorias anglo-americanas pelos pesquisadores europeus tem resultado em representações equivocadas sobre o papel real do ator-central em estruturas de redes.

Um outro problema é que não obstante adotarem uma proposta hermenêutica de pesquisa, os pesquisadores europeus esquecem que cientistas sociais não adentram o campo empírico como uma *tabula rasa*. Além de não reconhecerem estruturas sócio-políticas que os influenciam (ver Wensley, 1995), eles também vêm negligenciando a questão da universalidade. Curiosamente, ao destacarem a importância central de aspectos e estruturas de *embeddedness* social em redes cooperativas (ver Axelsson e Easton, 1992), os pesquisadores europeus vêm seguindo de forma não-crítica o controverso princípio de universalidade da hermenêutica, conforme assinalado pela epistemologia de realismo crítico (Outhwaite, 1997). Isso parece ser explicado pela pressa em constituir a assim chamada escola européia de *management* - em oposição às escolas norte-americana e japonesa (Tijmstra e Casler, 1992).

No presente artigo, argumenta-se que a escassez de *frameworks* e pesquisas que problematizem adequadamente a importância de contextos nacional cultural e industrial em processos verticais de cooperação tem impedido a construção de teorias de cooperação, o que é particularmente relevante em países emergentes. Baseado em desenvolvimentos conceituais e resultados empíricos gerados por uma ampla pesquisa empírica realizada no Brasil e na Inglaterra por um pesquisador brasileiro, em uma universidade inglesa, o presente artigo mobiliza e confronta as duas escolas e propõe argumentos que podem contribuir para a construção mais efetiva de redes assimétricas e fortalecimento de empresas de menor porte.

## 2. COOPERAÇÃO INTER-FIRMA E A QUESTÃO DA UNIVERSALIZAÇÃO

Cooperação inter-firma tornou-se tópico central na literatura de *management* a partir do final da década de 1980. Desde então, diversas representações correspondentes foram apresentadas na literatura norte-americana, tais como “networks” (Thorelli, 1986), “parcerias de adição-de-valor” (Johnston e Lawrence, 1988), e “alianças” (Ohmae, 1989). Um fator determinante para a rápida popularização dessas diversas representações de cooperação foi a surpreendente performance de empresas japonesas no Ocidente a partir dos anos 1980 e a dramática incapacidade dos grandes conglomerados, norte-americanos, principalmente, de competir nos mercados doméstico e internacional com aqueles rivais que não seguiam as teorias convencionais de *management* (Ouchi, 1980; Pascale e Athos, 1981; Peters e Waterman, 1982).

Tomando “emprestado” certas características do assim chamado modelo japonês de *management* e de exemplos europeus de descentralização organizacional, que durante muitos anos haviam sido ironicamente apontados como o principal responsável pela defasagem da grande empresa européia frente à grande empresa norte-americana (Chandler, 1992), a teoria de *supply chain management* e outras teorias normativas de relacionamento inter-firma similares alcançaram expressiva popularidade internacional a partir da segunda metade da década de 1980 (ver Jackson, 1985; Womack et al., 1990). As mesmas não somente tiveram a importante função de orientar a construção de teorias como também serviram para legitimar novas instituições e práticas empresariais. A extensiva veiculação dessas teorias mobilizou certos propósitos, dentre os quais três merecem destaque:

- a) Demonstrar que a recuperação econômica de empresas nos âmbitos doméstico e internacional exigia que a governança de hierarquia, regida por contrato de trabalho, fosse substituída por um modelo híbrido de organizações (Powell, 1990), e que a governança de mercado, regida pelo mecanismo preço, fosse substituída por relacionamentos inter-firma baseados em confiança e comprometimento (Williamson, 1991);
- b) Ressaltar a importância de redes cooperativas compostas por firmas de menor porte e empresas de maior porte e por firmas de pequeno e médio portes (Perrow, 1991) para o desenvolvimento efetivo de indústrias, tomando como base alguns exemplos do Vale do Silício nos EUA, e da Emiglia Romana e da Região de Modena na Itália (Brusco, 1982; Brusco e Righi, 1989);
- c) Promover o modelo de cooperação e de orientação mútua entre empresas como fórmula universal, a ser aplicado em diferentes setores industriais e contextos nacionais (Helper, 1993), reproduzindo as representações atribuídas ao modelo fordista-taylorista de produção, em detrimento de questões fundamentais referentes à cultura e a outras estruturas locais de *embeddedness* em diferentes níveis da realidade.

É importante ressaltar que o tipo de popularidade alcançada por essas novas teorias de cooperação e o esforço incansável de promovê-las como aplicáveis a qualquer contexto, coincidiram com a recuperação do prestígio das escolas *business* e de *management* nos EUA, as quais haviam sido postas em xeque a partir da “invasão Japonesa”. Coincidentemente, foi nessa época que os conceitos de empreendedorismo, juntamente com outras representações tecnocráticas totalitárias (Alvesson e Willmott, 1996, p. 59) tais como *empowerment*, *teamwork* e *reengineering* ganharam força nos EUA e migraram para outros países. Em outras palavras, o difícil relacionamento na época entre empresa e academia e o interesse de

legitimar a toque de caixa e de uma forma particular tanto teorias de relacionamento inter-firma (Bluedorn et. al., 1994, p. 233) como de empreendedorismo explicam a falta de crítica quanto ao modelo de centralização subjacente às teorias de cooperação e quanto à proposta de universalização de teorias e práticas correspondentes.

A avalanche de teorias e pesquisas referentes a redes cooperativas que seguiam aqueles propósitos teve dois importantes efeitos. O primeiro foi ofuscar críticas relevantes na literatura norte-americana, e o segundo foi promover a hegemonia norte-americana na área, em detrimento da escola européia. Na literatura norte-americana, aqueles poucos pesquisadores que não ficaram seduzidos por completo pelo argumento de que redes são os recursos essenciais de vantagem competitiva, criticaram a escassez e a inconsistência de pesquisas empíricas (Heide and Stump, 1995) e também o foco excessivo das mesmas nos interesses e na performance econômica dos clientes-chave (Kalwani and Narayandas, 1995), em detrimento dos interesses e performance dos fornecedores.

Como ressaltado anteriormente, o outro efeito foi ofuscar a escola européia e os argumentos centrais de seus pesquisadores. Baseados em grande número de estudos empíricos, realizados inicialmente na Escandinávia e posteriormente em outros países da Europa, estes afirmam que a teoria de *supply chain management* e outras teorias tidas como tipicamente norte-americanas são irrealistas porque não reconhecem aspectos e estruturas de “*embeddedness*” social (Hakansson e Snehota, 1989). Opondo-se ao modelo hierárquico e centralizador dominante, eles afirmam que networks não seguem o princípio de que “estrutura segue a estratégia”.

A despeito da confusão criada pelas apologias centradas nas representações industriais universalizantes (e.g., Wood, 1992), é importante ressaltar que a escola européia tem uma importância capital no âmbito de redes de cooperação porque foi a pioneira em “enxergar”, reportar e tratar cooperação inter-firma e redes industriais (ver Arndt, 1979; Hakansson, 1982, ed.). Naqueles primeiros momentos, as teorias anglo-americanas dominantes ainda representavam fornecedores como agentes econômicos de racionalidade limitada e com inclinação “natural” para o oportunismo (Williamson, 1975). Tais argumentos foram instrumentais para legitimar a expansão dos conglomerados industriais dentro e fora das fronteiras domésticas e uma certa representação científica de *management*. Impedimentos legais nos EUA para a formação de práticas cooperativas entre empresas e influências puritanas também contribuíam para bloquear a “visão” e a “voz” dos pesquisadores em todas as partes do mundo.

Para a construção de teorias úteis para os praticantes e que, correspondentemente, considerem aspectos de realidade local e desafiem a ideologia e hegemonia norte-americanas, os argumentos levantados pela escola européia têm fundamental importância. Em termos epistemológicos, seus pesquisadores advertem que relacionamentos inter-firma (Campbell, 1985) e redes (Hakansson e Snehota, 1995) não podem ser controlados ou “teorizados”, *a priori*, pelo pesquisador porque dependem em grande parte de como seus diversos praticantes os percebem. Vale ressaltar que esta proposta seguida pelos europeus não agrada em geral às empresas, a pesquisadores e às escolas de negócios porque, como destacado por Harland (1996), a escola européia não assume que empresas gerenciam as redes, como anuncia a teoria de *supply chain management*, mas, sim, que empresas gerenciam em redes.

No âmbito empresarial, fornecedores diretos de menor porte têm desenvolvido projetos de cooperação com seus clientes-chave que têm ampliado a viabilidade de redes

verticais. Como visto na presente seção, as teorias de cooperação mais conhecidas são deficientes para identificar os reais interesses e motivações por trás de tais práticas. Este artigo se propõe a revelar tais mecanismos causais, independentemente do conhecimento que os praticantes têm dos mesmos.

### 3. QUESTÕES METODOLÓGICAS EPISTEMOLÓGICAS DA PESQUISA

O principal objetivo da investigação, sobre o qual este artigo se baseia, era construir um modelo teórico, particularmente por meio do uso do método de estudo de casos (Eisenhardt, 1989). Ainda que tenha inicialmente sido adotado para desafiar preceitos e práticas positivistas, o método de estudo de casos tem sido utilizado por pesquisadores de *management*, em geral, e de redes, em particular, segundo duas posições extremas, as quais se assemelham por não lidarem adequadamente com a realidade. A primeira, mais representativa do modelo positivista, é baseada no argumento implícito de que a realidade em que agentes sociais vivem é representada, *a priori*, pelo pesquisador. Aquelas situações em que a realidade pesquisada não confirma as teorias mobilizadas pelo pesquisador são tratadas como variância. Como resultado, as teorias existentes tendem a ser pouco alteradas ao longo do tempo e os desvios são tratados como equívocos que devem ser corrigidos. A segunda, mais representativa do modelo hermenêutico, é baseada no argumento implícito de que a realidade é conhecida pelos agentes sociais e de que o pesquisador pode, na melhor das hipóteses, funcionar como um bom “tradutor” da realidade. Entretanto, via de regra, os pesquisadores que seguem o modelo hermenêutico desprezam o argumento feito pela epistemologia de realismo crítico de que qualquer pesquisador, inconscientemente ou não, mobiliza teorias que deformam a realidade do “outro” (Chalmers, 1982). Ou seja, muito embora os interpretivistas tenham construído legitimidade por se oporem aos positivistas, os quais são acusados de agirem como “legisladores”, eles também seguem procedimentos adotados pelos positivistas ao generalizarem e teorizarem sobre a realidade. A conclusão é que, seja através de uma escola epistemológica ou outra, a distância entre o conhecimento da realidade dos praticantes e a realidade em si permanece um problema relevante, logo após a aquisição.

Para superar esse falso debate entre racionalismo e relativismo, adotou-se, de forma bastante particular, a epistemologia de realismo crítico, a qual propõe a descoberta pelo pesquisador de estruturas causais *que existem independentemente de nosso conhecimento sobre elas* (Tsoukas, 1989, p. 552). A investigação como um todo somou 70 horas de entrevistas com gerentes e 51 visitas aos seus locais de operação em 14 empresas. A pesquisa de campo se iniciou em 1995 na Inglaterra e o primeiro caso se concentrou em um fornecedor norte-americano de uma grande montadora europeia. Em 1996, a investigação se concentrou em dois fornecedores de uma outra montadora europeia instalada no Brasil. Ainda no Brasil, um pequeno fornecedor de uma grande empresa europeia do setor de telecomunicações também foi investigado. Em 1997, a pesquisa de campo foi encerrada através da investigação de um caso envolvendo um outro fornecedor da montadora europeia instalada na Inglaterra.

Dentre os cinco casos, o referente ao setor de telecomunicações é o mais significativo para o desenvolvimento de teoria de cooperação que problematize a assimetria de poder entre firmas compradoras e fornecedoras. Devido a limitações de espaço e de escopo, somente em trabalho posterior o autor confrontará este caso específico com outros em que a assimetria não é tão expressiva, com o propósito de validar ou não os argumentos aqui reportados.

Em cada “caso” investigado, informantes-chave dos fornecedores de primeiro vínculo foram identificados e contactados. Entrevistas com informantes começaram com a apresentação da pergunta de pesquisa e uma preocupação central foi garantir o interesse das empresas e de seus gerentes em participar do projeto de pesquisa (Easterby-Smith *et al.*, 1991). Após fornecerem breve descrição de cada “caso”, os informantes foram solicitados a selecionar três ou quatro episódios “críticos”. Este procedimento facilitou a investigação em profundidade e forneceu maior grau de controle tanto ao pesquisador como ao informante para a reconstituição de situações passadas.

Para identificar e fazer sentido de interesses e teorias mobilizados por informantes, suas narrativas foram escrutinadas tanto teórica como empiricamente. O procedimento de advogado do diabo foi usado para testar as teorias norte-americana e européia. Ademais, seu uso levou à descoberta de outras teorias que não foram devidamente contempladas pelo pesquisador. Observações diretas e dados secundários também foram usados como fontes de evidência e como recursos para triangulação (Yin, 1994).

Narrativas foram submetidas a contínuos testes empíricos através de quatro procedimentos: (a) perguntando “por que” e “por que não” continuamente aos informantes e ao próprio pesquisador; (b) entrevistando gerentes de outras firmas e outros informantes dentro dos fornecedores focais; (c) coletando documentos internos das empresas investigadas e informações de um número de outras fontes; e (d) consultando periódicos e livros que não haviam sido utilizados durante a maior parte da investigação. Surpreendentes descobertas, dadas certas assunções que orientaram a investigação, resultaram em conclusões específicas acerca de como e porque teorizar adequadamente sobre cooperação entre firmas de portes distintos.

## 4. RESULTADOS EMPÍRICOS

### 4.1. INTRODUÇÃO AO CASO SELECIONADO

Para os propósitos deste artigo, somente um dos casos investigados, no setor de telecomunicações, será tratado. O mesmo compõe-se de uma tríade de firmas operando no Brasil: (a) CC, o cliente-chave; (b) PF, o fornecedor de primeiro vínculo, e (c) SF, o fornecedor do segundo vínculo. O caso foi narrado pelo gerente comercial de PF e, posteriormente, informantes de outras empresas forneceram suas correspondentes versões.

PF é uma firma de médio porte, com 50 funcionários em 1996. Foi fundada em 1982 e desde então está localizada em São Paulo, capital do Estado. A firma se especializou na montagem de componentes eletrônicos usados por clientes dos setores de telecomunicações e eletro-eletrônicas. A firma teve uma performance bastante positiva no mercado brasileiro na época em que estava focada no mercado de microcomputadores. Entretanto, as coisas mudaram bastante para a firma e seus competidores desde 1990, devido ao lançamento do plano de desregulamentação pelo governo do então presidente Collor. Por causa das novas diretrizes industriais, o negócio de microcomputadores e o setor de eletrônica começaram a enfrentar um período de profunda transformação no Brasil, tanto no mercado de produtos finais como no de componentes. A maioria das empresas que estavam no setor, incluindo as internacionais, teve seu poder de mercado bastante reduzido. Porém, tanto para PF como para seus concorrentes a situação ficou mais drástica, pois o mercado de componentes foi o que mais sofreu.

Desde aquela época, o negócio de telecomunicações se configurou como um dos segmentos mais promissores para PF. Uma razão central foi o *boom* de investimentos no setor, iniciado quando o governo brasileiro anunciou o programa de privatização. Controlado quase que totalmente por empresas estatais desde a década de 1960, o governo federal se comprometeu não somente a privatizar as empresas, mas também a acelerar programas de investimentos que estavam até então retidos. PF concentrou-se nesse negócio e CC tornou-se seu principal cliente.

CC é uma das empresas de um grande grupo francês, um dos cinco maiores na França. Assim como a maioria dos grandes concorrentes, CC tem presença em uma larga gama de atividades e mercados mas com forte concentração no setor de telecomunicações. Em nível mundial, o grupo atribuiu os fracos resultados financeiros no período 1994-1995 à excessiva dependência no mercado francês e em outros países da Europa. Para superar esse cenário, o grupo decidiu expandir sua presença nos assim chamados mercados emergentes. Mais especificamente, foram privilegiados os mercados da Ásia e da América Latina. O mercado da América do Sul em particular ganhou uma posição destacada por causa do processo de privatização que se verificava na maioria dos países.

#### 4.2. DESCRIÇÃO DO CASO PROPRIAMENTE DITO

Conforme a narrativa do informante-chave, PF foi convidada por CC em outubro de 1995 para participar de um projeto de *outsourcing*. O projeto consistia na montagem de um conjunto de componentes: (a) um circuito de corrente impressa (o qual era o único componente que seria fornecido por CC à PF); (b) alguns componentes eletrônicos passivos, tais como resistores, condensadores, filtros etc.; (c) alguns conectores, e (d) alguns outros componentes periféricos e consumíveis. A unidade fazia parte de um conjunto maior que somava outros itens eletrônicos e eletro-mecânicos. Esse conjunto funciona como uma grande bateria estacionária e é instalado em pequenas salas refrigeradas, distribuídas em diversos pontos ao longo de uma rede suspensa de telefonia. Sua principal função é de garantir que a provisão de serviços telefônicos não seja interrompida devido a uma eventual interrupção de fornecimento de energia elétrica a essas salas.

O informante-chave ressaltou em sua narrativa que problemas técnicos inesperados, os quais tiveram implicações comerciais, causados por especificações de projeto equivocadas feitas por CC, demandaram ações colaborativas. O problema é que os tais equívocos deveriam ter causado o aumento do preço final do projeto já que PF teve que incorrer em custos de mão-de-obra inesperados para lidar com o problema e entregar os itens em tempo. Para reduzir a pressão imposta sobre seus funcionários e para evitar a absorção de custo adicional, PF tinha a alternativa de adquirir um conector diferente daquele especificado no projeto. No entanto, isso elevaria o preço total do item. A solução desenvolvida por PF foi a de introduzir uma inovação ao projeto. Um tipo especial de conector foi desenvolvido e fornecido por SF, um fornecedor de pequeno porte. A solução eliminou os custos de mão-de-obra e manteve o preço final do item fornecido à CC no mesmo patamar estabelecido no contrato inicial.



### 4.3. PONTOS DE SUSPEIÇÃO

Alguns pontos de suspeição desafiaram a plausibilidade dos relatos dos informantes-chave e foram sistematicamente identificados e investigados. Para ilustrar este desafio, os relatos do informante-chave e de outros informantes são confrontados.

O primeiro ponto foi que o informante-chave valorizou de forma extrema sua capacidade de persuadir o fornecedor de conectores especiais a desenvolver uma solução especial para resolver os problemas causados pela especificação equivocada. Quando entrevistado, o informante de SF revelou que a decisão de fornecer o conector especial havia sido muito fácil e favorável para PF, tendo em vista que SF estava em situação precária devido à concorrência internacional. Em realidade, o informante havia sido transformado de gerente comercial em “empreendedor” pela diretoria de SF e passado assim a trabalhar em sua própria residência na cidade de Jundiaí. Em sua nova função, o informante dedicava-se a comercializar conectores baratos produzidos por fabricantes asiáticos sobre os quais afixava a marca de SF, e também a “produzir” conectores especiais, tais como aqueles fornecidos a PF, a partir da adição de procedimentos manuais executados por membros de sua família.

Um segundo ponto de suspeição foi que o informante-chave não explorou o porquê de CC, uma empresa de porte multinacional que atua no Brasil há décadas, ter entregado à PF um projeto equivocado para guiar aquela decisão de *outsourcing*. O principal informante de CC, gerente da área de compras e ex-gerente de produção, revelou que esse equívoco começou quando CC adquiriu uma empresa de telecomunicações em outro estado. O principal executivo de CC, um francês, decidiu, logo após a aquisição, demitir toda a força de trabalho daquela unidade e transferir as atividades de montagem e compras para CC. Essa decisão sobrecarregou as divisões de engenharia e de compras da CC já que não houve contratações adicionais. A decisão da demissão coletiva teve que ser revista por CC a partir do momento que a Justiça do Trabalho daquele estado acionou a empresa. A diretoria de CC resolveu a situação por meio de um artifício jurídico um tanto controverso, segundo a narrativa do informante. Contratou uma pequena empresa daquele local para funcionar dentro das instalações físicas da empresa problemática e convenceu os donos daquela pequena empresa a contratar todos os funcionários que foram demitidos. Como revelado em tom confessional pelo informante, comparado com o quadro anterior às demissões, as novas regras contratuais eram bastante desfavoráveis para os trabalhadores locais.

Essa controversa política de fornecedores seguida por CC também tinha correspondência com o tipo de relacionamento mantido com PF e também com o “caso” selecionado e narrado pelo informante-chave. Mais especificamente, havia outros projetos de *outsourcing* mais vultosos e atrativos para os quais PF havia se candidatado. Por essa razão houve pressão sobre o informante-chave e sobre a equipe de funcionários de PF para que a entrega do primeiro lote não fosse entregue com atraso, a despeito dos sacrifícios laborais correspondentes. Esses mesmos projetos também implicariam no fortalecimento de uma outra pequena empresa que o dono de PF estava iniciando na época, a qual se dedicaria menos a atividades de montagem e mais a atividades de compra e venda de componentes. Tendo em vista tais questões omitidas pelo informante-chave, constatou-se que o caso narrado por ele era particularmente relevante porque sua posição dentro de PF estava ameaçada, particularmente porque sua formação era de natureza mais técnica do que comercial ou “gerencial”.

Conforme revelado por outro informante de CC, diretor de logística, houve resistências e reações em CC durante todo o processo devido à sobrecarga de trabalho gerada pela transferência de atividades e responsabilidades para São Paulo. As reações e conseqüências não foram maiores, segundo este informante, devido às pressões demissionárias que foram exercidas dentro de CC pelo diretor francês e por seu sucessor imediato, e também pelo próprio histórico “anti-sindicato” imposto pelas diretorias anteriores naquela mesma unidade de São Paulo.

## 5. ANÁLISE E CONCLUSÕES

Esse artigo demonstrou uso de poder nos âmbitos inter e intra-firma como um mecanismo mais relevante para explicar cooperação em redes do que outras representações “politicamente corretas” usadas pelas teorias desenvolvidas e difundidas pelas escolas norte-americana e européia. Mais particularmente, esse trabalho ressaltou a importância de investigações centradas em relacionamentos mantidos por empresas de portes distintos e de construções teóricas que contemplem que a realidade das pequenas empresas e de gerentes em geral é fortemente subordinada a mecanismos e estruturas mobilizadas por grandes corporações industriais, em diferentes níveis e contextos de influência sócio-política.

Foi demonstrado também que o modo com que as firmas e informantes foram tratados na pesquisa é extremamente problemático. A frustrante descoberta de que gerentes de linha, tanto em empresas de grande porte como de pequeno porte, tinham autonomia limitada para agir e para falar devido a estruturas corporativas e gerenciais de poder e controle e também ao controle do mercado de trabalho pelas grandes corporações. Essas questões fundamentais que não foram contempladas nem pelo pesquisador nem pelas teorias usadas desafiou a legitimidade das teorias e da pesquisa em si. Concluiu-se que representar empresas por meio de gerentes é problemático porque reproduz, equivocadamente, a ideologia de voluntarismo e empreendedorismo construída por escolas de negócios e outras instituições em todos os cantos do mundo.

Nesse sentido, é recomendável que se reconheça que os princípios de cooperativismo e os anseios universais subjacentes por uma sociedade mais justa, democrática e menos estratificada, os quais são mobilizados pelas teorias de cooperação e por seus pesquisadores, vêm sendo perigosamente manipulados desde o final da década de 1970 pelas grandes corporações transnacionais, sejam elas de origem norte-americana ou européia, com o propósito de criar um contexto universal de significação e significados que leve cidadãos e também acadêmicos a não problematizarem as práticas e estratégias de coerção e cooptação desenvolvidas pelas mesmas e por outros privilegiados agentes.

Teorias mais realistas de cooperação no âmbito de *business management* deveriam, por conseguinte, problematizar mecanismos e redes de agentes mobilizados pela assim chamada burguesia gerencial internacional, definida como

*uma ampla categoria social, envolvendo a elite empreendedora, gerentes de firmas, funcionários públicos mais graduados, líderes políticos, membros das profissões regulamentadas, e pessoas de padrão similar em todas as esferas da sociedade* (Becker e Sklair, 1987, p. 7).

Tal tipo de orientação teórica e epistemológica desmistificaria o papel do “gerente” ou do “empreendedor” e recolocaria na agenda do pesquisador os argumentos produzidos, nos EUA, por Wright Mills, sobre a importância capital da chamada “elite de poder” (1956), e por aqueles que assinalaram em primeira instância o início da alienação e sucateamento da academia local (Roszak, 1968, ed.) por essa mesma elite.

A observação crítica feita por Beluzzo (2000) sobre como a elite dos EUA consegue fazer com que plutocracia, i.e., o governo dos ricos, seja tomada como democracia pelos públicos doméstico e internacional ao longo de décadas seguidas é uma boa “pista” para explicar tanto a ingenuidade da teoria de *supply chain management* e de outras correlatas como a importância que as mesmas concedem à centralização de poder. Correspondentemente, tanto o assim chamado processo de americanização da Europa e de suas instituições acadêmicas como a cultura local de sócio-democracia parecem explicar a ingenuidade das teorias de cooperação ali construídas.

Finalmente, os resultados aqui expostos e discutidos dão a este artigo uma particular importância para o debate universal-local no âmbito de *management*. Eles confirmam que teorias construídas na “periferia” podem se constituir em importantes antídotos contra a carga de ideologia imperialista detectada na literatura contemporânea de *management* (Mills e Hatfield, 1999, p. 49). Entretanto, ressalta-se aqui que teorias úteis que mobilizem tal tipo de crítica não são facilmente construídas porque exigem do pesquisador uma *definição clara de sua postura ideológica, a qual não acontece, na maioria dos casos, por falta de conhecimento* (Richardson, 1999, p. 13), e das instituições acadêmicas e não-acadêmicas de *management* uma postura mais autêntica e menos totalitária (Faria e Guedes, 2000).

---

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, M.; WILLMOTT, H., **Making Sense of Management**. London: Sage, 1996.

ARNDT, J. Toward a Concept of Domesticated Markets., **Journal of Marketing**, v. 43, Fall, p. 69-75, 1979.

ARNDT, J. The Tyranny of Paradigms: the case for paradigmatic pluralism in marketing. In: DHOLAKIA, N. (ed.), **Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for widening marketing theory**, Research in Marketing, p. 1-25. Supplement 2. JAI Press, 1985.

BECKER, D.; SKLAIR, R. Why postimperialism?. In BECKER, D.; FRIEDEN, J.; SCHATZ, S.; SKLAIR, R. (eds.), **Postimperialism: international capitalism and development in the late twentieth century**, ch. 1. Boulder, CO: Lynne Rienr, 1987.

BELUZZO, L. Democracia na América., **Folha de São Paulo**, 20 de agosto de 2000, p. B2.

BEST, M. **The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring**, Cambridge: Polity Press, 1993.

BLUEDORN, A.; JOHNSON, R.; CARTWRIGHT, D.; BARRINGER, B. The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains. **Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 201-262, 1994.

BRUSCO, S. The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration. **Cambridge Journal of Economics**, v. 3, p. 167-184, 1982.

BRUSCO, S.; RIGHI, E. Local Government, Industrial Policy and Social Consensus: The Case of Modena (Italy). **Economy and Society**, v. 18, n. 4, p. 405-424, 1989.

CAMPBELL, N. An interaction approach to organizational buying behavior. **Journal of Business Research**, v. 13, p. 35-48, 1985.

CHALMERS, A. **What is this thing called science?** Milton Keynes: Open University, 1982.

CHANDLER, A. **The Visible Hand: The managerial revolution in American Business.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977.

CHANDLER, A. Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. **Journal of Economic Perspectives**, v. 6, n., 3, Summer, p. 79-100, 1992.

CHANLAT, J.-F. **Ciências Sociais e Management.** São Paulo: Atlas, 2000.

CLEGG, S.; IBARRA-COLADO, E.; BUENO-RODRIGUEZ, L. **Global Management.** London: Routledge, 1999.

COOK, J. **The Start-up Entrepreneur.** New York: Truman Talley e E. Dutton, 1986.

DAVIES, G. Supply-chain relationships. In BUTTLE, F. (ed.) **Relationship Marketing: Theory and Practice.** London: Sage, 1996.

DRUCKER, P. **Administrando para o futuro.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, W. **Management Research: an Introduction.** London: Sage, 1991.

EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

Como se faz gente que faz? **EXAME**, 23/08/2000, p. 158-167, 1991.

O Maestro dá o tom para a orquestra. **EXAME**, 15/09/1993, p. 92-95.

FARIA, A.; GUEDES, A. Gerenciamento internacional no Brasil e na Inglaterra: explorando interdisciplinaridade e desafiando linearidade em pesquisa intercultural. In: 1º ENEO – ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DE ORGANIZAÇÕES. Curitiba-PR, **Anais...** Curitiba, junho de 2000.

FARIA, A. **A critical perspective on the role of intermediate firms in the management of customer-driven changes in supply networks.** 1999. Tese (Doutoramento). University of Warwick, Inglaterra, agosto de 1999.

FARIA, Antonio. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In: FARIA, Antonio, **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho.** São Paulo: Hucitec, 1994.

FERRO, J. A Produção Enxuta no Brasil. In: WOMACK, J. et al. **A máquina que mudou o mundo**, p. 311-337. Campus: Rio de Janeiro, 1992.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. (eds.). **Developing Relationships in Business Networks**. London: Routledge, 1995.

HELPER, S. An exit-voice analysis of supplier relations. In: GRABHER, G. (Ed.), **The Embedded Firm: on the socioeconomics of industrial networks**. p. 141-160. London: Routledge, 1993.

JACKSON, B. Build Customer Relationships that Last. **Harvard Business Review**, v. 63, November-December, p. 120-128, 1985.

JOHNSTON, R.; LAWRENCE, P. Beyond Vertical Integration -The Rise of Value-Adding Partnership. **Harvard Business Review**, July/August, p. 94-101, 1988.

KALWANI, M.; NARAYANDAS, N. Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms ?. **Journal of Marketing**, v. 59, January, pp. 1-16, 1995.

KOTTER, J. Power, dependence, and effective management. **Harvard Business Review**, July-August, p. 125-136, 1977.

LEE, R. The use of “appropriate theory” in management education. **Management Education and Development**, v. 18, p. 247-254, 1987.

MATTSSON, L.-G. An Application of a Network Approach to Marketing: defending and changing market positions. In DHOLAKIA, N. (ed.) **Changing the Course of Marketing: alternative paradigms for widening marketing theory**, 263-288. Supplement 2. JAI, 1985.

MILLS, C. W. **The power elite**. New York: Oxford University, 1956.

MILLS, A.; HATFIELD, J. From Imperialism to Globalization: Internationalization and the Management Text. In: CLEGG, S.; IBARRA-COLADO, E.; BUENO-RODRIGUEZ, L, **Global Management**. London: Routledge, 1999.

OHMAE, K. Voltando à estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. (orgs.), **Estratégia: a busca de vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus.

OHMAE, K. The Global Logic of Strategic Alliances. **Harvard Business Review**, v. 67, March-April, p. 143-154, 1989.

OUCHI, W. Markets, Bureaucracies and Clans. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, March, p. 129-141, 1980.

OUTHWAITE, W. Hans-George Gadamer. In: SKINNER, Q. (ed.), **The Return of Grand Theory in Human Sciences**. Cambridge: Cambridge University, p. 21-40, 1977.

PASCALE, R.; ATHOS, A. **The art of japanese management**. New York: Simon and Schuster.

POWELL, W. Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

POLLERT, A. The “Flexible Firm”: Fixation or Fact?. **Work, Employment, and Society**, v. 2, n. 3, p. 281-316, 1988.

ROSZAK, T. (ed.). **The dissenting academy**. New York: Random House.

SAKAI, K. The Feudal World of Japanese Manufacturing. **Harvard Business Review**, November-December, p. 38-46, 1990.

SANDKULL, B. (1996). Lean Production: the Myth which Changes the World?. In: CLEGG, S.; PALMER, G. (eds.) **The Politics of Management Knowledge**. London: Sage.

STREECK, W. On the institutional conditions of diversified quality production. In MATZNER, E.; STREECK, W. (eds.) **Beyond Keynesianism: The socio-economics of production and full employment**. Aldershot: Edward Elgar, p. 21-62, 1991.

THE ECONOMIST. **Will business schools last?** The World in 2000 Issue, p. 93.

THORELLI, H. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, January/February, p. 37-5, 1986.

TIJMSTRA, S.; CASLER, K. Management Learning for Europe. **European Management Journal**, v. 10, p. 30-38, 1992.

TSOUKAS, H. The Validity of Idiographic Research Explanations. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 551-561, 1989.

VERGARA, S. Nota técnica: ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S; HARDY, C.; NORD, W. (orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999 (edição brasileira).

YIN, R. **Case Study Research - Design and Methods**. London: Sage, 1994.

WENSLEY, R. A Critical Review of Research in Marketing. **British Journal of Management**, v. 6, Special Issue, p. s63-s82, 1995.

WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies**. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. Strategizing, Economizing and Economic Organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 75-94, 1991.

WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. **The Machine that Changed the World**, New York: Rawson Associates, 1990.

WOOD, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 4, p. 6-18, 1992.