

Cleverson Renan da Cunha

**MUDANÇAS AMBIENTAIS E ESTRUTURA DE
RELACIONAMENTO DO CORREDOR DE TRANSPORTE
CENTROLESTE.**

Dissertação apresentada ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

Curitiba, 2001
Universidade Federal do Paraná

Cleverson Renan da Cunha

**MUDANÇAS AMBIENTAIS E ESTRUTURA DE
RELACIONAMENTO DO CORREDOR DE TRANSPORTE
CENTROLESTE.**

Dissertação apresentada ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

Curitiba, 2001
Universidade Federal do Paraná

Dedico este trabalho à Geísa, meu grande amor e companheira de incomensurável valor, por todos os momentos que passamos juntos e pelos sonhos que ainda estamos por realizar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a fundamental ajuda do Professor Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva, meu orientador, que soube, nos momentos certos, iluminar de forma segura os difíceis caminhos até a construção do projeto e da dissertação.

Aos professores da Universidade Federal do Paraná, em especial, aos professores Dr. Sérgio Bulgacov e Dr. José Henrique de Faria, pelo exemplo e pelo estímulo constante à pesquisa e ao estudo. Meus agradecimentos também à Adélia e Leila, que, além de ajudantes fiéis, se tornaram grandes amigas.

Toda a minha gratidão às empresas que fizeram parte da minha pesquisa. Sem elas, meu trabalho não seria realizado. De uma forma toda especial, agradeço ao Sr. Rodrigo Ferraz Stehling e ao Sr. Roberto Nogueira.

Aos meus colegas de turma, pelo companheirismo e momentos compartilhados, pela dedicação e compromisso além da amizade que levarei comigo por toda a vida. Aos grandes amigos e irmãos, Isaak e Aurio, por tudo que vivemos juntos, pelos momentos de alegria e descoberta que compartilhamos no nosso dia-a-dia.

Aos meus pais que sempre me incentivaram a seguir minha carreira docente sem nem mesmo saberem o que isso significa. Pelo apoio incondicional, pela renúncia e pelo amor e suporte sempre presentes. Às minhas irmãs e ao Leandro, pela força e pelo carinho que nunca me faltaram.

Agradeço à CAPES, pelo apoio financeiro.

Finalmente, a Deus, criador da vida, que tem sido a orientação e o suporte maior de toda a minha vida.

SUMÁRIO

Lista de figuras

Lista de quadros

Lista de tabelas

Lista de gráficos

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivos da pesquisa	15
1.2 Justificativa teórica e prática	16
1.3 Estrutura da dissertação	18
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	20
2.1 Níveis de análise	20
2.2 Relações interorganizacionais	24
2.2.1 Perspectivas teóricas das relações interorganizacionais	29
2.2.1.1 Teoria da troca	31
2.2.1.2 Ecologia organizacional	34
2.2.1.3 Dependência de recursos	36
2.2.1.4 Redes cooperativas	38
2.2.1.5 Redes sociais	41
2.2.1.6 Perspectiva estratégica	44
2.2.1.7 Custo de transação	45
2.2.1.8 Institucionalismo	46
2.3 Ambiente e institucionalismo	48
2.3.1 Mudança ambiental	50
2.4 Análise de rede	56
3 METODOLOGIA	68
3.1 Especificação do problema	68
3.1.1 Perguntas de pesquisa	68
3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis	69
3.1.2.1 Variável independente: mudança da política cambial de janeiro	69

de 1999	
3.1.2.2 Variável dependente: estrutura de relacionamento da rede	69
3.2 Delimitação e desenho da pesquisa	72
3.2.1 Delineamento da pesquisa	72
3.2.2 População	75
3.2.3 Coleta e análise dos dados	76
3.2.4 Facilidades e dificuldades na coleta de dados	78
3.3 Limitações da pesquisa	80
4 ANÁLISE DOS DADOS: PARTE I	82
4.1 Mudança da política cambial	83
4.2 O Corredor de Transporte Centroleste	101
5 ANÁLISE DOS DADOS: PARTE II	107
6 CONCLUSÃO	123
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
8 ANEXOS	145

LISTA DE FIGURAS

1	Pesquisa interorganizacional nos diferentes níveis de análise: exemplos ilustrativos	22
2	Mecanismos para a adaptação institucional	52
3	Representação gráfica dos relacionamentos	63
4	Estrutura institucional do Corredor Centroleste	102
5	Composição da Mesa de Integração	104

LISTA DE QUADROS

1	Conceitos de níveis	21
2	Arcabouço para análise interorganizacional	26
3	Quatro abordagens para pesquisa em relações interorganizacionais	28
4	Perspectivas teóricas das relações interorganizacionais	30
5	Diferentes significados das redes	41
6	Padrões institucionais e desempenho	54
7	Conceitos da estrutura de rede com cada um dos seis modelos de análise de rede	59
8	Tópicos da análise de rede	65

LISTA DE TABELAS

1	Matriz da presença de relacionamentos em dez organizações	64
2	Taxas de câmbio do real (R\$/US\$) – comercial	93
3	Brasil – Comércio exterior	97
4	Relacionamento entre as empresas do Consórcio	108
5	Densidade intragrupal	109
6	Média e desvio padrão da importância dos relacionamentos intragrupais	118
7	Relacionamento entre as empresas do Consórcio antes da mudança cambial	122

LISTA DE GRÁFICOS

1	Formação do corredor por tipo de organização	74
2	Empresas pesquisadas segundo seu porte	75
3	Inflação e evolução do IGP-DI-FGV	88
4	Variação real do produto interno bruto brasileiro	89
5	Taxa de investimento (% do PIB)	90
6	Investimento estrangeiro direto líquido	91
7	Participação do Brasil nas exportações e importações mundiais	98
8	Evolução do comércio exterior brasileiro	99
9	Razão predominante dos relacionamentos	113
10	Base predominante do relacionamento	114
11	Periodicidade do relacionamento	115
12	Importância do relacionamento	117
13	Atividade realizada em conjunto	120

RESUMO

O objetivo central desta pesquisa foi identificar a influência de mudanças ambientais no padrão de relacionamento de uma rede de organizações. Na busca desse alvo, foi analisado o impacto da mudança cambial brasileira de janeiro de 1999, na rede formada pelos participantes do Corredor de Transporte Centroleste. Além desse objetivo, esta pesquisa identificou a estrutura de relações da rede com base na existência ou não do relacionamento, sua periodicidade, razão e base predominantes, a importância do relacionamento e as atividades realizadas em conjunto, com o intuito de tornar possível a comparação dos padrões anteriores e posteriores da estrutura da rede. A população do presente estudo foi composta pelas organizações participantes do Corredor, e sua amostra, pelas empresas que participam de forma ativa desse processo associativo, num total de 24 empresas distribuídas em instituições públicas, portos, ferrovias, siderúrgicas, Estações Aduaneiras de Interior – EADI – e empresas de logística. A análise dos dados foi dividida em duas fases: a primeira procurou compreender as mudanças ambientais mais significativas nos últimos anos para a rede, partindo de um tema amplo, globalização, até a mudança que foi referência para este estudo, a mudança da política cambial em janeiro de 1999. Para a compreensão desse fenômeno, foi adotada a análise de rede como metodologia básica, aliada a técnicas da estatística descritiva. O delineamento da pesquisa foi de levantamento e a perspectiva de análise, seccional com avaliação longitudinal da rede antes e depois da mudança. Concluiu-se que a rede é pouco complexa, formalizada e centralizada, tendo sua estrutura de relações caracterizada pela especialização de tarefas, com alta densidade de relacionamento, principalmente nas relações intragrupais, tendo seus membros relações não oportunistas. A base de contato dominante parece ser os relacionamentos voluntários, com grande periodicidade dos contatos, centrados nas atividades econômicas e tendo como objetivo principal a troca de informações. O instrumento de pesquisa adotado não conseguiu identificar grandes influências no padrão de relacionamento da rede. A mudança principal se deu com a entrada de novos membros, mas de forma tímida.

ABSTRACT

The main objective of this research was to identify the influence of the environmental changes in the pattern of relationship in an organization network. The impact of Brazilian exchange change in January 1999 was analyzed in the network composed by the members of Corredor de Transporte Centroleste. Besides, this research identified the structure of the relationships inside the network basing on the existence or not of the relationship, its length, reason and main basis, the importance of the relationship and the activities accomplished in group, in order to make possible the comparison between former and later patterns of the network structure. The population of this study was formed by the network institutions, and its sample, by companies that participate in this process, formed by 24 organizations distributed in public institutions, harbors, railroads, steel industries, interior customs stations (EADI) and logistics firms. The data analysis was divided into two parts: the first one tried to understand the more significant environmental changes in the last years for the network, beginning from a broad subject, globalization, until the change that was the reference for this study – the change of the political exchange in January, 1999. So as to understand this phenomenon was adopted the network analysis as basic method, connected to techniques of descriptive statistics. The research was essentially composed of survey and perspective analysis, sectional with longitudinal evaluation of the network. The former, before the change and the latter, after the change. The results showed that the network is a little complex, formalized and centralized and its structure of relationship is characterized by tasks specialization, with high density of relationship, mainly into the groups relation, and its members have non opportunistic relations. The dominant contact basis is the voluntary relationships, with frequent contacts, based in economic activities and with the principal objective of exchange of information. The research instrument adopted couldn't identify significant influences in the pattern of network relationship. The principal change took place with the ingress of new members, but in a timid way.

1 INTRODUÇÃO

As transformações ambientais têm acompanhado o ser humano ao longo de sua história, e sua capacidade de se adaptar a novas circunstâncias é o que tem permitido sua sobrevivência. Porém, nas últimas décadas, essas mudanças adquiriram novos contornos principalmente no que se refere à sua velocidade e seus impactos na humanidade e no meio ambiente (CASTELLS, 1999; KOTLER, 1999).

Para muitos pensadores, estamos vivendo um momento único na história da humanidade, marcado por transformações constantes, não só nos padrões tecnológicos, como também nos aspectos sociais, políticos, culturais e até religiosos. Todas essas alterações vêm sendo delineadas por um processo contínuo, sustentado pelo desenvolvimento de novos canais de comunicação, influenciando, assim, em menor ou maior grau, toda a população do globo (CASTELLS, 1999). Diferentemente das outras épocas, o que mudou não foi o tipo de atividades em que a humanidade está envolvida, mas sua possibilidade tecnológica de utilizar, como força produtiva direta, a capacidade humana de processar símbolos (CASTELLS, 1999; DRUCKER, 1988; KOTLER, 1999).

Fortemente influenciadas pelas pressões ambientais, inúmeras organizações estão ampliando suas relações com outras, tanto no ambiente local, regional e nacional como no internacional. As incertezas ambientais freqüentemente influenciam a obtenção de recursos, podendo motivar as organizações a desenvolverem relações interorganizacionais horizontais e verticais para lidarem com as incertezas. No campo organizacional, a adoção de novas formas de trabalho, a proliferação da formação de alianças estratégicas e redes de empresas ao redor do mundo parecem ser indícios da adequação das organizações a esse novo ambiente (GALASKIEWICZ, 1985; NOHRIA, 1992; ZUCKERMAN, KALUNZNY e RICKETTS, 1999).

Para operar na nova economia global, as grandes empresas tiveram que se tornar principalmente mais efetivas que econômicas. Essa *nova empresa* parece ter algumas características peculiares: organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; uso extensivo de informação e automação; gerenciamento em

equipe; trabalho desvinculado do espaço físico; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contratos com fornecedores e clientes; informação e treinamento de funcionários em todos os níveis e o surgimento de grandes aglomerados econômicos.

A instabilidade ambiental atinge não somente os aspectos internos às organizações, como também o seu relacionamento com outras, podendo se estender de relacionamentos competitivos a cooperativos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Os eventos ocorridos no contexto externo tendem a pressionar as organizações para movimentos de adaptação, decorrentes de novas circunstâncias relacionadas a eficiência e à legitimidade social (SCOTT, 1995; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996).

Para alguns pensadores, o alicerce desse novo sistema competitivo não é a empresa ou o empresário individual, mas as redes ou os grupos empresariais de diferentes tipos em um padrão que, com todas as suas variações, tende a configurar-se como a forma organizacional caracterizada como *a empresa em rede*. São, antes de tudo, redes de empresas sob diferentes formas e contextos e a partir de expressões culturais diversas. (ALVAREZ, 1994; PARK, 1996; GULATI, 1998; CHISHOLM, 1996).

Assim, cooperação e os sistemas de rede oferecem a oportunidade de dividir custos e riscos, bem como manter o sistema de informação constantemente renovado. Nesse caso, a análise do ambiente apresenta-se como fator importante no entendimento da dinâmica organizacional e de suas relações com outras na formação de redes e alianças.

Dentre os processos de associação cooperativa, a formação de consórcios tem recebido destaque por conseguir adequar a liberdade de cada organização em particular e também a consecução de objetivos em comum. Entendendo que a estrutura de relacionamento de uma rede pode ser impactada pelas mudanças ambientais (MADHAVAN, KOKA e PRESCOTT, 1998), apresenta-se como tema da presente pesquisa a influência das mudanças ambientais nas características do relacionamento interorganizacional. Para a verificação empírica desse problema, optou-se por estudar o Corredor de Transporte Centroleste. Esta rede foi escolhida por ter sido formada há diversos anos (1991), o que possibilitou uma análise histórica; por ter

uma entidade coordenadora, o que manteve o propósito da rede desde sua origem, e pelo número reduzido de organizações participantes, o que tornou possível a utilização da metodologia de análise de rede.

Ao longo das últimas décadas, diversas alterações nas variáveis ambientais causaram impacto no Consórcio. Num contexto mais amplo, as principais giram em torno da globalização e suas derivantes, como o avanço nas telecomunicações, aceleração dos investimentos diretos no exterior, transformação dos métodos de produção, ascensão de novas formas organizacionais, aumento do comércio internacional e o surgimento de novos padrões concorrenciais entre grupos empresariais (COUTINHO e FERRAZ, 1995)

Nesse sentido, o presente trabalho buscou analisar a relação entre os diversos aspectos do campo dos relacionamentos interorganizacionais, considerando o seguinte problema de pesquisa:

“QUAL A INFLUÊNCIA DA MUDANÇA NA POLÍTICA CAMBIAL DE JANEIRO DE 1999 NA ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DA REDE DO CORREDOR CENTROLESTE?”

1.1 Objetivos da pesquisa

Entende-se que o objetivo geral deste trabalho consiste em identificar qual a influência da mudança na política cambial de janeiro de 1999 na estrutura de relacionamento da rede das organizações participantes do Corredor Centroleste.

Como objetivos específicos, procura-se:

- Identificar a estrutura de relações das empresas participantes do Corredor de Transportes Centroleste, tendo por referência:
 - a) o tamanho e a densidade da rede;
 - b) as razões que levam as organizações a se relacionarem com outras;
 - c) a base predominante dessas relações;
 - d) a intensidade (periodicidade) e importância das interconexões;
 - e) as atividades realizadas em conjunto;

- f) os grupos centrais e a centralidade da rede.
- Verificar se houve alteração no padrão de relacionamento do Corredor depois da modificação na política cambial brasileira.
 - Verificar se houve diferenças entre os padrões grupais de relacionamento, antes e depois da nova política cambial brasileira.

1.2 Justificativa teórica e prática

O ambiente, em todas as suas dimensões, está influenciando cada vez mais a vida das organizações em suas relações internas (departamentos, grupos) e externas (outras organizações), impulsionando, assim, a adoção de novas configurações organizacionais no intuito da sobrevivência. Além da alteração dos padrões organizacionais, o relacionamento entre organizações tem desempenhado importante papel. Temas como fusões, aquisições, alianças estratégicas, formação de redes e parcerias têm figurado constantemente nas listas de investigação de pesquisadores no mundo inteiro.

No entanto, a maioria dos cientistas sociais que estudam organizações o fazem tendo por objeto organizações individuais, em detrimento da análise ampla do seu contexto social (ALDRICH, 1979). No Brasil, mesmo aqueles que utilizam a sua argumentação na teoria dos sistemas ou na teoria contingencial, o fazem com a visão centrada na organização focal, sem se preocupar com as interligações mais extensas (SELEME e ORSSATTO, 1990).

“Muitas das questões de interesse dos sociólogos organizacionais de hoje requerem uma perspectiva que possibilite o estudo não somente das questões internas das organizações mas também das forças presentes em seu ambiente e a descrição dos limites organizacionais” (ALDRICH, 1979. p. 1), sendo assim necessário o desenvolvimento de pesquisas que adotem o nível interorganizacional de análise. O entendimento das mudanças com o centro nas organizações focais é útil, mas oferece visão limitada da complexa questão ambiental.

Este trabalho justifica-se teoricamente por abordar as relações interorganizacionais, procurando, assim, fornecer alguns instrumentos para melhor

compreensão desse fenômeno e dar algumas contribuições teóricas para o desenvolvimento da abordagem macroanalítica, adotando a análise de redes.

Diversos autores ressaltam a necessidade da realização de pesquisas sistemáticas nesse campo no intuito de construir um padrão referencial para o desenvolvimento de outras pesquisas com tal abordagem. Os estudos que adotam como análise o nível interorganizacional têm recebido crescente atenção nos últimos anos nos Estados Unidos e na Europa. No entanto, o Brasil apresenta pouca tradição nesse setor, excetuando alguns trabalhos que se concentram nas formas diádicas de relacionamento, como é o caso das fusões, aquisições e algumas alianças estratégicas.

Essas considerações são ressaltadas ao perceber o potencial das empresas brasileiras comparado com as de outras culturas que adotam um processo mais evoluído de relacionamento cooperativo na conquista dos seus objetivos. É notório o incremento dos relacionamentos interorganizacionais, muitos desses surgindo de processos sem fundamentação teórica ou empírica.

O presente trabalho procura oferecer referencial teórico e prático para os estudos das relações interorganizacionais, tendo como foco de análise empresas presentes na sociedade brasileira, possibilitando, assim, maior entendimento deste campo de estudo, servindo também como uma forma de divulgar o potencial das teorias e das técnicas da análise de rede.

Em referência à questão prática, o presente trabalho justifica-se por, ao identificar o padrão de relacionamento de uma rede específica, auxiliar no entendimento das interligações entre os diversos atores de uma rede e, assim, contribuir no processo de tomada de decisão e na construção de outros processos associativos, como na ajuda aos integrantes da rede em questão a compreender a visão e o papel de cada membro no conjunto. Além de auxiliar na compreensão das influências das mudanças ambientais nos relacionamentos entre organizações de uma rede.

De outra forma, a elaboração de um instrumento de verificação empírica e sua aplicação com vistas a identificar o padrão de relacionamento de uma rede, tende a permitir a caracterização de diversas redes e a comparação entre elas. A presente pesquisa procura trazer elementos que evidenciam a formação de redes de empresas

no Brasil, e alguns resultados advindos dessa configuração poderão servir de norteadores para futuras empresas que desejem ampliar seus relacionamentos e administradores envolvidos em processos semelhantes.

1.3 Estrutura da dissertação

Diante do exposto acima, este trabalho está estruturado em cinco partes. Primeiramente, nesta introdução, apresentam-se a temática estudada, o problema e os objetivos da presente pesquisa, bem como suas justificativas teóricas e práticas.

Na seqüência, é abordado o referencial teórico com o qual se pretende dar sustentação às idéias do presente trabalho. Inicia-se com uma discussão a respeito dos diferentes níveis de análise que podem ser adotados no estudo das questões organizacionais, descrevendo algumas formas de subdividi-los em função do objeto de pesquisa proposto, além de abordar a inter-relação entre esses níveis. As diversas formas de relacionamentos interorganizacionais são analisadas, como também as idéias principais de oito conjuntos teóricos que se propõem a estudar essas relações. Nessa fase, são apresentadas as teorias de destaque que subsidiam o entendimento das ligações entre empresas nos seus mais diversos campos. Após, são abordadas algumas formas de perceber o ambiente e suas mudanças, concentrando-se na visão institucionalista, com a sua visão do ambiente técnico e institucional. Discutem-se ainda, os tratamentos dados à temática da análise de rede, mostrando algumas de suas aplicações e utilidades.

Na terceira parte, os procedimentos metodológicos para a realização de uma investigação empírica são detalhados. Encontram-se presentes as perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das variáveis em estudo, além da definição da população e amostra, o delineamento da pesquisa, as fontes e o tratamento dos dados coletados e as dificuldades e limitações enfrentadas no curso do presente trabalho.

O quarto capítulo relata com maiores detalhes os procedimentos adotados e os resultados encontrados na fase preliminar da pesquisa, descrevendo as mudanças ambientais encontradas, destacando a globalização e a mudança da política cambial de

13 de janeiro de 1999 e alguns dos seus impactos na economia brasileira. Após, é apresentada uma breve caracterização do Corredor Centroleste, seus objetivos, trajetória e algumas de suas conquistas.

No quinto capítulo, os dados primários coletados por meio do questionário de pesquisa são descritos e analisados de acordo com os procedimentos analíticos descritos na metodologia, visando responder as questões de pesquisa. No sexto capítulo encontram-se as conclusões obtidas com o desenvolvimento deste estudo e alguns possíveis usos, bem como recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

Finalmente, no sétimo capítulo, estão presentes as referências bibliográficas das obras utilizadas na fundamentação deste trabalho, seguidas pelos anexos.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

O aumento da turbulência ambiental percebida nas últimas décadas tem levado os estudiosos a considerar o ambiente como fator crítico para o sucesso organizacional. No entanto, a quebra do padrão convencional da adoção do nível de análise organizacional e suborganizacional não é tarefa das mais simples, principalmente no Brasil, onde os níveis supra-organizacionais de análise não dispõem tradição histórica.

Diversos desafios dos nossos dias exigem estudos que vão além da compreensão da dinâmica organizacional interna. No intuito de justificar a adoção do nível de análise interorganizacional, essa questão é abordada a partir do entendimento do pensamento de alguns autores, chegando à conclusão de que é necessário, além de ampliar os níveis de estudo para além do organizacional, buscar os cruzamentos entre os diversos níveis de análise.

Várias teorias buscam levantar bases para o estudo das relações interorganizacionais. São apresentadas oito dessas, recebendo destaque a teoria institucional, por ser a que apresenta maior amplitude de entendimento ao problema proposto. Nessa perspectiva, recebe atenção o entendimento do conceito de ambiente e mudança organizacional.

Dentre as metodologias adotadas no estudo das relações interorganizacionais, a análise de rede tem demonstrado ter utilidade diferenciada por permitir, além do entendimento das questões técnicas comuns a outras metodologias, considerar os aspectos sociais, políticos e culturais, ao identificar as ligações e seus motivos, entre os membros da rede. Por ser uma metodologia com pouca tradição no Brasil, a ela é dedicado um item especial com o objetivo de melhorar o seu entendimento, descrevendo seus princípios básicos, seus instrumentos e as abordagens comumente empregadas.

2.1 Níveis de análise

No estudo das questões organizacionais é possível a adoção de diferentes cortes variando de uma visão micro até a macro social. Segundo SCOTT (1995), os níveis identificados para análise variam muito em função do foco do pesquisador, tendo em vista sua abordagem do fenômeno. A dimensão-chave subjacente é o âmbito do fenômeno abordado, que pode ser medido em termos de espaço, tempo, ou número de pessoas afetadas.

“Os níveis de análise constituem-se um dos pólos de entendimento da história dos estudos organizacionais, isto porque são focos a partir dos quais são feitas as reflexões sobre o fenômeno organizacional. Tornam-se assim, perspectivas de análise úteis para se observar certas tendências da teoria organizacional ao longo da história” (SELEME e ORSSATTO, 1991. p. 112).

O conceito de níveis de análise é usado em diversas formas na teoria organizacional, mantendo algumas relações. HATCH (1997) exemplifica algumas destas possibilidades:

QUADRO 1
Conceitos de níveis

Nivelamento dos sistemas	Nível de análise	Nível hierárquico
Supra sistema	Ambiente	Alta gerência
Sistema	Organização	Gerência média
Sub-sistema	Unidade ou departamento	Supervisão

FONTE – HATCH, 1997. p. 40.

Cada nível permite uma compreensão diferenciada do problema em questão e necessita da adequação de sua abordagem teórica ao que será estudado e ao corte pretendido. Diversos autores apresentam formas distintas de subdividir o campo de estudo organizacional. Dentre esses destaca-se o trabalho de EVAN (1978), ASTLEY e

VAN DE VEN (1983), HANNAN e FREEMAN (1989), MARCUS (1984), AUSTER (1994), SCOTT (1995) e PERROW (1986).

Especificamente no campo das relações interorganizacionais, AUSTER (1994) identifica três níveis de análise encontrados nas perspectivas teóricas que podem ser inter-relacionados: foco no nível individual, no nível organizacional e nos grupos organizacionais. A autora congrega nesse último, segmentos de mercado, grupos estratégicos, populações e comunidades.

“É importante notar que, apesar das distinções gerais serem claras, os limites específicos entre os níveis são mais difíceis para delinear. Os níveis de análise mais altos são mais ambíguos, particularmente nas formas de conglomerados internacionais, embora distinções possam ser feitas” (AUSTER, 1994. p.26).

		Tempo ↗	Tempo ↗	Tempo ↗	Tempo ↗
<u>VARIÁVEIS</u> <u>INDEPENDENTES</u>	FATORES AMBIENTAIS	Regulamentações governamentais, cultura nacional e seus efeitos nos gerentes e nos tomadores de decisões	Efeitos econômicos e institucionais no sucesso das ligações	Características econômicas afetando a formação de consórcios industriais	Comparação intercultural das políticas reguladoras das ligações
	AGRUPAMENTO ORGANIZACIONAL	O efeito da dinâmica competitiva sobre as redes individuais de gerentes engajados nas ligações	O efeito da dinâmica da competitividade na formação das ligações interorganizacionais	Padrões de diferentes formas de ligações pela categoria industrial	O efeito da competitividade das forças das indústrias nacionais na regulação das políticas nacionais pelas ligações
	NÍVEL ORGANIZACIONAL DE ANÁLISE	O efeito das características das ligações interorganizacionais nas atitudes e percepções dos empregados	O efeito das características organizacionais no sucesso das ligações	O efeito das características das ligações e evolução na dinâmica populacional	O efeito de diferentes formas de ligações de sucesso no ambiente institucional
	NÍVEL INDIVIDUAL DE ANÁLISE	Características dos limites e seus efeitos sobre as atitudes dos gerentes	O efeito das características da alta gerência no ciclo de vida da ligação	Efeitos na difusão da inovação na população, indústria ou segmento de mercado	Os efeitos da ação política da alta gerência na regulação política nacional
		NÍVEL INDIVIDUAL DE ANÁLISE	NÍVEL ORGANIZACIONAL DE ANÁLISE	AGRUPAMENTO ORGANIZACIONAL	FATORES AMBIENTAIS
<u>VARIÁVEIS DEPENDENTES</u>					

FIGURA 1 – Pesquisa interorganizacional nos diferentes níveis de análise: exemplos ilustrativos

FONTE – AUSTER, 1994. p.27.

Essa figura mostra uma matriz de células representando pesquisas nos diversos níveis de análise e entre eles com variáveis dependentes e independentes. As linhas representam pesquisas com variáveis independentes em cada nível de análise. Colunas mostram as possibilidades desenvolvidas com variáveis dependentes. As setas e o tempo na parte superior da tabela ressaltam a perspectiva de pesquisas com cortes longitudinais, além dos seccionais comumente adotados.

A expansão das unidades de análise pode ser aplicada entre perspectivas mas também serve como uma abordagem integrativa porque permite o surgimento de questões novas que não são percebidas quando estudadas de forma separada.

O nível individual de análise pode ser entendido pelo “...estudo de como as pessoas afetam as ligações interorganizacionais e os efeitos das ligações interorganizacionais sobre os indivíduos” (AUSTER 1994. p.28). Estudos nesse nível e suas interações podem abranger aspectos cognitivos, demográficos, as redes, a experiência e o conhecimento funcional, a difusão de inovação nas relações interorganizacionais ou a natureza e os efeitos das forças institucionais em um processo duplo de causa e efeito.

O nível organizacional focaliza-se nas características organizacionais e seus relacionamentos para criação, gerenciamento, manutenção, persistência e fracasso nas relações interorganizacionais e vice-versa, trabalhando com questões como motivação organizacional para criação de parcerias, a escolha do parceiro, a negociação da parceria e as diferentes formas de ligações.

O conceito de agrupamento organizacional varia de acordo com a abordagem de estudo adotada. Áreas de pesquisas nesse nível de análise podem incluir diferenciação, predominância, transformação e sucesso nas diferentes formas de ligação, dentro e entre grupos, alcance de informações entre os diferentes grupos, a composição dos conjuntos organizacionais e a estrutura das redes dentro do grupo ou da população e relações de poder.

Perguntas de pesquisa tipo: como as características ambientais afetam a formação e a transformação das ligações entre a população sobre o tempo e quais são os impactos das políticas governamentais sobre a formação e evolução de alianças ou

como as diferentes configurações da rede afetam a população, a transformação e mudança industrial estão presentes nesse nível de análise.

A contribuição do trabalho de AUSTER (1994) está na argumentação de que é possível e necessária a integração entre os diversos níveis de análise na ampliação da tentativa de compreensão do fenômeno organizacional.

A mudança do nível de análise para uma abordagem externa à organização tem mostrado ser pertinente para a compreensão da complexidade organizacional e do ambiente. Nesse sentido, o entendimento das relações interorganizacionais é um passo importante, principalmente no momento atual, em que os efeitos da globalização têm sido notados no dia-a-dia das organizações, forçando-as a novas configurações estruturais ou estratégicas.

2.2 Relações interorganizacionais

Dentre os diferentes níveis de análise, as relações interorganizacionais vêm crescentemente aumentando em importância. NOHRIA (1992. p.2) apresenta três razões para esse aumento do interesse:

1. A crescente exposição das organizações a ambientes mais competitivos nas últimas décadas, exigindo a reestruturação das antigas formas organizacionais marcadas pela hierarquia, para novas formas mais flexíveis e capazes de se adequarem mais rapidamente aos novos padrões.
2. O recente desenvolvimento tecnológico que tem tornado possíveis processos de produção mais flexíveis e espacialmente desintegrados.
3. A maturação da rede como disciplina acadêmica.

As relações interorganizacionais referem-se a todos os tipos de contatos entre organizações. Esses contatos ou interações estendem-se da forma concorrencial e antagônica para aquelas de natureza cooperativa. A existência de contatos inter-relacionais implica que as organizações envolvidas desenvolvam processo de escolha do grupo de interação com aqueles que são relevantes no conjunto de organizações.

No entanto, tais relacionamentos, como todos os outros, trazem benefícios e custos. ZUCKERMAN, KALUNZNY e RICKETTS (1999) salientam os principais:

Benefícios:

- Desenvolvimento de oportunidades para aprender e se adaptar a novas competências.
- Obtenção de recursos.
- Divisão de riscos.
- Divisão de custos de produção e desenvolvimento de tecnologia.
- Obtenção de influência sobre seu domínio.
- Acesso a novos mercados.
- Aumento da habilidade para gerenciar incertezas e resolução de problemas complexos.
- Suporte mútuo e obtenção de sinergia em grupo.
- Resposta rápida à demanda de mercado e oportunidade tecnológica.
- Ganho de aceitação de governantes de outros países.
- Fortalecimento da posição competitiva.

Custos:

- Perda da superioridade técnica.
- Perdas de recursos.
- Compartilhamento dos custos dos fracassos.
- Perda de autonomia e controle.
- Conflito de experiências sobre domínio, métodos e objetivos.
- Retardamento de soluções devido a problemas de coordenação.
- Regulamentação e intromissão do Governo.

A incapacidade das organizações de se autosustentarem força-as a buscarem no ambiente os recursos necessários para a sua sobrevivência. Para ALDRICH (1979), a obtenção de instalações, materiais, produtos ou receitas que asseguram a sobrevivência organizacional tem sido a razão para o estabelecimento de relações

interorganizacionais. Para esse autor, as organizações também se esforçam para serem autônomas. Por opção, elas prefeririam não estabelecer relações interorganizacionais, na medida em que essas relações possam limitar suas ações subseqüentes. Sendo assim, o poder nas relações interorganizacionais tem sido sempre concebido em termos relacionais.

Para HALL (1984), as relações interorganizacionais dependem dos fluxos de recursos e das formas de transação. Baseado nessas premissas, descreveu quatro bases de interação nos relacionamentos interorganizacionais que partem da compreensão das características gerais do ambiente e dos fatores situacionais, conforme QUADRO 2.

QUADRO 2

Arcabouço para análise interorganizacional

Características ambientais gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Condições: tecnológicas; legais; políticas; demográficas; econômicas; ecológicas e culturais 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade ambiental; • Homogeneidade - heterogeneidade; • Estabilidade - instabilidade; • Concentração - dispersão; • Consenso – dissenso; • Turbulência.
Fatores situacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Conscientização; • Consenso/dissensão (domínio); • Proximidade geográfica; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência localizada • Tamanho
Bases das relações	<ul style="list-style-type: none"> • Base <i>ad hoc</i> • Base de troca 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência localizada • Obrigatoriedade
Fluxo de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Interdependência de recursos • Intensidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas conjuntos • Interligação de diretores
Formas de transação	<ul style="list-style-type: none"> • Formalização • Padronização • Importância • Freqüência • Reciprocidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder • Cooperação • Conflito • Resolução de conflito • Coordenação

FONTE – Adaptado de HALL, 1984. p.170-89.

Esse conjunto de variáveis forma uma alternativa coesa para o estudo das relações interorganizacionais, independentemente da teoria adotada, partindo de uma compreensão ampla, com a identificação das características ambientais gerais, passando pelos fatores situacionais. As bases das relações, os fluxos de recursos e as

formas de transação permitem conhecer o padrão de relacionamento entre as empresas participantes de uma rede ou localizadas em um certo espaço. Apesar de não oferecer possibilidade da leitura das questões políticas e culturais presentes no ambiente, os estudos de HALL (1984) são tradicionalmente utilizados para a abordagem das relações interorganizacionais.

Em outro sentido, as referências introduzidas por EVAN (1978) têm sido aproveitadas por pesquisadores no delineamento dos estudos interorganizacionais: o conceito de conjunto organizacional, conjunto de ação e redes. Conjunto organizacional consiste em todas as organizações com as quais a organização focal tem ligação direta. Conjunto de ação é uma aliança formada por grupo de organizações com um propósito limitado. Já a rede consiste em todas as organizações ligadas por um tipo específico de relação e é construída com o encontro desses laços entre todas as organizações da população. Para ALDRICH (1979), esse conceito foi criado em resposta à complexidade introduzida na teoria organizacional pelos multiorganizacionais campos de ação.

DAVID WHETTEN (1981) apresenta quatro abordagens tradicionais que se propõem ao estudo do relacionamento advindo da interdependência entre as organizações (QUADRO 3). Para ele, o fenômeno das relações interorganizacionais tem despertado a atenção de diversas disciplinas, pois cada grupo de interesse tem encontrado uma faceta diferente para aprofundar o seu estudo nesse nível de análise.

Com a análise desse quadro é possível perceber a diferença de abordagem em função da alteração do campo do conhecimento adotado. Essa decisão influi, diretamente, desde a escolha do método de pesquisa até seus objetivos. Por exemplo, pesquisas com a orientação de *marketing* têm primariamente examinado as ligações verticais entre organizações comerciais, como canais de distribuição. Já na administração pública não é percebido tanto interesse nas relações verticais entre os membros desse setor. GALASKIEWICZ (1985) exemplifica tal afirmação ao considerar que, enquanto os economistas estão interessados nas imperfeições do mercado e suas aberrações, sociólogos vêem como ponto central o processo de obtenção e alocação de recursos.

QUADRO 3

Quatro abordagens para pesquisa em relações interorganizacionais

Orientação	Tipo de organização	Tipo de ligações	Assunto dominante	Tipo de pesquisa
Administração pública	Agência de serviços num sistema de entrega	Lateral Diádico	Aumentar a coordenação	Levantamentos
Marketing	Negócios ligados num “canal de distribuição”	Vertical Rede	Reduzir o conflito	Levantamentos
Economia	Negócios (ex.: as 500 maiores da <i>Fortune</i> , indústria química etc)	Vertical e lateral Diádico	Expor ligações ilegais	Dados secundários – Estatística agregada
Sociologia	Todas as organizações de uma comunidade	Lateral Rede	Descrever todas as características das relações – especialmente distribuição de poder	Levantamentos e dados secundários

FONTE – WHETTEN, 1981. p.2.

EVAN (1978) apresenta quatro exemplos da configuração destas interações entre organizações:

1. Diádica. É aquela na qual a organização focal A interage com B, sendo B uma organização individual ou uma classe de organização.
2. Rede em roda. A organização focal interage com mais de uma organização de um tipo particular, porém não existe interação mútua entre os outros membros.
3. Rede de múltiplos canais. Todos os membros do conjunto interagem entre si e cada um interage com a organização focal.
4. Ligação em corrente. Cada membro do conjunto está ligado em série com a organização focal e existe contato somente na primeira ligação.

A análise das propriedades formais dos pontos de ligação dos conjuntos organizacionais pode levantar questões concernentes ao relacionamento entre as propriedades formais e os modelos de interação entre a organização focal e os seus membros do conjunto de entradas e saídas. Provavelmente, cada uma das propriedades formais tem alguns reflexos nos processos internos e externos da estrutura da organização focal, como na formação das suas subunidades, na criação das novas normas organizacionais e na articulação de seus objetivos.

Para GALASKIEWICZ (1985), três arenas das relações são identificadas e estudadas: arena da procura e alocação de recursos, defesa política e legitimação organizacional. A primeira está relacionada com a procura de facilidades, materiais, produtos ou, de forma geral, com a sobrevivência da organização; sendo esse o objetivo principal do desenvolvimento das relações interorganizacionais. A defesa política procura usar o poder do sistema social amplo para tornar as normas institucionalmente construídas mais favoráveis a si. Bem diferente das anteriores, a arena da legitimação busca a adequação dos objetivos organizacionais e a sua operacionalização à aceitação da comunidade. Considerável atenção é direcionada para a melhoria da imagem por meio das relações públicas.

Como é possível perceber nos parágrafos anteriores, diversos campos teóricos têm contribuído para o entendimento dos relacionamentos entre duas ou mais organizações. No item seguinte, são apresentadas as considerações básicas de oito conjuntos teóricos e como eles abordam o nível supra-organizacional de análise.

2.2.1 Perspectivas teóricas das relações interorganizacionais

Assim como acontece no nível organizacional, a análise interorganizacional pode ser estudada sob diversas formas, que se localizam num *continuum* entre perspectivas subjetivas e objetivas (BURREL e MORGAN, 1994). A origem dos fundamentos epistemológicos de cada teoria específica contribui para a elaboração dos objetivos e preocupações de cada uma das perspectivas.

Diversos conjuntos teóricos têm surgido com o intuito de compreender as variáveis relativas a análise supra-organizacional. Dentre esses, oito perspectivas

podem ser destacadas. O QUADRO 4 é uma tentativa de relaciona-las, seus termos-chave, e seu campo de origem. Cada uma das escolas mostra características que as distinguem das demais.

QUADRO 4
Perspectivas teóricas das relações interorganizacionais

Perspectivas teóricas	Termos-chave	Origem do pensamento	Autores
Teoria da troca	Trocas Sociais Estrutura Social Institucionalização Social Relações de Interesses	Sociologia	Blau 78 Cook 78, 89,92 Cook e Yamagishi 92
Ecologia organizacional	Sobrevivência Organizacional Variação/Seleção/Retenção Evolução no Tempo	Biologia Sociologia	Hannan e Freeman 89 Aldrich 78, 79
Dependência de recursos	Cooperação Conflito de Interesses Interdependência Poder Sobrevivência	Ciência política Sociologia	Oliver 90 Pfefer e Salancik 78 Axelrod 78
Redes cooperativas	Associações Interligações Mecanismos de Controle Parceria	Sociologia Economia	Whetten 81 Miles e Snow 82, 86
Redes sociais	Interação Trocas Sociais Estrutura de Relacionamento Comunicação Normas	Sociologia	Aldrich e Whetten 84 Nohria 92 White 81 Chrisholm 96 Burt 77, 80, 82 Granovetter 80, 81, 91 Rosenthal 85
Estratégia	Alianças Atitudes Cooperativas / Concorrenciais Arranjos Híbridos	Economia industrial	Porter 80, 86
Custos de transação	Acordos Colaborativos Oligopólios Estrutura de Governança Domínio de Mercados	Economia Sociologia	Williansom 71,75, 85
Institucionalismo	Mudanças Ambientais Legitimidade Isomorfismos Mimético, Coercitivo e Normativo	Sociologia Economia	Dimaggio e Powell 83 Scott 92.95 Meyer e Rowan 90

No entanto, toda tentativa de condensar idéias é um processo arriscado e limitado, pois afasta o leitor do pensamento inicial dos autores, uma vez que as características principais passaram por um filtro. Apesar de cada uma ter uma

preocupação específica, não são teorias estanques, tendo seus postulados sido compartilhados em alguns casos, até mesmo, devido à limitação inerente de cada teoria. É comum encontrar pesquisas que se utilizam de mais de uma base teórica para a construção do argumento dos seus pesquisadores. É possível ver alguns exemplos de integração teórica, tais como custos transacionais e redes cooperativas (BRITTO, 2000), redes sociais e teoria da troca (COOK e YAMAGISHI, 1992), redes sociais e redes cooperativas (AMORIN, 1999).

Nenhuma teoria apresentada procura ser superior à outra. Sua adequação está relacionada com o nexos de investigação do pesquisador. De fato, para entender as trocas sociais em um ambiente, a teoria da troca e a de redes sociais podem ser mais adequadas, o que não seria verdade se o interesse de pesquisa fosse analisar a formação de oligopólios na economia.

A seguir é apresentada cada uma dessas teorias e seus pressupostos fundamentais.

2.2.1.1 Teoria da troca

Para PETER BLAU (1978), duas questões são fundamentais para a análise das relações em um ambiente. A primeira distinção é relativa à recompensa pela associação dos seus participantes, podendo ser intrínseca, como nas relações amorosas, ou extrínseca, como na cooperação instrumental. Os benefícios extrínsecos são, a princípio, detalhados pelas forças sociais. A segunda distinção é se a transação é recíproca ou unilateral. No cruzamento dessas duas dimensões, quatro tipos de associações podem ser percebidas:

	Intrínseco	Extrínseco
Recíproco	Atração mútua	Troca
Unilateral	Conexão unilateral	Poder

FONTE – BLAU, 1978. p.55.

O trabalho de BLAU (1978) concentra-se no cruzamento das características extrínseca e recíproca, formando o que é chamado de troca, podendo ser tanto econômica quanto social. Troca social é um conceito básico por meio do qual associações entre pessoas podem ser analisadas. O protótipo é a troca recíproca e os benefícios extrínsecos. Pessoas com frequência fazem favores no intuito de os receberem no futuro.

BLAU (1978) defende que existem diversas similaridades entre a troca social e a econômica. Indivíduos que fazem favores a outros esperam receber retorno, nem que seja expressão de gratidão ou apreciação, exatamente como na troca econômica espera-se receber pagamento por seus serviços ou produtos.

Em contraste com as transações econômicas nas quais, explícita ou implicitamente, um contrato formal é estipulado descrevendo precisamente as obrigações de ambas as partes, na troca social não são especificadas as obrigações. Não existe contrato nem tampouco preço. Somente trocas econômicas impessoais são exclusivamente focadas em benefícios explícitos, enquanto na troca social a associação, invariavelmente, assume um mínimo de significância intrínseca.

BLAU (1978) entende que a estrutura social das associações nos grupos e na sociedade pode também ser analisada por duas outras questões. A primeira é entre padrões particulares ou universalistas do desenho das relações sociais e as orientações na coletividade. Os padrões particulares referem-se ao *status* atribuído, que é valorizado somente dentro do grupo, como religião ou crenças políticas, enquanto os padrões universalistas referem-se a atributos que são genericamente valorizados por todos, como competência ou saúde.

A segunda questão é se os parceiros da interação social estão interessados nos resultados emergentes das ações e do empenho dos diversos membros da coletividade ou se são organizados de forma explícita para um objetivo focal imediato. Cruzando as duas dimensões, formam-se quatro facetas da estrutura social:

	Particularismo	Universalismo
Emergente	Integração	Diferenciação
Objetivamente focado	Oposição	Legitimação

FONTE – BLAU, 1978. p.56.

Integração e diferenciação surgem das transações sociais sem nenhum desenho explícito, enquanto legitimação e oposição são resultados dos esforços organizados, focados em alguns objetivos ou ideais coletivos. Integração e oposição estão em conexão com os valores particulares que atuam como elo interno nos grupos e como divisores fora desses grupos. Diferenciação e legitimação são orientados por padrões universalistas fundamentados nas realizações e qualidades presentes na coletividade.

Troca social pode ser definida por dois desses critérios: associações orientadas mais de forma extrínseca do que puramente por recompensas internas e transações recíprocas em detrimento das unilaterais.

A dinâmica da vida social organizada surge com a oposição de forças. A força dominante de indivíduos, grupos ou organizações sobre os outros faz isso possível para o estabelecimento da autoridade legítima pelo exercício de poder bem conduzido, moderado e com vantagens para a comunidade, mantendo-a sob a influência de sua proteção. O poder dominante também torna possível explorar outros, obter vantagens e, conseqüentemente, fazer uso do poder de forma opressiva.

A organização política, resultado do fluxo dos processos internos da organização (integração, diferenciação e troca) e da relação com outras organizações, pode levar, de um lado, à coalizão, com a distribuição de poder ou à dominância, com a concentração de poder. Esses dois caminhos refletem a constituição política da organização.

O nível de análise dessa perspectiva abrange tanto as relações intra-organizacionais até os níveis mais elevados, apresentando maior destaque no nível supra organizacional.

2.2.1.2 Ecologia organizacional

Também destacando os aspectos supra-organizacionais, essa abordagem, inicialmente apresentada por HANNAN e FREEMAN (1979, 1989), estuda a macrosociologia das organizações, sendo construída sobre o modelo ecológico e evolucionário da mudança em populações e comunidades de organizações desenvolvido pela biologia. O objetivo central dessa perspectiva é entender as forças que moldam a estrutura das organizações com o tempo. Tal teoria pretende explicar como o processo de seleção possibilita a adaptação do nível populacional às variações ambientais.

HANNAN E FREEMAN (1989) não desenvolvem uma metáfora da população biológica e, sim, uma modelagem estratégica da população de organizações. Eles procuraram esclarecer a variação sociológica do fenômeno ambiental que não estava sendo explicada pelas outras teorias sociais existentes. Seu trabalho centraliza-se na dinâmica das organizações, principalmente na dinâmica local dos processos que formam as taxas de entradas e saídas na população de organizações, estudando este fenômeno de forma longitudinal. Eles consideram toda a população de organizações levando em conta a história completa de sua evolução.

O modelo ecológico-evolucionário tem sua atenção voltada primeiramente para a diversidade organizacional, tentando responder porque existem tantos, ou tão poucos, tipos de organizações. Assim, a ecologia organizacional procura entender como as condições sociais afetam as taxas de surgimento das novas organizações, as novas formas organizacionais, os níveis de mudança e de mortalidade das organizações e especificamente como as variações de fluxos se combinam para produzir mudanças nas características organizacionais em grandes períodos de tempo (HANNAN e FREEMAN, 1989).

ALDRICH (1979) afirma que o modelo da ecologia organizacional explica as mudanças organizacionais examinando a natureza e a distribuição de recursos nos ambientes organizacionais. “A pressão do ambiente faz da competição por recursos a principal força nas atividades organizacionais e a dependência destes centra-se nas

estratégias e táticas usadas pelas autoridades para gerenciar seus ambientes tão bem quanto suas organizações.” (ALDRICH 1979. p. 27-8).

Nessa teoria, a diversidade das organizações na sociedade depende do número de formas organizacionais e da distribuição das organizações nessas formas. A diversidade da coleção de organização pode aumentar também porque novas formas são criadas ou adotadas ou porque a distribuição das organizações sobre outras formas torna-se mais uniforme. Forças sociais podem afetar a diversidade, modificando o número de formas em uso ou alterando a abundância relativa de várias formas (HANNAN e FREEMAN, 1989).

A análise ecológica da população pode, a princípio, explicar o conjunto de mudanças das formas e tamanhos da organização, sendo as suas maiores contribuições: 1) a mudança de foco de análise para o nível populacional, alterando da abordagem estática para a dinâmica; 2) o reconhecimento dos fortes limites de velocidade de mudança das organizações em decorrência das pressões ambientais; além do 3) exame das modificações nas populações homogêneas sobre toda a sua história.

Para ALDRICH (1979), os três estágios da ecologia populacional, variação, seleção e retenção, constituem o modelo geral da mudança nas organizações, que explicam como as formas organizacionais são criadas, sobrevivem ou morrem e são fundadas na população. Dois conceitos são básicos para o entendimento dessa dinâmica: formas organizacionais e nicho ambiental.

As formas organizacionais são configurações específicas de objetivos, limites e atividades que são elementos selecionados pelo critério ambiental, cujas mudanças podem ocorrer também por meio de novas formas que eliminam as velhas por meio de modificações dos padrões existentes. Nicho ambiental são combinações de distintos recursos e outros fatores necessários para dar forma à organização. As formas organizacionais, então, são sistemas de atividades organizacionais orientadas pela exploração dos recursos dentro do nicho.

No pensamento de ALDRICH (1978), a teoria da população organizacional difere dos outros estudos no campo da análise macro-organizacional em quatro pontos: 1) focaliza-se na natureza e na distribuição de recursos no ambiente organizacional; 2)

examina as organizações como representativas de tipos encontrados na população, contando com centenas ou milhares de organizações, usando o nível de análise agregado em oposição ao nível individualista; 3) leva em conta o contexto histórico, dando atenção especial para as condições políticas e econômicas e, por fim, 4) restabelece a ligação entre a sociologia organizacional e o nível geral de análise das organizações.

Comparado com as outras perspectivas dominantes, a pesquisa ecológica amplia o escopo de análise. Seus níveis de análise (populações e comunidades) apresentam-se como alternativas ao nível organizacional de análise.

2.2.1.3 Dependência de recursos

Além da abordagem sociológica da ecologia organizacional, a teoria da dependência de recursos se baseia nos conhecimentos da ciência política. Ela percebe as organizações como um sistema aberto que precisa manter o balanço de recursos e contribuições em sua relação com o ambiente, em que este é considerado como a soma de todas as outras organizações. Uma organização poderá tornar-se dependente de outra para posterior extensão do controle dos seus recursos, o que no momento não é possível. Nesse sentido, dependência pode ser definida como a importância de determinada entrada ou saída para a organização que é controlada por, relativamente, poucas organizações (PFEFFER e SALANCIK, 1978).

AUSTER (1994) apresenta três considerações da sociologia política que motiva a perspectiva da dependência de recursos. Primeiro, o principal objetivo das organizações é a maximização do seu poder. Segundo, para sobreviver, organizações precisam obter seus recursos do ambiente e, por último, o ambiente das organizações é incerto. O resultado é um mercado que é desordenado e caracterizado por lutas, conflitos, barganha contínua e negociação que conduz a ganhadores e perdedores.

Enquanto situações de troca e competição são incertas e problemáticas, organizações tentam estabelecer ligações com elementos em seus ambientes e usam tais ligações para acessar recursos, estabilizar resultados e para evitar controle do ambiente (PFEFFER e SALANCIK, 1978).

Com base no referencial da dependência de recursos, o conjunto teórico proposto por AXELROD, em 1970, ajuda na busca de subsídios para o entendimento das relações interorganizacionais, analisando as coalizões entre organizações. A hipótese geral apresentada é a de que, quanto menos conflito de interesses existir nos membros do grupo, mais provável será a manifestação do comportamento cooperativo. Quanto menos conflito de interesses, possivelmente maior será a duração da formação constituída.

A abordagem do conflito de interesses ajuda o entendimento da coalizão num contexto amplo, como um caso especial, mais do que uma teoria generalista. Para o autor, com a eliminação de algumas das qualidades *ad hoc* da teoria, a abordagem do conflito de interesses forma um modelo menos parcimonioso. Além do mais, essa sugere a importância da questão política na manutenção da coalizão entre organizações, como forma de equilibrar questões relacionadas com a dependência de recursos.

As organizações dependem do ambiente, mas esforçam-se para adquirir controle sobre os recursos para minimizar sua dependência. Elas ficam vulneráveis quando os recursos vitais são controlados por outras organizações e, por isso, tentam ser tão independentes quanto possível. Contudo, quando os custos e os riscos são elevados, as empresas também se aliam para reduzir a dependência de recursos e a possibilidade do fracasso (DAFT, 1999).

Quando uma organização depende de outras para obter recursos de valor, essas outras podem influenciar suas decisões administrativas. Para conservar a autonomia, as organizações que já dispõem de recursos abundantes tenderão a não estabelecer novos vínculos. As que necessitam de recursos deixarão de lado a independência para obtê-los.

“O modelo da dependência de recursos do comportamento interorganizacional trata dependência como um conceito central, enfatizando a extensão na qual uma organização é dependente de outras organizações que controla recursos e mercados necessários para assegurar sua sobrevivência.” (ALDRICH e WHETTEN, 1984. p. 393).

A tentativa de uma organização para evitar a dependência de outras, ou para fazer outras dependentes de si, é a maior força motivacional no comportamento dos líderes e dos gerentes. Para BLAU (1964), quatro condições determinam a extensão na qual a organização A será independente das demandas de outra organização B que controla os recursos críticos: 1) acesso e controle sobre os recursos estratégicos que dão a A o potencial para uma possível entrada numa relação de troca; 2) a existência de fontes alternativas de recursos assegurados por B, desde que A tenha a liberdade para ignorar a demanda de B; 3) a habilidade de A de usar poder coercitivo sobre B e 4) a habilidade de A para modificar suas prioridades básicas.

A unidade de análise varia, nessa perspectiva, desde as relações entre grupos na organização até o conjunto de interdependências entre as organizações.

2.2.1.4 Redes cooperativas

Para DAFT (1999), a perspectiva da rede cooperativa é uma alternativa que surgiu para a teoria da dependência de recursos. As empresas se juntam para se tornar mais competitivas e compartilhar recursos escassos: “...à medida que as empresas se movimentam em seus próprios territórios ainda não-fixados, elas também procuram alianças como meio de compartilhar riscos e se beneficiar dos resultados.” (DAFT, 1999. p. 340).

O conceito de rede cooperativa é amplamente utilizado para analisar fenômenos intra-organizacionais e interorganizacionais. Segundo PECCI (1999), os termos *organização em rede*, *rede de organizações*, *rede inter-empresas*, *redes organizacionais*, *especialização flexível* ou *quase-empresas* têm sido freqüentemente utilizados para se referir à coordenação que se estabelece entre as empresas.

CASTELLS (1999) define empresa em rede como sendo

“aquela forma específica de empresa cujos sistemas de meios são constituídos pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Assim, os componentes da rede tanto são autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos.” (CASTELLS, 1999. p. 191).

Nessa concepção, o desempenho dependerá de dois de seus atributos principais: 1) Conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes. 2) Coerência, isto é, à medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes.

GRANDORI e SODA (1995) entendem redes como um modo de organizar atividades econômicas por meio da coordenação e cooperação entre organizações, onde uma rede interorganizacional é um modelo para regular a interdependência entre firmas que são diferentes, podendo desenvolver diversos mecanismos neste processo:

1. Mecanismos de comunicação, negociação e decisão
2. Controle e coordenação social
3. Integração de papéis e unidades
4. *Staff* compartilhado
5. Relações de autoridade e hierarquia
6. Sistemas de controle e planejamento
7. Sistemas de incentivos
8. Seleção de sistemas
9. Sistema de informações
10. Suporte público e infra-estrutura

Os membros de uma rede compreendem diversas organizações, as quais estão fisicamente dispersas e que se encontram de tempo em tempo para conduzir atividades exigidas para atingir os propósitos do sistema. Pertencer a uma rede é uma decisão. As redes também apoiam-se em princípios horizontais mais do que em princípios organizacionais hierárquicos: uma organização ou membro não tem um relacionamento superior/subordinado com outro. Os fundamentos organizacionais das redes diferem daquelas organizações tradicionais em várias formas:

- Os participantes estão incluídos por causa dos seus interesses e habilidades para contribuir com uma ação construtiva.
- Os membros da rede estão conectados por *ligações frouxas* e participam do sistema voluntariamente.

- As atividades e decisões giram em torno de uma visão ou propósito mais amplos e um conjunto de objetivos gerais que incorporam os interesses de diversas organizações, grupos e indivíduos envolvidos no funcionamento do sistema.

Para CHISHOLM (1996), as redes organizacionais são controladas pelos membros e não por uma fonte de poder centralizadora. Os membros são responsáveis, então, por desenvolver um propósito, uma missão e objetivos e por iniciar e gerenciar projetos e atividades. A organização é auto-regulável (membros dirigem e controlam atividades) podendo desempenhar três funções básicas:

1. Regular/assegurar orientação apropriada, manter valor e organizar a rede. Regular contratos com operações que são conduzidas pelos “*stakeholders*”.
2. Desenvolver uma compreensão compartilhada de um futuro desejado e de negócios que surgiram através dos tempos.
3. Fornecer infra-estrutura de apoio por meio de conhecimento em organização, manutenção e gerenciamento da rede.

Ampliando esses conceitos, MILES e SNOW (1992) apontam que a rede organizacional, estabelecida entre empresas ou dentro de uma única empresa, pode ser caracterizada como estável, interna e dinâmica e, ainda, basear-se em uma das três tradicionais estruturas organizacionais - funcional, divisional e matricial.

Na perspectiva das redes cooperativas, os exemplos do Keiretsu japonês, das redes coreanas, chinesas e italianas têm sido citados como referencial em diversos estudos.

2.2.1.5. Redes sociais

Este conjunto teórico trata dos relacionamentos entre as organizações, porém com uma visão mais ampla do que a teoria da dependência e a de redes cooperativas. Ela estuda o relacionamento buscado entender todas a sua complexidade e não só a relação de poder ou a cooperação entre seus membros em busca de objetivos específicos.

No entanto, o termo rede tem sido usado de diversas formas, sugerindo variados significados. O QUADRO 5, a seguir, aborda as suas principais utilizações no campo

dos estudos organizacionais. O reconhecimento dos diversos significados de redes é útil para distinguir os fenômenos agrupados sob cada uma das definições e para entender sua dinâmica própria. Para a teoria das redes sociais, uma rede consiste de todas as interações entre organizações em uma população, sem necessariamente levar em conta se é uma relação diádica, um conjunto de organizações ou um conjunto de ações (WHETTEN, 1981). A consideração básica da teoria das redes sociais é a de que todas as organizações são compostas de múltiplas redes por meio das quais transitam fluxo de bens e serviços, influências e informação (WHITE, BOORMAN e BREIGER, 1981a, 1981b).

QUADRO 5
Diferentes significados das redes

Redes sociais	Redes como a construção de blocos sociais do tecido econômico de um país
Redes interorganizacionais	Constelação de firmas interconectadas
Redes intra-organizacionais	Organizações não burocráticas
Redes informais	Realidades de organizações não formais

FONTE – ALVAREZ, 1994. p. 3.

Para ALDRICH e WHETTEN (1984), o central interesse dos teóricos que estudam redes é encontrar caminhos para a criação dos limites de significação do escopo do agregado interorganizacional.

NOHRIA (1992) apresenta cinco premissas básicas que guiam a perspectiva da abordagem de redes nas organizações. São elas:

1. Todas as organizações são importantes redes sociais e precisam ser analisadas como tal. Esta premissa aborda a organização como nível de análise - pequenos ou grandes grupos, subunidades da organização, organizações inteiras, conjunto de organizações, regiões, indústrias, a economia nacional e, de igual modo, as organizações num sistema mundial. Para a perspectiva de rede, a estrutura de qualquer

organização pode ser compreendida e analisada em termos de múltiplas redes de relacionamentos na organização, podendo ser desenhadas utilizando várias combinações.

2. O ambiente organizacional é propriamente visto como uma rede de outras organizações. O ambiente é visto como o campo de relacionamento que mantém as organizações juntas. Estas organizações incluem fornecedores, consumidores, agências de regulamentação, entre outras organizações que produzem bens e serviços. Essa perspectiva leva a relação entre ambiente e organização para noções abstratas de incerteza ambiental, dependência de recursos e pressões institucionais.

3. As ações (atitudes e comportamentos) dos atores nas organizações podem ser melhor explicadas em termos de suas posições na rede de relacionamento. Variações nessas ações - e o sucesso ou fracasso delas - podem melhor ser explicadas pelo conhecimento da posição relativa destes atores em função dos outros em várias redes de relacionamento e também pelo conhecimento da diferenciação de suas atitudes das dos outros. Segundo BURT (1982), os estudiosos de rede utilizam-se de cinco princípios diferentes para analisar a posição de um ator na rede e para explicar como isso influencia as ações do referido ator: coesão, equivalência, proeminência, distância e contato (influência).

4. Redes levam a ações e, conseqüentemente, são modificadas por elas. As redes são socialmente construídas, reproduzidas e alteradas a todo instante como resultado da interação dos diversos atores. No modelo de rede, os atores não são cristalizados em um ponto fixo, tendo todas as suas ações determinadas pela sua estrutura social.

5. Na análise comparativa das organizações são consideradas suas características na rede. Focalizando diretamente as características dos relacionamentos por meio de técnicas analíticas, como análise gráfica ou por blocos, a perspectiva em rede oferece muitas formas de criar o conjunto de ferramentas para desenvolver as questões comparativas.

Juntas, essas cinco premissas descrevem as principais características da perspectiva de redes nas organizações.

ALDRICH e WHETTEN (1984) afirmam que redes são sistemas complexos, compostos por diversos subsistemas, e cada qual responsável pelo desenvolvimento de determinado conjunto de funções. Compreender as ligações entre os diversos subgrupos e a organização e dessa com o seu ambiente são questões fundamentais para garantir melhores oportunidades de sobrevivência no ambiente.

Para CHRISHOLM (1996), o uso das redes resulta de várias características do ambiente no qual as organizações operam. Nessas estão incluídas a crescente interdependência entre organizações, grupos e indivíduos e a complexidade ambiental. A esses fatores adicionam-se os ambientes turbulentos, nos quais mais e mais as organizações operam. De uma forma geral, a natureza e a evolução dos problemas organizacionais contribuem para o uso das redes. Ainda, segundo esse autor, uma rede particular deve depender de um ou mais dos seguintes tipos de conteúdo relacional: a) conteúdo de comunicação - troca de informações entre as entidades; b) conteúdo de troca - fluxo de bens e serviços ou c) conteúdo normativo - expectativas compartilhadas que os membros de uma rede têm um do outro com base em algumas características sociais.

A perspectiva das redes sociais amplia o escopo da análise organizacional, abrindo as portas para a identificação e o estudo dos relacionamentos que as organizações desenvolvem no ambiente.

2.2.1.6 Perspectiva estratégica

Essa perspectiva teórica, utiliza o conceito de redes, porém, entende a participação de uma empresa em uma rede como uma estratégia deliberada para adquirir vantagens competitivas.

Nesta abordagem, as ligações interorganizacionais são vistas como uma das várias alternativas estratégicas para explorar o aumento da posição de uma firma entre seus competidores ou melhorar sua vantagem competitiva. Nessa concepção, organizações desenvolvem alianças para adquirir competência para manter vantagens competitivas, para aprender como operar em novos mercados, para reforçar posição

competitiva, para diversificação em novos negócios, para realizar economia de escala ou para enfrentar barreiras competitivas institucionais (AUSTER, 1994).

Termos como alianças estratégicas, estratégias cooperativas, arranjos híbridos e o modo internacional de entrada em novos mercados são jargões utilizados por estrategistas que descrevem relacionamentos entre organizações.

O nível de análise típico em tal abordagem está nas relações diádicas, isto é, aos pares de organizações, principalmente em processos de fusões, aquisições e alianças estratégicas, enfatizando a questão da competição e competitividade. Apresenta também pesquisas nos níveis de conjuntos organizacionais e redes, envolvendo empresas de uma mesma região assim como empresas coligadas de países diferentes.

O conceito de *cluster* trabalhado por PORTER (1986) tem sido referência em diversos estudos de formação de redes regionais, sempre relacionado com questões concernentes à competição.

Para PARK (1996), redes interorganizacionais são vistas como um "... mecanismo estratégico para aumentar/desenvolver vantagens competitivas por meio da minimização dos custos, enquanto mantêm a flexibilidade." (PARK, 1996. p. 795).

A mudança de orientação de competição para cooperação nos relacionamentos interorganizacionais é fundamentada nessa perspectiva. Além do mais, a abordagem estratégica nas relações interorganizacionais tende a enfatizar as características das alianças e outras alternativas estratégicas como estratégia de estabilidade, de redução e de crescimento (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

2.2.1.7 Custos de transação

O conceito de custos de transação foi fundamentado por COASE (1937) e ampliado pelos trabalhos de WILLIAMSON (1978, 1985, 1991 e 1993). Também de origem econômica, esta abordagem tem sido utilizada como um dos fatores de desenvolvimento de estratégias organizacionais destacando a escolha entre o mercado (outras organizações) ou a hierarquia (a própria organização) em sua decisão sobre onde adquirir ou produzir os recursos necessários à sua sobrevivência.

Nessa perspectiva, transação é entendida como transferência de bens ou serviços entre atores econômicos (WILLIAMSON, 1975). Organizações existem para mediar transações econômicas sobre os membros dentro e fora dessas organizações, sendo estas organizadas num referencial de racionalidade enquanto, simultaneamente, salvaguardam firmas contra os perigos do oportunismo (WILLIAMSON, 1985).

“Na busca da minimização dos custos de transação relacionados a fatores de produção especializados, a firma seria induzida a estabelecer uma fronteira eficiente entre as atividades que tem interesse em controlar por meio de processos de integração e aquelas para as quais será mais vantajoso recorrer à realização de transações no mercado. Desse modo, firma e mercado são compreendidos como meios alternativos que se destinam à resolução dos problemas de coordenação das atividades econômicas” (BRITO, 2000. p. 9).

Essa perspectiva tende a desenvolver sua análise no nível organizacional, nas transações microeconômicas dentro de um grupo estratégico ou indústria. A elaboração do sistema contratual tem sido tratada como ponto crítico nessa teoria.

Williamson (1978) distingui quatro tipos de custos transacionais. Dois deles ocorrem no momento da contratação e os outros dois, depois. No primeiro, algumas contingências que os envolvidos enfrentarão podem não estar previsíveis na data do contrato. Segundo, até mesmo se eles pudessem ser previstos, seriam muitas contingências para escrever em contrato. Terceiro, o monitoramento do contrato pode ser caro e, quarto, os contratos podem envolver consideráveis custos legais.

Dentro da abordagem dos custos de transação, PHILLIPS (1978) apresenta um modelo microeconômico de comportamento interorganizacional num mercado oligopolista, combinando os conhecimentos da economia e do comportamento organizacional e sugerindo algumas generalizações concernentes às interrelações entre a estrutura do mercado, seu desempenho e o comportamento da firma, denominado por ele de teoria da organização interfirma.

2.2.1.8 Institucionalismo

Diferentemente da perspectiva anterior, a teoria institucional está mais preocupada com as questões que vão além da organização, principalmente com o seu processo de adaptação ao ambiente.

A utilização do pensamento institucional na análise das relações interorganizacionais vem recebendo crescente atenção dos teóricos organizacionais na última década. O fato de que as organizações fazem parte de uma complexa rede de relacionamento com outras organizações é bem aceito no campo da análise organizacional (POWELL, 1990), o que exige a identificação dos diferentes aspectos do ambiente.

Devido a pressões ambientais, as organizações estão mais próximas das outras e estrategicamente ligadas por uma série de nós, em uma rede de relacionamento e de interesse que faz emergir certas estruturas e padrões de interação. Esse processo é entendido por GIDDENS (1979) como estruturação.

A teoria da estruturação sugere que as propriedades estruturais do sistema social são o agente e o resultado das práticas que constituem tal sistema. Essa teoria argumenta que uma característica fundamental da vida social – relações entre atores ou coletividades – torna-se organizada com a prática dentro do sistema social, formando a estrutura do sistema. Ao mesmo tempo em que as estruturas governam o comportamento dos atores e o estabelecimento ordenado de sua conduta, dá-se a manutenção dessas próprias (GIDDENS, 1979).

DIMAGGIO (1982) sugere que o processo de estruturação nas redes tem quatro partes: 1) aumento de interação entre as organizações; 2) emergência de características definidas de coalizões e estrutura de dominação; 3) aumento na carga de informação com que firmas têm que lidar e, 4) a formação da consciência nas firmas que elas são comprometidas em um empreendimento comum.

Da interação entre organizações, desenvolvem-se arranjos estruturais entre os atores, incluindo estruturas de poder como coalizão e domínio. Ao longo do tempo, as organizações interagem com as outras, podendo conduzir a estruturação para o

desenvolvimento de padrões de interação que são independentes das firmas individuais.

A perspectiva institucional descreve como as organizações sobrevivem e são bem-sucedidas por meio da congruência entre uma organização e as expectativas do seu ambiente e que essas devem se adequar às expectativas cognitivas e emocionais dos seus *stakeholders*.

A compreensão do contexto em que estão inseridas as organizações é fundamental para o entendimento das estruturas e processos organizacionais. Para PETTIGREW (1985), o contexto modela as decisões que são tomadas e, desse modo, facilita a previsibilidade da ação organizacional. Esse autor destaca que as organizações não são elementos sociais coletivos passivos, agindo, por vezes, a querer modelar o próprio contexto, o que nos leva a traçar um quadro de interação complexa entre organizações e contextos em permanente movimento dinâmico, longe, portanto, de configurar uma relação determinista e inequívoca (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999).

Como salienta ALDRICH (1979), o relacionamento entre organizações é parte importante na construção do ambiente. Isso é ainda mais destacado na perspectiva institucional, pois entende-se que a realidade da vida cotidiana é partilhada (BERGER e LUCKMANN, 1998).

Para os objetivos do presente trabalho, a teoria institucional parece ser a mais indicada para a compreensão das mudanças ambientais, por abranger, além dos aspectos econômicos, sociais e políticos da teoria dos custos transacionais, da troca, da dependência de recursos, da estratégica, das redes sociais e cooperativas, o entendimento das questões culturais compartilhadas e das pressões sociais, principalmente pela compreensão do ambiente (técnico e institucional) e pela análise das mudanças ambientais.

Quanto ao padrão de relacionamento, a teoria de redes sociais parece oferecer mais instrumentos para sua identificação e análise dos relacionamentos entre organizações aliado à metodologia de análise de rede.

Com o cruzamento destas duas teorias pretende-se construir o desenvolvimento da presente dissertação.

2.3 Ambiente e institucionalismo

A perspectiva contingencial foi uma das primeiras a valorizar a influência do ambiente nos estudos organizacionais. Ela surgiu de pesquisas realizadas entre os anos 50 e 60, de como as organizações diferem quanto à estabilidade e turbulência do ambiente e concluíram que ambientes estáveis requerem empresas que privilegiam rotinas, padrões de procedimentos, linhas de autoridade bem delineadas e especialização das partes. Nos ambientes de rápidas mudanças, as empresas bem-sucedidas têm flexibilidade, maior comunicação lateral e aplicação de específicas habilidades quando forem úteis, surgindo então a forma de ver a organização como sendo mecânica ou orgânica, numa visão metafórica (MORGAN, 1996). Essa teoria prevê que diversos relacionamentos com o ambiente exigem diferentes estilos de organização.

“Ao longo da evolução do estudo das organizações, o que se entende como ambiente sofreu profundas e importantes mudanças. Nas proposições analíticas pioneiras acerca das organizações, os ambientes eram percebidos como meras categorias residuais sem nenhuma importância e influência sobre a própria organização, que era o único foco da investigação.” (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 1999).

Em outro estágio, o ambiente transformou-se em tudo o que estava do outro lado da organização ou que não fazia parte dela. De uma definição ampla, a investigação organizacional começou a focar as relações interorganizativas específicas (SCOTT, 1992). A partir desse momento, o ambiente é considerado um fator cujas influências nas estruturas organizacionais determinam algumas das características das organizações.

O ambiente geral tem sido dividido em setores: social, cultural, legal, político, econômico, tecnológico e físico, em que um setor influencia e recebe influência do outro, sendo difícil identificá-los de maneira isolada. Esse corte separativo é feito para facilitar a análise (HATCH, 1997), existindo diversas correntes que interpretam e dão diferentes significados a esse ambiente. Segundo HATCH (1997), na concepção modernista, o ambiente é visto como uma entidade que se encontra fora dos limites da

organização. Tal entidade é compreendida por vários elementos dos quais a organização depende para a sua sobrevivência. A dependência inspira estruturas e ações. De outra forma, para os simbólico-interpretativistas o ambiente é uma construção social, uma construção teórica formada pelas crenças e expectativas que as pessoas têm do ambiente.

Para SCOTT (1992), a contribuição mais importante para o estudo do ambiente é a inclusão de elementos simbólicos na formação dos ambientes organizacionais que surgiram com a releitura da clássica teoria institucional. Nos primeiros estudos, o ambiente era uma variável formada por elementos de dimensão fundamentalmente objetiva como os recursos materiais, a tecnologia e o capital. Novos elementos de âmbito cultural e cognitivo apresentam-se agora como parte fundamental da análise dos ambientes. A ênfase foi desviada "...das facetas técnicas para as facetas institucionais dos ambientes." (SCOTT, 1992. p. 157).

A perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos, para destacar a presença de elementos culturais – valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais. A consequência desse novo marco na interpretação organizacional revela-se quando a concorrência por recursos e clientes entre as organizações deixa lugar, na perspectiva institucional, à concorrência para alcançar legitimidade institucional e aceitação do ambiente. Sob essa proposição a atenção da análise centra-se nos ambientes técnico e institucional.

"Ambientes técnicos, ou espaços de competição na ótica econômica, são aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca dos bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho." (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996. p. 103). Segundo SCOTT (1995), os ambientes técnicos incorporam a conotação de que estruturas racionais são aquelas que eficiente e efetivamente produzem bens e serviços específicos, que de modo eficaz realizam objetivos específicos.

Os ambientes institucionais caracterizam-se, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e

suporte contextual (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996). Para SCOTT (1995), os ambientes institucionais representam a conotação contida no conceito de *rationale*: a extensão na qual a organização específica é capaz de interpretar um valor, uma teoria, uma explicação que justifique ações passadas, e fazê-lo de modo compreensível e aceitável.

“O conceito de contexto institucional de referência, ao trazer à tona a distinção analítica entre ambientes técnicos e institucionais em diferentes níveis de análise, enriquece sobremaneira a abordagem da dinâmica de transformação organizacional” (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1999. p. 226), ajudando na compreensão e na absorção das mudanças ambientais, podendo variar da amplitude local, passando pela regional, nacional, até atingir o contexto de referência mundial (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996).

Essa teoria entende que, em parte, o ambiente é uma elaboração cognitiva. Nesse sentido, as ligações interorganizacionais e as diversas trocas advindas destas atuam como construtoras do ambiente em que estão inseridas as organizações participantes. Assim, como cada organização constrói mentalmente o ambiente, as redes de organizações também o fazem de forma compartilhada, seja pelos seus mecanismos internos de controle ou de coordenação, ou pelos contatos de seus membros.

Partindo da análise do ambiente enquanto construção coletiva, suas transformações podem também ser entendidas como mudanças nos padrões institucionais do ambiente de referência, além das mudanças técnicas.

2.3.1 Mudança ambiental

Na concepção institucional, a mudança ambiental pode ser considerada como a mudança nos padrões técnicos e/ou nos padrões institucionalizados, que forçam as organizações para a mudança, na tentativa de se adaptarem aos novos padrões de eficiência ou pela busca de legitimação social (GINSBERG e BUCHHOLTZ, 1990). A partir do momento em que novas práticas são incorporadas ao conjunto de regras socialmente aceitas, as organizações passam a sofrer pressões de diferentes direções

e naturezas, pressões essas que as forçam a reconsiderar suas crenças, práticas e sua estrutura. A sua sobrevivência no meio dependerá da sua capacidade em corresponder eficazmente às transformações ambientais e atender às novas demandas (SCOTT, 1995; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996).

Para FLIGSTEIN (1990), o mercado é moldado por forças políticas: "...todos os mercados são constituídos por uma estrutura social ou um conjunto de regras que preservam o poder e interesses das organizações maiores. Quando as regras não mais produzem os resultados positivos para os que estão no controle, as regras são mudadas" (FLIGSTEIN, 1990. p. 303).

A mudança é entendida, então, como um processo de construção social derivado da monitoração reflexiva das ações individuais, isto é, "...as práticas sociais não são apenas criadas pelos indivíduos mas continuamente recriadas por eles através dos próprios meios pelos quais eles se expressam como atores" (GIDDENS, 1989. p. 2).

De acordo com SCOTT (1987), alguns setores ou campos institucionais contêm agentes ambientais que são suficientemente poderosos para impor formas e ou práticas estruturais às demais organizações. Esses agentes podem ser o Estado, corpos regulatórios do meio empresarial ou profissional e outros agentes que possuem o poder de impor coercivamente leis e regulamentações para todos os participantes daquele ambiente. Nesse caso, a mudança ambiental pode resultar de uma imposição legal, de mudanças econômicas (como alterações em taxas de câmbio e de juros) e político-sociais (como alterações na legislação, por exemplo).

Ainda existem outros agentes que são capazes de moldar e regular o comportamento e a forma das demais organizações, não pelo poder político, mas pela autoridade normativamente legitimada (SCOTT, 1987). Tais agentes são capazes de fazer com que suas especificações e regras sejam adotadas por outras organizações voluntariamente pela crença em sua autoridade, seja em conhecimento ou experiência. A mudança ambiental, nesse caso, será resultado da mudança de expectativas e regulamentos ditados por esses agentes e pela entrada ou desenvolvimento de novas crenças nesse meio.

Alguns setores contam com agentes que têm a capacidade de convencer as demais organizações a adotar estruturas e práticas difundidas por eles (SCOTT, 1987).

Essas estratégias de convencimento geralmente são acompanhadas de recompensas que incentivam a conformidade. A mudança ambiental aqui seria produto da criação de novas estratégias por esses agentes. O governo é um desses agentes no momento em que desenvolve leis de incentivo a ações de diferentes natureza, que visam condicionar determinados comportamentos sem imposição. As organizações se conformam a tais práticas e ações pelo incentivo proposto.

De outra forma, organizações deliberadamente podem escolher se conformar a determinados padrões de conduta por meio do mimetismo (SCOTT, 1987). Nesse caso, a mudança ambiental é dada pelo aparecimento de situações novas e complexas, para as quais as organizações não têm estratégias definidas. A entrada de novos concorrentes, o aparecimento de novas técnicas gerenciais e organizações que difundem novos arranjos estruturais são sinais de mudança. As organizações que não se dispõem a assumir os riscos da inovação tendem a copiar aquelas que estão há mais tempo no negócio ou aparentam obter sucesso com as novas práticas.

Essas conformações são entendidas como isomorfismo, sendo um ponto central da teoria institucional. Esse termo é usado para descrever o movimento das organizações em direção à semelhança. Esses mecanismos podem ser melhor entendidos com o uso da FIG 2.

	Mimético	Coercitivo	Normativo
Motivo para adaptação	Incerteza	Dependência	Dever, obrigação
Orientação	Visibilidade da inovação	Leis, regras e sanções políticas	Profissionalismo (certificado, credenciamento)
Base social	Culturalmente apoiada	Legal	Moral

FIGURA 2 – Mecanismos para a adaptação institucional

FONTE – adaptada de SCOTT, 1995.

A mudança nas práticas institucionalizadas, ocorridas como processo adaptativo, parece ser muito mais freqüente que a sua persistência no tempo (OLIVER, 1991). A dissipação da aceitação e utilização de práticas institucionalizadas depende de características organizacionais e ambientais. Valores, interesses e dependências de poder internos à organização são os fatores que podem fazer com que novas práticas sejam desenvolvidas ou ocorra resistência às práticas ambientais prevaletentes.

Quando organizações não se conformam às regras e padrões estabelecidos no ambiente, reações ocorrem para forçá-las a se conformarem ou retirá-las do ambiente. Essas pressões irão depender, segundo KONDRA e HININGS (1998), de três fatores – do desempenho organizacional, do seu poder de coerção e das oportunidades e ameaças percebidas naquele ambiente. As transformações decorrentes desse conflito de interesses leva à mudança nos padrões estabelecidos ou reforça valores e crenças já institucionalizados. De acordo com os autores, as organizações podem ser caracterizadas em quatro grupos, segundo o grau de adequação aos padrões institucionais e o seu nível de desempenho, como pode ser observado no QUADRO 6.

Seguindo o exposto nesse quadro, as organizações que apresentam um desempenho abaixo do padrão instituído e apresentam uma baixa adequação às normas institucionalizadas são chamadas de *Dogs*. Tais organizações representam o que HANNAN e FREEMAN (1977) indicavam como os indivíduos que, em um processo de alta competição e de recursos escassos, seriam selecionados e retirados do ambiente. Essas organizações encontram-se nessa posição por mostrarem formas alternativas conhecidas ou porque falharam em mudar sua estrutura quando as normas instituídas no ambiente se transformaram (KONDRA e HININGS, 1998). As *Dogs* geralmente não representam riscos para as demais organizações do meio, não causando, portanto, formação de coalizões ou movimentos para enfrentá-las. De um modo geral, essas organizações tendem a permanecer com baixo desempenho e sua posição não faz com que as de médio desempenho tenham de se esforçar. No entanto, o único risco está na possibilidade de elas se reerguerem por meio do mimetismo.

QUADRO 6
Padrões institucionais e desempenho

Desempenho acima do padrão instituído	Renegadas	
Desempenho instituído	Equifinalistas	Operadores institucionais
Desempenho abaixo do padrão instituído	<i>Dogs</i>	
Adequação Institucional	Baixa	Alta

FONTE – Adaptado de KONDRA e HININGS 1998. p. 751.

NOTA – Os quadros hachurados significam que organizações com alta adequação institucional não podem ter desempenho fora dos padrões e normas instituídos.

Já as organizações chamadas de “Equifinalistas” são aquelas que, embora apresentem o desempenho esperado, ou instituído no ambiente, não trabalham dentro do mesmo alcance institucional, ou seja, trabalham de diferentes maneiras mas obtêm o mesmo resultado. Essas organizações costumam operar usando formas ou rotinas organizacionais alternativas. As Equifinalistas não costumam representar perigo porque as demais organizações preferirão imitar aquelas que estão dentro das normas e padrões instituídos a se arriscarem imitando essas formas alternativas. Desse modo, pode-se concluir que essas organizações não apresentam impacto nas normas institucionalizadas e nem afetam o padrão de desempenho instituído.

As “Renegadas”, por sua vez, são aquelas organizações que, por escolha ou por acidente, não se adequam nem às normas instituídas e nem ao padrão de desempenho institucionalizado no campo, operando acima desse padrão. Essas organizações geralmente são novas entrantes no ambiente, antigas operadoras institucionais “...que obedeciam às normas instituídas não por razões de hábito ou por processos normativos, mas por motivos pragmáticos.” (KONDRA e HININGS, 1998. p. 753). As Renegadas podem provocar mudanças no ambiente tentando transformar a natureza do campo organizacional, transgredindo as normas institucionalizadas e apresentando um desempenho melhor e ainda, respondendo de forma única e com sucesso aos

choques externos. Esses choques, em especial, podem-se apresentar como motores da mudança nessas organizações fazendo com que novas práticas e modelos de atividades sejam desenvolvidos para enfrentá-los. KONDRA e HININGS (1998) ainda apontam para uma característica importante desse tipo de organização que é a busca inconstante por novas oportunidades, o que permite que as normas instituídas sejam violadas e a diversidade introduzida no campo. A reação provocada no ambiente contra essas organizações pode ser de três tipos: 1) pode-se tentar forçá-las a se adequarem às normas e padrões instituídos por meio de processos coercitivos; 2) as operadoras institucionais podem imitá-las e, assim, tornar os seus padrões os padrões instituídos e 3) pode-se ignorá-las.

Dessas três alternativas, as duas primeiras podem fazer com que mudanças ambientais sejam geradas na tentativa de se lidar com o comportamento desviante. A pressão coerciva tem efeito mais forte nas situações em que o desvio das normas institucionalizadas contenha aspectos morais, legais ou econômicos (KONDRA e HININGS, 1998). Essa pode servir tanto para forçar a organização renegada a se conformar aos padrões instituídos como servir de exemplo para outras que porventura tentariam fazê-lo. Contudo, as pressões criadas não alteram apenas o comportamento das desviantes como pode alterar algumas normas e valores estabelecidos (ou criar novos) mediante o tipo de regulamentação exercida ou de restrição imposta.

As organizações se adaptam ao ambiente mostrando sua coerência com as exigências e expectativas que se originam das normas e padrões culturais estabelecidos por grupos de profissionais, agências financiadoras, governo, clientes.

O mimetismo é utilizado quando os riscos em se tentar fazer com que as renegadas se conformem às normas estabelecidas é relativamente alto, uma vez que o desempenho das operadoras institucionais pode não ser mais adequado para aquele campo. Assim, procura-se legitimar o comportamento das renegadas imitando-as, fazendo com que os novos padrões valorizados sejam os apresentados por elas. Esse tipo de atitude é o que permite legitimar novas formas organizacionais. Segundo ZUCKER (1988), quanto mais integrado é o campo organizacional, mais rápida é a legitimação dos novos padrões. Assim, as renegadas podem passar de renegadas a operadoras institucionais assim que os novos padrões sejam institucionalizados.

Diante da incerteza e da mudança ambiental, as organizações procuram se preparar por meio do desenvolvimento ou da adoção de estratégias que assegurarão a sua permanência no ambiente e, muitas vezes, lhe garantirão nele uma posição privilegiada. As diversas ações estratégicas que as organizações podem tomar vão depender do modo como elas compreendem a estratégia e como seus dirigentes vão interpretar as mudanças ambientais, do leque de respostas alternativas com as quais poderá contar e dos interesses envolvidos.

Entendendo que as organizações interagem, formando uma complexa rede de interconexões, torna-se necessário, em seu estudo, a adoção de metodologias que permitam a compreensão dos seus diversos aspectos, sejam eles sociais, políticos ou técnicos. Entre as diversas abordagens, a análise de redes tem sido utilizada por permitir o entendimento dessa complexa realidade.

2.4 Análise de rede

Dentre as diversas metodologias que se propõem a compreender o fenômeno interorganizacional, a análise de rede apresenta algumas características que a diferenciam, por concentrarem-se no entendimento da estrutura social em que estão imersas as organizações.

A abordagem de rede procura descrever a estrutura social em termos de redes para interpretar o comportamento de atores em suas várias posições dentro da estrutura social (MARSDEN, 1990). Ela trata a sociedade como um sistema de participantes - pessoas, grupos e organizações - ligados por uma variedade de relações, examinando a estrutura e características desses relacionamentos, procurando identificar suas causas e conseqüências. Nos termos da análise de rede, organizações podem ser tratadas como um conjunto de papéis ligados por múltiplas redes que transmitem informação, influência e sentimentos (TICHY, 1984), abrangendo papéis formais, informais ou ambos.

A análise de rede é considerada por diversos autores como uma das mais promissoras correntes da pesquisa sociológica, sendo uma das técnicas sociométricas mais utilizadas, conservando e ampliando algumas de suas características originais. Os

princípios da sociometria desenvolvidos na década de 30 têm sido a base conceitual para a análise de redes. Para ROGERS (1974), a análise sociométrica pode ser útil na identificação das características das interações e dos relacionamentos entre organizações em alguns caminhos. Primeiro, pode identificar as características ou propriedades dos campos interorganizacionais como suas conexões, a escolha mútua de pares, a concentração de organizações no campo, a distribuição horizontal e vertical dos seus membros ou as dimensões do poder e prestígio. Segundo, permite uma configuração do caminho que uma organização individual utiliza para relacionar-se com o campo interorganizacional. Outras propriedades como centralidade, popularidade, *status* ou poder podem ser determinadas. Terceiro, ela pode identificar coalizões organizacionais ou subconjuntos dentro de campos maiores. O objetivo mais comum da sociometria é a identificação de fortes ligações ou fortes *clusters* individuais, seguida pela identificação dos canais de conectividade e a interpretação dos mais diferentes tipos de laços, aliadas à técnica de modelagem por blocos.

EMIRBAYER e GOODWIN (1994) afirmam que a análise de rede é uma constelação de diversas metodologias estratégicas, não tendo o escopo de uma teoria formal ou unitária que especifica leis próprias, proposições ou correlações e sim uma estratégia para a investigação da estrutura social. Para Burt (1980), é mais uma perspectiva ou um paradigma do que uma teoria social preditiva. Todavia, a análise de rede trabalha com certa base de pressuposições teóricas e premissas que são aceitas, porém, não por todos.

“Ela assegura um conjunto de considerações implícitas sobre questões fundamentais na análise sociológica como o relacionamento entre o indivíduo e sociedade, o relacionamento entre o ‘micro’ e o ‘macro’, e a estruturação da ação social por um objetivo, e as ‘supra-individuais’, características do relacionamento social.” (EMIRBAYER e GOODWIN, 1994. p. 1414).

Para esses autores, o ponto de partida da análise de rede é o que eles chamam de “imperativo categórico”, que rejeita todas as tentativas de explicar o comportamento humano ou o processo social somente em termos de atributos categóricos dos atores, quer individuais ou coletivos. Nessa opinião, a análise de rede rejeita todas as variedades de culturalismos, essencialismos ou o individualismo metodológico.

Na visão de MARSDEN e LIN (1982), a orientação de redes oferece uma nova abordagem para descrever e estudar a estrutura social e tratar de diversos problemas de integração de níveis de análise. A maneira pela qual as ações individuais criam a estrutura social, e essa, uma vez criada, contrasta com a ação individual e coletiva ou com as atitudes e comportamentos dos atores, é determinada pelo contexto social no qual estas ações tomam parte.

“A perspectiva de rede passou de uma forma meramente metafísica de entender as ligações dos atores de uma rede social, para a mais precisa e utilizada ferramenta para a análise social. (...) Ela provê um útil conjunto de ferramentas para investigar características de relacionamentos sobre atores históricos.” (EMIRBAYER e GOODWIN, 1994. p. 1446).

A análise de rede tem grande potencial de aplicação para o campo das ligações interorganizacionais. “É utilizada para aprender mais sobre a natureza do sistema de redes, para analisar as posições de firmas particulares dentro de uma rede e oferecer alternativa operacional para a mensuração de questões na pesquisa interorganizacional.” (AUSTER, 1994. p.19).

BURT (1980) apresenta duas formas distintas de analisar a rede: a abordagem relacional e a posicional. A relacional está interessada na descrição da intensidade do relacionamento entre os componentes, focalizando-se nas conexões diretas e indiretas entre os elos da rede. Já a abordagem posicional preocupa-se com as considerações que definem a posição em um sistema de atores (equivalência estrutural das relações). Ambos os modelos propõem descrever as redes de relações, mas apresentam tradições intelectuais diferentes (BURT, 1980). Baseando-se nos aspectos da diferenciação social, a abordagem relacional é sustentada pelos conceitos de diferenciação desenvolvidos pela psicologia social. A estrutura de rede é descrita em termos de típicas relações nas quais os indivíduos são envolvidos e a extensão desses atores é conectada dentro do grupo primário coeso. Já o modelo posicional está construído sobre os conceitos de diferenciação da sociologia e da antropologia. A estrutura da rede é descrita como interligada, diferenciada por prestígio, posição/conjunto de papéis, em termos dos quais os atores dos sistemas são estratificados.

Além das duas abordagens apresentadas, o estudo de redes também pode ser diferenciado segundo o nível de análise proposto. O trabalho de Burt baseou-se em três estratificações: os atores, atores múltiplos como um subgrupo da rede e atores múltiplos/subgrupos com um sistema estruturado. A combinação das diferentes abordagens com os níveis de análise forma o Quadro 7.

Como é possível perceber nesse quadro, a análise de rede não é inerente a nenhum nível de análise, podendo ser usada nos mais diversos níveis, além de ser entendida como uma estratégia promissora para análise entre eles (MARSDEN, 1990). Todavia, tem sido desenvolvido um maior número de trabalhos com pequenos sistemas de atores. Esses podem ser pessoas, grupos informais ou grupos formais. Segundo BURT (1980), os desenhos das pesquisas comumente estão interessados em obter todos os tipos de relações sobre os atores em foco.

QUADRO 7

Conceitos da estrutura de rede com cada um dos seis modelos de análise de rede

Nível de agregação em unidades de análise			
Abordagem analítica	Atores múltiplos como um subgrupo da rede	Componentes múltiplos/subgrupo como um sistema estruturado	
Relacional	Ego-Rede como extensiva, densa e múltipla	Grupo primário como um “clique” da rede: um conjunto de componentes conectados por relações coesas	Estrutura do sistema como densa e/ou transitiva
Posicional	Ocupante de uma posição na rede como central e/ou de prestígio	Posição/conjunto de papéis como uma posição na rede: um conjunto de componentes estruturalmente equivalentes	Estrutura do sistema como estratificação de posição/conjunto de papéis

FONTE – BURT, 1982. p.30.

Muitos analistas adotam a abordagem relacional ou da *coesão social*, por focalizar direta ou indiretamente as conexões entre os atores. Esta abordagem explica certos comportamentos ou processos por meio da conectividade social por si mesma - tão bem como por meio da densidade, poder, simetria, distância e pelos laços de ligação.

A análise relacional, todavia, também demonstra a vulnerabilidade dos laços, indiretamente conectando indivíduos ou ligando os *vazios estruturais* entre grupos sociais isolados que podem ser cruciais para vários processos importantes.

Outros analistas de redes aplicam uma abordagem diferente para conceitualizar a estrutura social: a estratégia posicional. Ela descreve a natureza das ligações entre os atores. Para EMIRBAYER e GOODWIN (1994), essa estratégia faz sentido em certos comportamentos e processos em termos das características dos relacionamentos dos atores como uma posição relativa aos outros atores do sistema social. “A análise posicional enfatiza a importância da ‘equivalência estrutural’ para entender o comportamento coletivo e individual.” (EMIRBAYER e GOODWIN, 1994. p.1422).

A questão relevante para esse ponto de vista é a posição ou o *papel* específico que o conjunto de atores ocupa no sistema como um todo. Para fazer essa análise é comumente usada a técnica da modelagem por blocos que é descrita a seguir.

Técnicas de amostragem e estratificação vêm sendo desenvolvidas para possibilitar melhor embasamento aos estudos com maior número de atores. A análise de rede permite uma série de conjugações, atendendo a diversos interesses de pesquisa. Na elaboração da metodologia adotada, são comumente levados em conta critérios para a escolha das organizações ou atores participantes, o tamanho das organizações envolvidas e a seleção do limite de pesquisa (ROGERS, 1974). Sendo assim, qualquer população pode ser definida para a análise de rede, variando da abordagem nominalista, em que os próprios pesquisadores definem a rede, até a abordagem realista, que é socialmente construída pelos envolvidos (AUSTER, 1994).

Dentre os quatro tipos de delineamento de pesquisa apresentados por SELTZ, RIGHTSMAN e COOK (1987) - experimentos, quase-experimentos, pesquisa de levantamento e observação participante - o mais utilizado nos estudos que fazem uso

da análise de rede são as pesquisas de levantamento, com a adoção de questionários e entrevistas, avaliações indiretas e uso de arquivos, experimento e de observação (MARSDEN, 1990; ROSENTAL *et al.*, 1985).

BURT e MINOR (1983) destacam que uma das mais importantes inovações na aplicação da análise de rede tem sido o desenvolvimento de estratégias para a obtenção de dados na rede com levantamentos em grandes massas de dados. A incompatibilidade do levantamento de massa com as estratégias de coleta de dados das redes usuais tem sido uma grande barreira no desenvolvimento desta análise. Esse tipo de trabalho pode ser percebido nas pesquisas de McCALLISTER e FISHER (1983). Existem alguns outros tipos de amostragem, como os utilizados por BURT (1980). Para ele,

“...sistemas com fronteiras claras são colocados de um lado (estudantes em uma sala de aula). Os sistemas remanescentes são definidos empiricamente pela combinação posicional e amostragem ‘bola de neve’. Um conjunto central de atores é localizado pelas suas posições notórias no sistema estudado. Cada ator nesta amostra posicional é então questionado a indicar outros atores que são significantes no sistema.” (BURT, 1980. p.81).

Outra forma é adotada por GOODMAN (1961). Ele combina uma amostra aleatória inicial de atores com a amostragem “bola de neve” para estimar o número de pessoas que serão nomeadas na amostragem. Primeiramente é escolhido um grupo de atores e depois cada um relaciona uma série de outros atores e esses, por sua vez, podem apresentar outros atores com os quais mantêm relacionamentos. Isto pode ser expandido até o limite adequado conforme o julgamento do pesquisador.

Existem diversos tópicos e características que podem ser estudadas no nível interorganizacional com a análise de rede, como por exemplo:

- **Tamanho da rede.** É o número de vínculos diretos envolvendo unidades individuais. É usado para medir integração, polaridade ou extensão (MARSDEN, 1990).

- **Densidade da rede.** É a força das conexões entre unidades de uma rede ou a proporção de ligações presentes relativas a essas possibilidades (Marsden, 1990). Um relacionamento é considerado denso quando um grande número dos integrantes da rede conhecem um ao outro (EVAN 1978). Esse conceito é operacionalizado pelo número de ligações atualmente observado, dividido pelo número teoricamente possível (GRANOVETTER, 1981).

- **Centralidade.** Foca na posição relativa das unidades dentro da rede. Mede o reflexo da centralização de cada unidade sobre o conjunto (MARSDEN, 1990). A centralidade analisa e identifica os nós mais centrais na rede.

- **Força dos vínculos.** A frequência relativa, duração e intensidade emocional (EMIRBAYER e GOODWIN, 1994).

- **Extensão da rede.** É a extensão pela qual uma unidade da rede liga-se para diversificar outra unidade. Pode ser medida pelo tamanho ou inversamente pela densidade da rede (BURT 1983b). As redes menos densas têm extensão mais alta (GRANOVETTER, 1973).

- **Estrutura social.** São as características permanentes dos laços sobre os atores. Pode ser a rede (micro estrutura) ou uma “rede de redes” (macro estrutura) (EMIRBAYER e GOODWIN, 1994).

- **Limite de alcance.** É o grau em que o comportamento do ator é influenciado pelo seu relacionamento com outros ou a extensão na qual ele pode usar relacionamentos para contatar pessoas ou organizações que são importantes para seus contatos nesses relacionamentos (MITCHELL, 1978).

- **Ancoragem.** Refere-se ao ponto de orientação da rede social. É tido usualmente, pegando algum ator específico, observando e interpretando seu comportamento.

- **Posição.** É o conjunto de atores ou nós equivalentes estruturalmente (EMIRBAYER e GOODWIN, 1994).

No entendimento de algumas dessas variáveis é usual a representação e análise gráfica dos relacionamentos, utilizando-se conceitos da álgebra e da sociometria (ALDRICH, 1979). A forma típica para a representação dos dados na análise de redes

são os gráficos e as matrizes (ALDRICH e WHETTEN, 1984). Uma rede interorganizacional pode ser representada em forma de gráfico, com setas conectando os pontos na população de organizações que têm um relacionamento e com a direção da relação indicada com a ponta da seta. A FIG. 3 apresenta um modelo gráfico dos relacionamentos entre dez organizações.

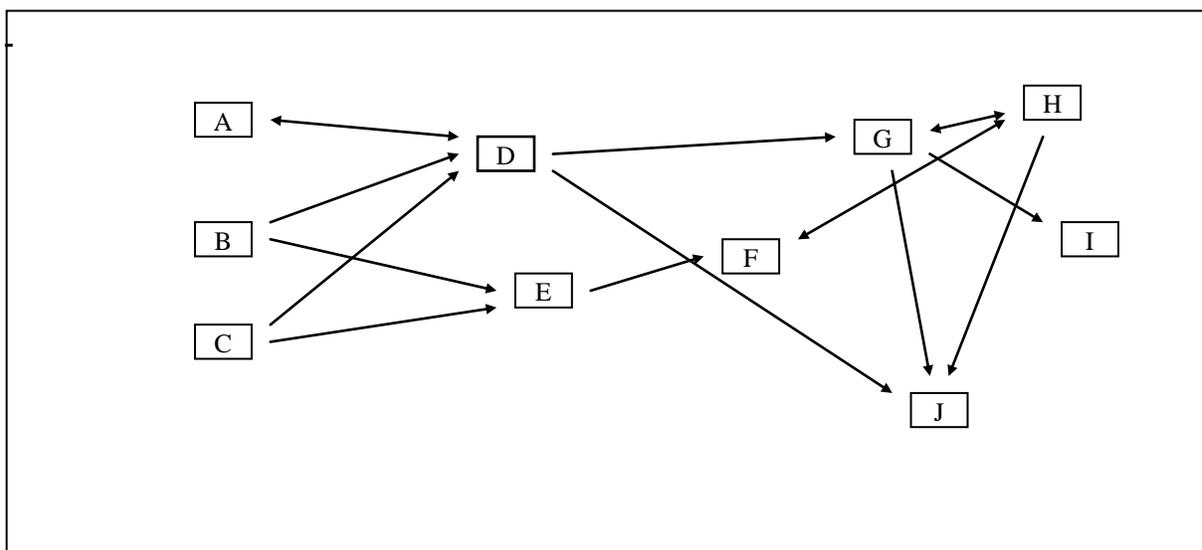


FIGURA 3 – representação gráfica dos relacionamentos

As relações interorganizacionais também podem ser representadas na forma de matriz, onde as células têm número um, se a organização da linha apresenta relação com a organização da coluna, ou zero se não houver relacionamento. Além da expressão binária, uma forma mais sofisticada e complexa pode ser utilizada com o uso de uma escala de 0,0 (relacionamento nulo) a 1,0 (relacionamento máximo) ou com os valores observados de acordo com uma outra escala, como, por exemplo, o número de relacionamentos mensais, variando de zero a infinito. A TAB. 1 ilustra uma matriz binária da FIG. 3.

A matriz é útil para descobrir relacionamentos e formações de subconjuntos e para a identificação de contatos recíprocos. Por essa análise, o número de relações e os caminhos dessas são revelados. É também útil no cálculo da coesão e da

centralidade e para revelar a atração e expulsão das organizações, além do número de ligações diretas e indiretas.

ROSENTHAL *et al.* (1985) resumem assim a utilidade da matriz: 1) ela mapeia a interconexões entre organizações, 2) mede a intensidade e a direção das suas interconecções, 3) ilumina a descoberta de *clusters* e 4) identifica grupos centrais. Esse método tem potencial como estratégia para o entendimento das relações interorganizacionais ou movimentos, iluminando a textura e a forma dos *clusters* dos movimentos sociais, criando novas sínteses históricas e definindo a abrangência social das organizações e dos movimentos.

TABELA 1

Matriz da presença de relacionamento em dez organizações

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A	-	0	0	1	0	0	0	0	0	0
B	0	-	0	1	1	0	0	0	0	0
C	0	0	-	1	1	0	0	0	0	0
D	1	0	0	-	0	0	1	0	0	1
E	0	0	0	0	-	1	0	0	0	0
F	0	0	0	0	0	-	0	1	0	0
G	0	0	0	0	0	0	-	1	1	1
H	0	0	0	0	0	1	1	-	0	1
I	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0
J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-

Na análise da matriz e de sua representação gráfica, tem sido usada a modelagem por blocos. Ela está construída sobre o conceito de blocos - conjunto de pessoas estruturalmente equivalentes em relação a outro conjunto por meio de diversos tipos de relações (WHITE, BOORMAN e BREIGER, 1981). Após a identificação de todos os relacionamentos na sua respectiva matriz, esses dados são analisados e reagrupados segundo suas semelhanças em blocos. A modelagem de blocos para uma população é o conjunto das imagens obtidas dos tipos diferentes de laços separados (BOORMAN e WHITE, 1981). Eles partiram do princípio de que as semelhanças nas estruturas das redes individuais são mais importantes do que as ligações reais entre as

peças no estudo da estrutura social. Assim, quando se procuram agrupamentos coerentes de pessoas, o analista, nessa abordagem, procura identificar grupos de pessoas que são estruturalmente equivalentes (NELSON, 1984).

NELSON (1984) acredita que a modelagem por blocos permite a comparação entre redes múltiplas, ou seja, diferentes tipos de contatos entre os mesmos indivíduos podem ser examinados ao mesmo tempo, possibilitando, assim, a comparação de estruturas formais e informais da organização de uma maneira precisa e quantificável.

Independentemente da técnica utilizada, a análise de rede pode ser adotada para o entendimento de várias partes da complexidade organizacional. TICHY (1984) aborda a questão da análise de rede em três sistemas presentes nos diversos níveis de análise: sistema técnico, político e cultural, que está resumida no QUADRO 8.

QUADRO 8
Tópicos da análise de rede

Foco de atenção	Sistema técnico	Sistema político	Sistema Cultural
Redes organizacionais	Como as organizações adquirem informações?	Quais são as formas de cooperação, cooptação e competição entre as organizações? Como fazer o conflito interorganizacional construtivo?	Como os valores da sociedade e da tradição afetam a cultura organizacional? Quais normas das organizações os novos membros afetam?
Organizações	Como a estrutura das organizações relatam sua missão, estratégia e ambiente? Como a hierarquia influencia? Como a incerteza é absorvida?	Quais são as coalizões dominantes? Como a hierarquia controla seus recursos? Quais alianças ocorrem?	Como os membros são introduzidos? São valores homogêneos? Quais subculturas ocorrem?
Clusters	Como ocorre a comunicação dentro do grupo?	Qual autonomia o grupo de trabalho possui? Onde os conflitos ocorrem dentro das alianças?	Que normas e crenças subsidiam as tarefas e a tecnologia?
Conjunto de papéis	Quais são as "estrelas" na comunicação?	Quem são os detentores de poder? Quem resolve os conflitos?	Quais conflitos ocorrem entre as expectativas e os valores dos papéis?

FONTE – TICHY, 1984. p.236.

Essa classificação e sua exemplificação são úteis por permitirem o detalhamento da análise de rede em diversos tópicos que podem ser melhor percebidos pelos pesquisadores em suas análises. O sistema técnico está relacionado com a execução das tarefas e as formas da sua realização. Expressa a forma com que a organização utiliza seus equipamentos e serviços no intuito de atingir seus objetivos. O sistema político percebe as relações de poder e o comportamento envolvendo questões relacionadas com conflito e interesses. Já o sistema cultural entende a organização como um sistema de normas, valores, símbolos e crenças que estão presentes na organização e no ambiente.

Com o desenvolvimento das relações interorganizacionais em busca da sua adequação aos novos ambientes turbulentos, vem crescendo o interesse no entendimento da complexidade desse fenômeno, exigindo metodologias de pesquisas que permitam a sistematização do fenômeno interorganizacional.

As pesquisas interorganizacionais foram revitalizadas nas duas últimas décadas com o aumento das ligações interorganizacionais internacionais. As recentes pesquisas nesse campo têm crescido na perspectiva estratégica e na dos custos transacionais, e os trabalhos de ligações domésticas baseiam-se predominantemente na dependência de recursos e na teoria ecológica (AUSTER, 1994).

Dentre tais abordagens, a análise de rede tem demonstrado ser um forte conjunto de instrumentos (metodologia) para o entendimento das diversas formas de relações entre as organizações em seu ambiente. Tem sido grande o desenvolvimento dessa perspectiva, principalmente após a criação de algumas organizações de divulgação nos Estados Unidos e Europa como, por exemplo, o *International Network for Social Network Analysis – INSNA* – com sua revista “*Connections*”, e o jornal “*Social Network*”.

A vantagem da adoção da análise de rede enquanto metodologia é a facilidade de fazer análise interníveis. Apesar de os estudos se concentrarem nas relações interorganizacionais, é possível perceber características dos outros níveis de análise.

A evolução da informática ao longo das duas últimas décadas está permitindo análises mais complexas que já podem ser realizadas com o uso dos novos recursos computacionais, amenizando, assim, o maior problema encontrado pelos

pesquisadores, que é a limitação da realização de análises com grande número de envolvidos pela dificuldade dos cálculos e de suas análises. Aliadas a esse fato, novas formas de amostragem que foram criadas na década de oitenta estão chegando à maturidade após diversas reaplicações, permitindo maior confiabilidade às análises.

Alguns fundamentos da análise de rede foram apresentados, porém, de uma forma geral. Torna-se necessária a especificação da abordagem que se pretende adotar na pesquisa. Na tentativa da compreensão dos fenômenos interorganizacionais, a análise de rede parece ser a mais indicada por contemplar, além da identificação das variáveis técnicas, outras questões presentes nos relacionamentos entre as organizações.

A forma de intervenção proposta é abordada no capítulo seguinte, em que estarão presentes a especificação do problema, a delimitação e o desenho da pesquisa, partindo do entendimento da complexidade ambiental, em especial, de suas mudanças, e da análise de suas influências no padrão de relacionamento das organizações de uma rede específica.

3 METODOLOGIA

Tendo como referência a base teórico-empírica apresentada advinda da literatura especializada em relações interorganizacionais, redes sociais e suas relações, análise institucional do ambiente e análise de redes, é descrito, a seguir, o referencial metodológico utilizado para a verificação empírica do problema de pesquisa.

São identificadas na especificação do problema as perguntas de pesquisa e a definição constitutiva e operacional das variáveis. A população, a amostra, o delineamento da pesquisa, facilidades e dificuldades na coleta dos dados, tratamento e análise de dados serão abordados na delimitação e desenho da pesquisa. Por fim, serão apresentadas as limitações da pesquisa. Os principais conceitos da análise de rede tratados no item 2.4 complementam as informações deste capítulo.

3.1 Especificação do problema

Esta parte é dedicada à apresentação das perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das variáveis que orientaram a abordagem empírica do problema de pesquisa sugerido. Pretendeu-se identificar qual a influência da mudança na política cambial de janeiro de 1999 na estrutura de relacionamento da rede das organizações participantes do Corredor Centroleste.

3.1.1. Perguntas de pesquisa:

- Qual a estrutura das relações da rede do Corredor de Transportes Centroleste, antes e depois da mudança da política cambial do início de 1999, tendo por referência:
 - a) o tamanho e a densidade da rede;
 - b) as razões que levam as organizações a se relacionarem com outras;
 - c) a base predominante de tais relações;
 - d) a intensidade (periodicidade) e importância das interconexões;

- e) as atividades realizadas em conjunto;
- f) os grupos centrais e a centralidade da rede?

- Houve alteração no padrão de relacionamento do Corredor depois da modificação na política cambial brasileira?
- Houve diferenças entre os padrões grupais de relacionamento, antes e depois da nova política cambial brasileira.

3.1.2 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das variáveis.

A influência das mudanças ambientais na estrutura de relacionamento da rede foi obtida a partir da análise de diversas variáveis que serão apresentadas a seguir.

3.1.2.1 Variável independente: mudança da política cambial de janeiro de 1999

DC – As mudanças são alterações nos padrões técnicos e institucionais, que forcem as organizações a novas configurações no sentido de se adaptarem a esse novo ambiente, seja pela busca da eficiência ou pela necessidade de legitimação social (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996; SCOTT, 1995). No caso deste estudo, foi considerada a mudança da política cambial brasileira no início do ano de 1999.

3.1.2.2 Variável dependente: estrutura de relacionamento da rede

DC – Conjunto de padrões que descreve as relações e os papéis entre as diversas organizações da rede, incluindo: a) o tamanho e a densidade da rede; b) as razões que levam as organizações a se relacionarem com outras; c) a base predominante dessas relações; d) a intensidade (periodicidade) desses relacionamentos; e) a importância das interconexões; f) as atividades realizadas em conjunto e; g) os grupos centrais e a centralidade da rede.

- **Tamanho da rede**

DC – É o número de vínculos diretos envolvendo unidades individuais. É usado para medir integração, polaridade ou extensão (MARSDEN, 1990).

DO – Foi operacionalizada por meio do levantamento do número de organizações que compõe o Consórcio Operacional do Corredor Centroleste e seus parceiros diretos, identificados pelo processo de *bola de neve* em entrevista com a organização do Corredor, confrontado pela análise de documentos, artigos de jornais e de revistas.

- **Densidade da rede**

DC – É a força das conexões entre unidades de uma rede ou a proporção de ligações presentes relativas a essas possibilidades (MARSDEN, 1990). Um relacionamento é considerado denso quando um grande número dos participantes da rede interagem um com o outro (EVAN 1978).

DO – Este conceito foi operacionalizado pelo número de ligações atualmente observado, dividido pelo número teoricamente possível, isto é, pela somatória das ligações possíveis de cada organização em especial (GRANOVETTER, 1981).

- **Razão predominante**

DC – São os motivos que levam uma organização a se relacionar com outra.

DO – Foi operacionalizada pela identificação da razão pelo respondente, podendo ser *voluntária*, relação com ganho mútuo entre as organizações e não necessariamente recíproca; *formal* – relação voluntária, mas padronizada por meio de contratos; *obrigatória* – relação estabelecida por lei ou regulamento; *dependência* – relação em que uma organização depende da outra para sua existência; *circunstancial ou momentânea* – relação momentânea sem perspectiva de futuro.

- **Bases do relacionamento**

DC – São os fatores que sustentam as relações entre as organizações.

DO – Foi operacionalizada questionando ao pesquisado qual a base que sustenta o relacionamento da sua organização com outra organização, podendo ser amizade, parentesco, status, questão política ou econômica.

▪ **Intensidade do relacionamento**

DC – É a periodicidade com que acontece o contato com as outras organizações do Corredor.

DO – Foi operacionalizada questionando qual a periodicidade com que se dá o relacionamento da organização em questão com as outras que participam do Corredor apresentando como opção de resposta, relacionamento diário, semanal, mensal, semestral ou anual.

▪ **Importância do relacionamento entre os componentes da rede**

DC – É a forma como um componente da rede percebe o outro como sendo fundamental para o desenvolvimento do seu trabalho (SCHMIDT e KOCHAN, 1997).

DO – Foi operacionalizada por meio de escala tipo Likert com cinco pontos, variando de sem importância a essencial.

▪ **Atividades realizadas em conjunto**

DC – São as atividades que as organizações realizam entre si.

DO – Foi operacionalizada questionando ao pesquisado quais as atividades que a sua organização desenvolve com as outras organizações participantes da rede, podendo ser a entrada em novos mercados, pressão política, redução de custos, troca de informações ou atividades sociais.

▪ **Grupos centrais**

DC – São os grupos com os quais as organizações mantêm o maior número de relações dentro da rede.

DO – Foi operacionalizada pela análise da matriz e da representação gráfica dos relacionamentos.

- **Centralidade**

DC – Foca a posição relativa das unidades dentro da rede. Mede o reflexo da centralização de cada unidade sobre o conjunto (MARSDEN, 1990). A centralidade analisa e identifica os nós mais centrais na rede.

DO – Foi operacionalizada pela análise gráfica dos relacionamentos entre os participantes da rede.

3.2 Delimitação e desenho da pesquisa

Esta seção é destinada à apresentação do delineamento da pesquisa, a população, a amostra, as facilidades e dificuldades da coleta dos dados, o tratamento e os instrumentos utilizados para a análise dos dados da pesquisa.

3.2.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa é de levantamento e a perspectiva de análise seccional com avaliação longitudinal da rede, com dois cortes transversais. O primeiro, antes da mudança cambial do início de 1999 e o segundo após está mudança até março de 2001.

A presente pesquisa caracteriza-se por ser predominantemente do tipo descritivo-quantitativa, pretendendo o conhecimento da realidade, sem interferências por parte do pesquisador (SELLTIZ, 1987; RICHARDSON *et al.* 1989).

O método quantitativo empregado foi a sociometria, que é usada para explicar relações entre indivíduos de um grupo. Dentro dessa abordagem serão vistas prioritariamente as técnicas da análise de rede, com o uso da álgebra matricial, do sociograma e da técnica de modelagem por blocos, explicitados no item 2.4. O nível de análise da pesquisa é a rede interorganizacional, e a unidade de análise, as organizações participantes.

3.2.2 População

No estudo de redes, a definição da população tem sido considerada um problema de difícil solução para diversos pesquisadores. No caso da rede estudada, esse problema foi inicialmente minimizado por se tratar de um Consórcio, sendo possível a utilização da abordagem realista (Auster, 1994) em que os próprios membros da rede identificam os seus limites.

Sendo assim, a população da presente pesquisa consiste de todas as organizações que fazem parte da rede do Corredor Centroleste, identificada por meio da técnica da *bola de neve* (BURT, 1983) apresentada no item 2.4, tendo por foco a entidade coordenadora do Corredor (Consórcio Operacional do Corredor de Transporte Centroleste), englobando portos, empresas de transporte, órgãos públicos, empresas de comércio exterior e companhia de armazéns, sendo todas relacionadas com o nexo da rede: transporte.

O principal executivo, dono ou diretor responsável pelo gerenciamento do envolvimento da empresa com o Corredor, foi pesquisado com a finalidade de descrever as relações que sua empresa mantém com as outras organizações da população.

Pela análise documental das atas do Consórcio Operacional do Corredor de Transporte Centroleste, entidade que coordena as atividades do Corredor de Transporte Centroleste e de outras fontes secundárias, foram identificadas 38 organizações como possíveis participantes da rede. Essa relação foi apresentada a um dos diretores do Consórcio Operacional do Corredor de Transporte Centroleste e ao coordenador da Mesa de Integração de Belo Horizonte, que sugeriram duas modificações, surgindo uma nova lista que manteve o número de 38 organizações, que foi confrontada com a percepção de cada empresa como participante ou não da rede, uma vez que nem todos os laços são formais. Essa etapa se deu após o envio do questionário e a resposta de alguns dos nomes relacionados, declarando que a sua empresa não se sentia como participante do Corredor de Transporte Centroleste. A maioria dessas organizações era composta pelos sindicatos e por algumas prefeituras.

Desse total, foram identificadas 24 organizações como participantes ativos do Corredor, conforme o GRAF. 01.

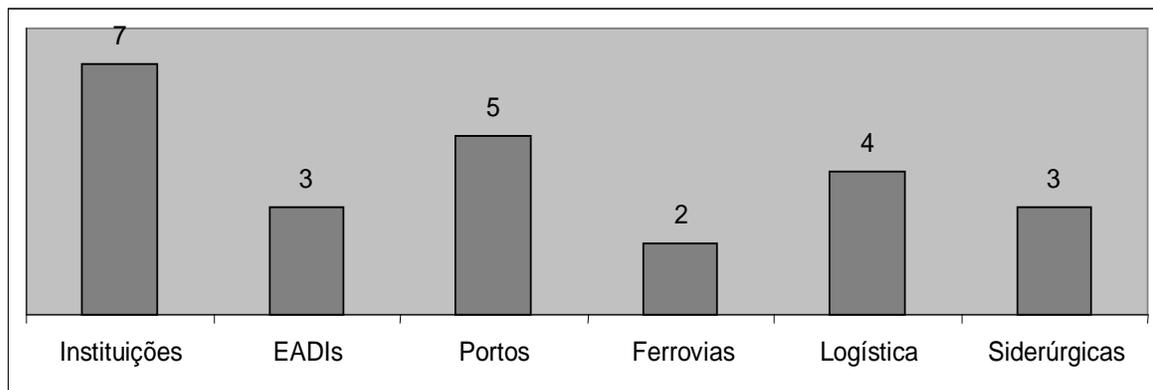


GRÁFICO 01 – Formação do corredor por tipo de organização

FONTE – Dados primários de pesquisa

Dessas, oito estão localizadas em Minas Gerais e 16 no Espírito Santo. Os portos estão concentrados na Grande Vitória e imediações, assim como as EADIs. As ferrovias estão integradas com operações entre Vitória e Belo Horizonte e outra da capital mineira ao centro oeste. As empresas de logística concentram-se em Minas Gerais, com ação em outros estados da Federação. Das sete instituições, somente uma está em Belo Horizonte. As demais possuem sede em Vitória. Quanto às siderúrgicas, uma tem sede no Espírito Santo e as outras duas, em Minas Gerais.

O faturamento bruto das empresas, com exceção das instituições para as quais esse dado não se aplica, variou de R\$ 50 milhões a R\$ 3 bilhões no ano de 2000.

Quanto ao porte, a amostra foi distribuída conforme GRAF. 02, sendo, em sua maioria, formada por empresas de médio porte, com ligações com grandes empresas. Em alguns casos, a quantidade de funcionários apresentou-se de forma irrelevante por se tratar de órgãos públicos ou de coordenação do Corredor.

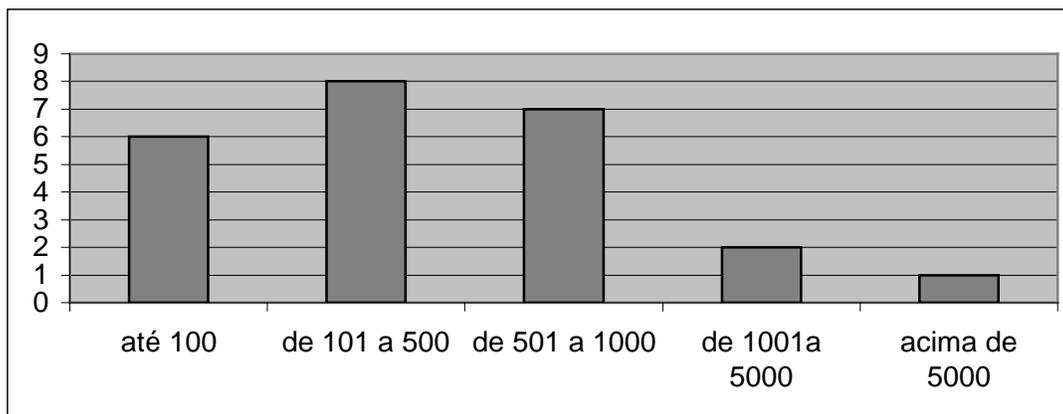


GRÁFICO 02 – Empresas pesquisadas segundo seu porte

FONTE – Dados primários de pesquisa

Quanto aos informantes, a grande maioria tem formação de nível superior com preponderância das áreas de ciências exatas e sociais. O tempo de empresa e no cargo sugerem experiência com as organizações de origem e com o tipo de negócio de cada empresa, além de conhecimento das outras da região, o que tende a facilitar o contato entre empresas.

Dadas as características da população da pesquisa, optou-se por enviar os questionários a todas as empresas integrantes, construindo assim, para a análise, uma amostra de voluntários. Segundo CONTANDRIOPOULOS *et al.* (1997), trata-se de um procedimento não probabilístico em que os pesquisadores disponibilizam para a população instrumento de coleta de dados – neste caso o questionário – e aguardam pelo retorno voluntário dos dados.

O questionário foi enviado de forma nominal para o representante de cada organização. O seu nome e função foram identificados por meio de levantamento preliminar, utilizando informações cedidas pela entidade organizadora do Corredor de Transporte Centroleste, pela análise documental, por indicação de outras empresas e que, posteriormente, foram confirmados por telefone ou por comunicação eletrônica com cada empresa participante.

3.2.3 Coleta e análise dos dados

A coleta de dados se deu em quatro etapas. A primeira foi a análise das fontes secundárias, como publicações, relatórios, atas das reuniões do Corredor, acordos formais realizados entre as organizações da rede e notícias da imprensa. Na segunda fase, foi construído um roteiro de entrevista que foi aplicado a cinco pessoas-chave na rede, identificadas pela entidade organizadora do Corredor, com a utilização de métodos qualitativos de pesquisa. Para LAKATOS (1983), a entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária.

A escolha desses informantes obedeceu a algumas condições e requisitos mínimos, detalhados por TRIVIÑOS (1987):

- a) envolvimento no fenômeno;
- b) conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa;
- c) disponibilidade de tempo para a entrevista;
- d) capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno.

As duas primeiras etapas objetivaram identificar as mudanças ambientais mais significativas e alguns de seus impactos sobre os membros da rede, subsidiando, assim, a construção do questionário que foi aplicado na última etapa.

Na terceira etapa, novamente foram analisadas fontes secundárias, agora com o objetivo de compreender as mudanças ambientais identificadas na primeira etapa. Foram usados livros recentes, jornais e revista de circulação nacional e regional além de publicações eletrônicas.

Já na quarta etapa foram enviados questionários via correio e *e-mail* a todas as organizações participantes, contendo questões fechadas relativas ao relacionamento com as outras organizações da rede e questões abertas para a caracterização da empresa e do respondente.

Quanto à análise dos dados, a primeira e a terceira etapas foram tratadas qualitativamente com o uso da análise documental, visando "...descrever a

complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos” (RICHARDSON, 1989 : 39). Os dados da segunda etapa também foram tratados de forma qualitativa, porém com o uso do método de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Para BONOMA (1995), os estudos qualitativos consistem em uma série de conjuntos de técnicas interpretativas que procuram decodificar, descrever, narrar, enfim, enfatizar o entendimento e não a frequência com que os fenômenos acontecem. Sendo assim, “...a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir eventos estudados nem emprego de instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve” (GODOY, 1995 : 58).

Para o tratamento e análise dos dados da quarta etapa, foram empregadas as técnicas de análise de rede e da estatística descritiva simples com o auxílio de *software* estatístico aliado à análise visual das matrizes criadas.

Essa etapa fez uso de dados primários coletados pelos questionários. Sua estrutura foi composta por perguntas abertas para a caracterização da organização e do informante, sem a exigência da identificação nominal desse último, e por perguntas fechadas com uso de escalas nominais e ordinais de cinco pontos. A versão integral do questionário se encontra no anexo 2.

O questionário foi construído com base na literatura e nas informações coletadas pela análise dos dados da entrevista semi-estruturada e dos dados secundários. Foram executados três pré-testes: um com o coordenador da mesa de integração de Belo Horizonte e duas outras pessoas que não pertenciam ao Corredor, para verificar o entendimento do questionário (um estatístico e um acadêmico). Com base nas dúvidas, críticas e sugestões proferidas, consolidou-se a versão final do questionário de pesquisa, que foi dividida em dois blocos: o primeiro com questões de múltipla escolha solicitando informações sobre o relacionamento da empresa em questão com as demais organizações da rede, e o segundo, com perguntas abertas para caracterizar a empresa e o respondente.

As questões de múltipla escolha solicitavam ao respondente indicar aquela alternativa que estaria de acordo com o relacionamento de sua empresa antes e depois da mudança cambial do início de 1999.

Optou-se pelo envio inicial dos questionários via correios devido à dispersão geográfica das empresas e pelo interesse em apresentar o questionário impresso, para facilitar as respostas, enviando-o em envelope com destinatário específico dentro da organização, acompanhado de envelope selado e endereçado para o retorno do questionário.

Acompanhava o questionário carta de apresentação que enfatizava a importância da pesquisa e da participação da empresa além de fornecer instruções para o preenchimento e as formas de solucionar dúvidas que porventura viessem a existir.

O questionário foi postado em março de 2001 e o término da coleta dos dados se deu em meados de maio de 2001. Ao longo desse período, diversos procedimentos de acompanhamento e cobrança foram efetuados. Primeiro uma comunicação eletrônica de cobrança foi enviada às empresas perguntando sobre o recebimento do questionário e reforçando o seu retorno, com mais uma cópia em anexo do mesmo. Posteriormente, foi feito contato telefônico com todas as empresas que não responderam ao *e-mail*.

Nesse período, identificou-se que diversas empresas tiveram seus questionários extraviados internamente ou durante a postagem. Diante deste fato, foi enviada nova remessa de questionários por e-mail para essas empresas.

O processo de acompanhamento e cobrança continuou até o final da coleta de dados. Das empresas da amostra, apenas uma alegou ter enviado o questionário sem que o mesmo chegasse ao destinatário.

3.2.4 Facilidades e dificuldades na coleta dos dados

Na primeira fase, o trabalho foi inicialmente facilitado pelas informações cedidas pelo Consórcio Operacional do Corredor de Transporte Centroleste que mantém registro de reportagens e artigos sobre o Corredor (*clipping*) desde a sua criação, e também pela facilidade de consulta atual aos bancos de dados eletrônicos dos principais jornais do país e da região em questão (Folha de São Paulo, A Gazeta Mercantil, A Gazeta, entre outros).

Quanto às entrevistas, nos primeiros contatos, surgiram algumas dificuldades até o momento em que foi conseguida reunião com um dos diretores do Consórcio, que demonstrou interesse pela pesquisa e disponibilizou acesso às informações restritas e apoio político à abordagem dos demais participantes da rede. Do primeiro contato até a referida reunião passaram-se mais de cinco semanas.

Na identificação das mudanças ambientais, perceberam-se dificuldades por parte dos entrevistados em definir que mudanças ambientais foram as mais significativas para a rede. A maioria era referida por contextos amplos como globalização ou avanço das telecomunicações.

Outro problema constatado diz respeito ao grande volume de dados que foram analisados, em primeiro lugar, referentes ao Corredor e, em segundo, às mudanças ambientais identificadas como significativas (globalização e mudança da política cambial).

Na coleta dos dados primários, as informações fornecidas pelo Consórcio Operacional foram fundamentais para a identificação dos participantes da rede e o fornecimento de contatos diretos em grande parte desses. Devido a os respondentes pertencerem ao nível estratégico das organizações, a dificuldade de contato foi ampliada, tendo sempre que lidar com a resistência (e ajuda também) de suas respectivas secretárias e das agendas normalmente cheias e de viagens.

Como foi dito anteriormente, foi identificado, por contato telefônico, que diversos questionários não chegaram ao seu destinatário, apesar de terem sido enviados após identificação da pessoa responsável pelo relacionamento com a rede do Corredor, em cada empresa, por telefone.

Isso foi em parte resolvido pelo envio de outro questionário, via comunicação eletrônica, o que prejudicou o cronograma da pesquisa. De outra forma, houve pelo menos um caso conhecido de empresa que afirmou ter respondido o questionário, mas este não chegou ao seu destino.

A criação de planilha para acompanhamento dos contatos realizados nas empresas facilitou o controle e apressou as providências tomadas para a obtenção das respostas. A facilidade dos meios eletrônicos de comunicação ajudou no envio e na cobrança dos questionários.

3.3 Limitações da pesquisa

Algumas limitações da presente pesquisa merecem ser destacadas. Primeiramente, cabe dizer que as observações e análises realizadas podem apresentar vieses de interpretação, reforçados pelos pressupostos teóricos nos quais se baseia este estudo e das metodologias empregadas.

Segundo, é possível que a aplicação de somente um questionário tenha limitado a representatividade da amostra no sentido de coletar somente a opinião de um único dirigente, ao invés de traduzir o sentimento de toda a empresa. Tentou-se minimizar esse problema com a identificação da pessoa responsável na organização por gerenciar o relacionamento com o Corredor e com a solicitação de ajuda de outras pessoas da empresa na resposta ao questionário. Tentou-se enviar mais de um questionário por empresa. No entanto, em conversa com membros do Consórcio Operacional do Corredor de Transporte Centroleste, percebeu-se que, na maioria das organizações, somente um membro atua como interlocutor entre sua empresa e o Consórcio.

Terceiro, o questionário, como qualquer outro instrumento de mensuração, é incapaz de captar a realidade como um todo, ainda mais ao se tratar de relacionamento entre organizações, que por si só já é complexo. Nesse sentido, a retratação da realidade é sempre inferior a sua complexidade inicial.

Quarto, apesar da garantia de confidencialidade oferecida, os respondentes podem não ter descrito o relacionamento como realmente ele acontece, por outros interesses.

Quinto, mesmo sendo o limite definido de forma metodológica, é possível que alguma empresa que deveria fazer parte da rede não tenha sido identificada pela pesquisa documental ou pela intervenção da organização do Corredor.

Sexto, outro ponto que merece destaque é a dificuldade, pelos instrumentos de pesquisa utilizados, de identificar precisamente a influência de uma mudança ambiental tão ampla quanto a da política cambial frente a outras mudanças. A análise de rede foi útil para a identificação dos relacionamentos, mas demonstrou ser insuficientemente

precisa em captar e isolar a influência de uma mudança específica frente a outros fatores.

Sétimo, as escalas utilizadas podem ter sido interpretadas por pessoas diferentes, de diversas maneiras, uma vez que o texto precisa ser interpretado para ser entendido.

E, por fim, a impossibilidade de medir a validade da escala surge como limitação, por ser um instrumento novo e pelo reduzido tempo disponível para a pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS – PARTE I

A análise das quatro etapas da coleta de dados se deu em duas partes. A primeira teve um caráter amplo e foi realizada de forma qualitativa com o estudo de documentos (atas das reuniões do Consórcio em Belo Horizonte (MG), Juiz de fora (MG) e Vitória (ES), material de divulgação das atividades do Corredor e de suas empresas, artigos de jornais e revistas de circulação nacional e regional) e das entrevistas semi-estruturadas realizadas com diversas pessoas-chave na coordenação do Corredor. Já a segunda parte se concentrou na análise dos dados coletados com a aplicação do questionário aos membros da rede do Consórcio de Transporte Centroleste, o que será objeto do próximo capítulo.

O entendimento do problema de pesquisa exige a conceituação do ambiente antes da análise dos dados coletados. Isso se deu com a identificação e explanação das principais mudanças ambientais que exercem ou exerceram influência significativa sobre os membros do Consórcio, destacando maior atenção à mudança que norteou a elaboração do questionário e sua posterior análise.

Com a análise do conteúdo das entrevistas semi-estruturadas foram identificadas duas mudanças como as mais significativas para a rede: a globalização e a mudança da política cambial do Brasil em janeiro de 1999. A primeira é de âmbito mundial com influência em diversos campos (cultural, econômico, social, político e tecnológico) e que de certa forma sustenta a segunda mudança. Essa tem abrangência nacional e será abordada pela análise histórica de políticas cambiais de outros períodos juntamente com outros fatores importantes da política monetária, da qual faz parte a cambial. Essa segunda mudança foi usada na elaboração do questionário e dos dados coletados.

Para melhor entendimento do contexto econômico nacional, será apresentada breve análise da política econômica recente do Brasil, abordando o processo de abertura econômica do início da década de 90 e o Plano Real. Atendendo ao objetivo da pesquisa, a escolha da mudança da política cambial como foco de análise se deu por ser um ponto de localização específica no tempo, o que possibilita a análise anterior e posterior ao fato e também por ser referendada pela opinião dos participantes do Consórcio como mudança ambiental significativa para os mesmos e por estar localizada

em um passado não muito distante, o que facilita aos pesquisados responder sobre acontecimentos anteriores e posteriores ao referido fato. Outro motivo relevante é que grande parte das empresas que fazem parte da rede tem em suas atividades principais forte participação de importação e exportação, o que é influenciado pela política cambial adotada.

Além de abordar questões relacionadas com a mudança cambial, será também caracterizado o Consórcio em estudo, e apresentado alguns aspectos históricos e conquistas de seus membros nos últimos anos. Esta parte tem por objetivo dar fundamentos ao leitor para melhor compreensão do contexto ambiental em que estão inseridas as empresas participantes do Consórcio.

4.1 Mudança da política cambial

Diversas tendências têm surgido no tocante à economia mundial. As principais giram em torno da globalização e de suas influências. Apesar de não apresentar uma definição clara e consensual, o termo globalização tem sido utilizado para definir o conjunto das transformações ambientais que estamos vivendo ao longo dos últimos vinte anos. Para WATERS (1995), a globalização tem atingido diversas esferas da vida mundial, principalmente nas arenas econômica, política e social. Na economia, com os novos arranjos da produção, comercialização, distribuição e consumo de produtos e serviços; na política, nos arranjos sociais para a concentração e aplicação de poder, sobretudo na coerção e vigilância, como também transformações das práticas da diplomacia que estabelecem controle sobre populações e territórios; na arena cultural, com o novo arranjo social para a produção, troca e expressão de símbolos que representam fatos, crenças, significados, preferências, gosto e valores.

WATERS (1995) levanta alguns traços da globalização:

- Emergência do capitalismo representando a principal dinâmica globalizante, detendo grande poder de controle.
- A posse pelo capitalismo dos dois principais instrumentos de inclusão social: acumulação de capital e a expansão de mercado e consumo, com o aumento da escala de produção.

- Defesa e manutenção da modernização como ideal.
 - O novo papel do Estado-nação.
 - Ideologia modernizante que prega os interesses próprios do capitalismo.
 - Relações internacionais que obrigam os Estados a participarem do processo globalizante.
- Práticas transacionais que influenciam os valores culturais.
 - Desenvolvimento das comunicações eletrônicas.

Nessa nova economia, o Estado tem um papel central: direcionar as políticas públicas para o aumento da competitividade coletiva das empresas sob sua jurisdição, bem como a qualidade dos fatores de produção em seus territórios e a sua inserção no processo de globalização.

CASTELLS (1999) defende que não há nem haverá no futuro previsível um mercado internacional aberto totalmente integrado para mão-de-obra, tecnologia, bens e serviços enquanto existirem Estados-nações e enquanto houver governos para promover, na concorrência global, os interesses de seus cidadãos e das empresas nos seus territórios. Apesar de influenciar os mais diferentes aspectos da vida, a economia global não é uma economia planetária, não abrange todas as atividades das pessoas, mas afeta direta ou indiretamente a vida de toda a humanidade.

Sendo assim, "o processo de globalização econômica provoca relações mais complexas e profundas de interdependência entre economias nacionais e, no caso de alguns países, essas relações levam à consolidação ou ao agravamento de uma situação de vulnerabilidade externa" (GONSALVES, 1998: 18). Nesse contexto, a volatilidade da taxa de câmbio tende a encurtar o horizonte dos investimentos tendo em vista riscos e incertezas, assim como os custos de transação.

A política cambial, aliada às políticas monetárias, fiscal e de rendas é o principal mecanismo da política econômica do Governo, que consiste, em síntese, em promover o desenvolvimento econômico, garantir o pleno emprego e sua estabilidade, equilibrar o volume financeiro das transações econômicas com o exterior, estabilizar preços e controlar a inflação e promover a distribuição de riquezas e das rendas (FORTUNA, 1999).

A política monetária controla a oferta da moeda e das taxas de juros procurando garantir a liquidez ideal de cada momento econômico. A política fiscal é a política de despesas e receitas do Governo. Envolve a definição e aplicação da carga tributária exercida sobre os agentes econômicos, bem como a definição dos gastos do Governo, que tem como base os tributos captados. Tem forte impacto sobre a política monetária e, especificamente, sobre o crédito.

A política de rendas é a que o Governo exerce estabelecendo controle direto sobre a remuneração dos fatores diretos de produção envolvidos na economia tais como: salários, depreciação, lucros, dividendos, preços dos produtos intermediários e finais.

Já a política cambial está fundamentalmente baseada na administração da taxa (ou taxas) de câmbio e no controle das operações cambiais. Segundo FORTUNA (1999), embora indiretamente ligada à política monetária, destaca-se por atuar mais diretamente sobre todas as variáveis relacionadas às transações econômicas do País com o exterior. Para o autor, uma boa política cambial deverá permitir um elevado volume de fluxo de moeda com o exterior nos dois sentidos (exportação, importação, compras e vendas financeiras), garantindo que eventuais *déficits* em transações correntes sejam garantidos pelo conjunto de financiamentos externos, quer seja na forma de investimentos diretos nas privatizações, nas multinacionais, colocação de bônus, linhas de crédito de exportação/importação ou crédito de fornecedores.

Ao longo da década de 80, o regime cambial brasileiro esteve completamente submetido ao protecionismo da indústria nacional, utilizando altas barreiras tarifárias à importação, e de constantes desvalorizações cambiais (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997).

Segundo NUNNENKAMP (1997), essa política não permitiu a inserção das empresas brasileiras na competição externa dado a sua atenção estar centrada no mercado interno protegido que camuflava os altos custos de produção e comercialização, ao contrário do caminho adotado por outros países da América Latina como México e Chile, que hoje apresentam sua corrente de comércio (importação + exportação) superior à brasileira.

No final da década de 80 e início da de 90, apoiada por um período de redução da taxa de juros internacional, ocorreu a retomada de fluxos de capital financeiro para os países emergentes, o que implicou em menores encargos sobre a dívida externa (COUTINHO, 1997; FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997).

No entanto, foi no Governo de Fernando Collor de Mello, iniciado em 1990, que houve a liberação do comércio exterior brasileiro, através da redução crescente das alíquotas de importação e outras políticas. No mercado real, observou-se a ampliação da concorrência empresarial, viabilizada pela combinação entre a intensificação da abertura comercial, sobretudo através do rebaixamento das alíquotas de importação e da eliminação de barreiras não tarifárias, a desregulamentação e a valorização da taxa de câmbio. As alíquotas médias do Imposto de Importação declinaram de 51%, em 1987, para 35%, em 1989, e de 14%, em 1994, para 7% atualmente.

Ao longo da história econômica brasileira, diversos planos foram concebidos para combater a inflação, principalmente na década de 80 e início da de 90, sem grande sucesso no longo prazo. Contrariamente aos seus antecessores, o Plano Real não foi heterodoxo nem trabalhava com choque. Seu ponto de partida foi o ajuste fiscal e o controle monetário. Para quebrar a inflação inercial do período foi criada a URV – Unidade Referencial de Valor – sendo indexada diariamente, convertendo salários (pela média real), aluguéis, preços administrados e tarifas. O objetivo era sincronizar todos os reajustes, buscando a convergência dos preços relativos.

O Plano Real diferencia-se também dos anteriores pelas condições nas quais foi introduzido, pois o processo de abertura econômica iniciada no Governo Collor criou um quadro de recessão econômica nos anos 1991/1992 e teve fortes impactos sobre a lógica de formação de preços na economia, tanto no que diz respeito à capacidade dos empresários de repassarem aumentos de custos nos preços, como o poder dos sindicatos em suas pretensões salariais.

Para SIMONSEN (1995) o Plano Real nasceu com grandes chances de sucesso por cinco motivos: primeiro, a introdução da moeda foi precedida por sério esforço de ajuste fiscal. O equilíbrio das contas públicas foi considerado fundamental para a estabilização da moeda. Segundo, ele foi introduzido sem congelamento de preços. A condução da desindexação com perícia e habilidade por meio da URV foi o terceiro

motivo. Quarto, o controle monetário foi introduzido como instrumento básico da política antiinflacionária. E, por último, o Plano Real foi implantado sem surpresas, *tablitas*, vetores ou quaisquer outros artifícios que mudassem as regras no meio do jogo ou violassem atos juridicamente perfeitos. A discussão democrática do plano com o Congresso e com a sociedade ajuda a explicar a sua ampla aceitação pela opinião pública.

Segundo LOURENÇO (2000), a aposta do governo de Fernando Henrique era de que a queda estrutural da inflação e a abertura e a modernização da economia abririam flancos para a negociação e implantação das reformas estruturais (tributária, fiscal, previdenciária, administrativa e patrimonial), âncoras definitivas da estabilidade de preços, da melhoria da eficiência e da competitividade do sistema econômico e da retomada do crescimento.

No tocante à política cambial, a âncora mais efetiva de estabilização foi a fixação de um teto para a taxa de câmbio, segundo o qual um real passou a ter a cotação máxima de US\$ 1,00. Essa paridade contribuiu decisivamente para aumentar a estabilidade do real, sobretudo porque alguns pré-requisitos já se encontravam presentes na economia brasileira, como reservas de volume significativo e grau elevado de liberação do câmbio. De nada adiantaria dar credibilidade à moeda, manter-se fixa a taxa de câmbio oficial, se, em simultâneo, o dólar paralelo se comportasse de maneira adversa. Por isso, a necessidade de manter o dólar abaixo de um teto mínimo.

Em primeiro de julho de 1994, o real foi introduzido, passando a se apreciar gradativamente em relação ao dólar a partir da paridade inicial de 1 para 1. O Banco Central interveio esporadicamente no mercado de câmbio, mas sem tentar evitar a queda do dólar, cuja oferta excedia a procura. No final de outubro, o dólar havia caído a R\$ 0,83; daí até o início de março de 1995, o Banco Central manteve o dólar na minibanda informal de R\$ 0,83 – R\$ 0,86, que foi gradativamente elevada até R\$ 0,91 a R\$ 0,99, em julho de 1995. Com a preocupação de não permitir a saída de dólares da economia nacional, nos momentos iniciais do Plano Real, o Governo optou por manter o dólar valorizado.

Em fevereiro de 1996, o Banco Central estabeleceu a “Faixa de Flutuação” da Banda como sendo de R\$ 0,97 por US\$ a paridade mínima para sua intervenção de

compra e de R\$ 1,06 por US\$ 1,00 sua paridade máxima para intervenção de venda no mercado de taxas livres (dólar comercial). Esse mecanismo foi extinto em 15 de janeiro de 1999, com a adoção do mecanismo de câmbio flutuante em que a cotação do dólar passa a ser formada unicamente pelo mercado, com a intervenção do Banco Central apenas em situação de crise, se for o caso, para controlar a volatilidade excessiva.

Após o Plano Real, para evitar a indexação da economia ao dólar e orientar os agentes econômicos ao aumento da produtividade interna, o Banco Central adotou uma política cambial orientada para o conceito de produtividade e de performance dos resultados (FORTUNA, 1999).

Nos quatro meses de aplicação da URV, a taxa de inflação acelerou-se até 45% ao mês até que, em primeiro de julho de 1994, a URV foi substituída pela nova moeda, o Real. Em um ano de plano, a inflação reduziu-se da casa dos 40-50% ao mês para o patamar de 30% ao ano, com crescimento econômico de 5,7%, sendo 7,4% no setor primário, 6,9% no setor secundário e 4,0% no setor terciário. Ao mesmo tempo, o consumo aumentou, estimulando a produção e o investimento. Pelo sucesso do plano, Fernando Henrique Cardoso foi eleito presidente da República no primeiro turno das eleições de 1994.

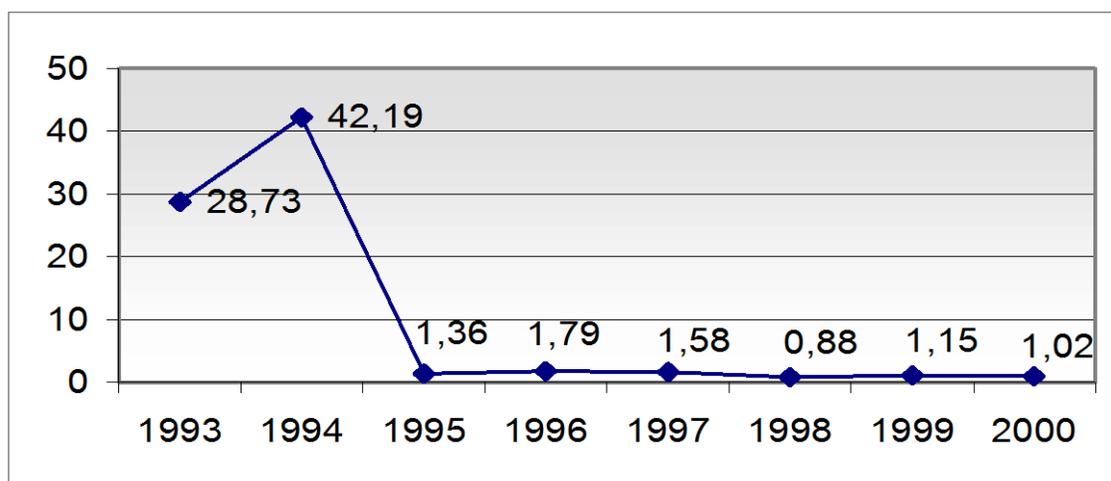


GRÁFICO 3 – Inflação e evolução do IGP-DI-FGV

FONTE – Banco Central do Brasil, 2000.

NOTA – Índice do mês de janeiro

Houve também a ativação de uma demanda interna reprimida, por conta da reposição do poder de compra dos trabalhadores, especialmente os de menor renda, com a redução da inflação e a revitalização dos mecanismos de crédito, inclusive os informais. Nessas condições, houve um salto no acesso da população aos alimentos industrializados e aos bens de consumo duráveis como geladeira, fogão, aparelho de televisão, entre outros.

Esse rápido crescimento foi também um dos maiores problemas do primeiro ano do real, materializando-se no desequilíbrio externo e forçando o governo a rever a política econômica, principalmente a partir do segundo trimestre do ano, com vistas a evitar uma crise cambial e impedir a volta da inflação para níveis elevados.

Apesar das crises externas da década de 90, com o Plano Real, o Produto Interno Bruto manteve trajetória positiva. Entre 1994 e 1998, o PIB aumentou 18,4% em termos reais, o que equivale a uma taxa de crescimento médio anual de 2,9%. Em contraste, nos seis anos que antecederam o plano, o crescimento médio anual do PIB foi de apenas 0,6%.

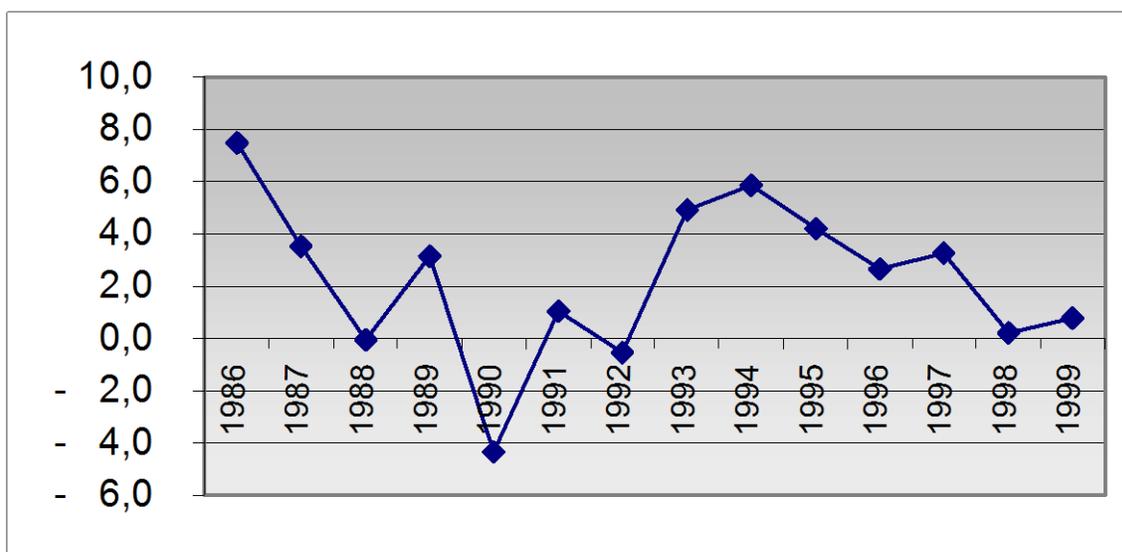


GRÁFICO 4 – Variação real do produto interno bruto brasileiro

FONTE – Banco Central do Brasil, 2000.

Segundo BARROS e GOLDENSTEIN (1997), após a abertura comercial, a economia brasileira vem passando por um profundo processo de reestruturação. O

capital internacional vem demonstrado grande interesse em alguns setores, como o automobilístico, desenvolvendo uma estratégia de atuação. Já em outros, como o de alimentação e eletrônicos de consumo, têm se verificado transformações de intensidade e velocidade surpreendentes. Nestes, o tamanho do mercado brasileiro, somado ao do Mercosul, tem feito com que empresas nacionais voltem a investir tanto quanto as grandes internacionais que passaram a olhar o Brasil como alternativa aos mercados saturados dos países desenvolvidos. Por outro lado, alguns setores mais tradicionais, como calçados e têxteis, estão sendo obrigados a renovar-se no intuito da sobrevivência. A abertura da economia provocou, independentemente da economia internacional e da entrada de capitais estrangeiros, um forte impacto nesses setores, o que pode ser percebido com o aumento da taxa de investimento em proporção ao PIB, que passou da média de 18,7% no período 1991/1993 para 20,7% em 1997/1999 (GRAF. 4).

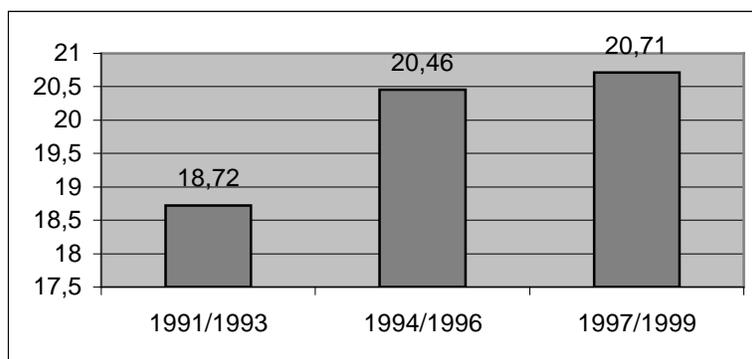


GRÁFICO 5 – Taxa de investimento (% do PIB)

FONTE – Ministério da Fazenda, 2000.

O investimento estrangeiro direto líquido cresceu ao longo da última década saindo de pouco mais de dois bilhões de dólares para mais de 30 bilhões. Isso representa um aumento de mais de 1.200 % (GRAF. 6). Essa movimentação é decorrente, em grande parte, do processo de privatização e da globalização financeira. No entanto, grande parte desse montante não está direcionado à atividade produtiva. Em 1999, entraram no Brasil cerca de US\$ 30 bilhões, o que correspondeu a 15 vezes

o valor de 1994, quando ingressaram apenas US\$ 2 bilhões. Em um período de 5 anos (1995-1999), entraram mais de US\$ 80 bilhões, dos quais, cerca de US\$ 23 bilhões no âmbito do programa de privatização. Por outro lado, o pagamento de rendas de capital externo vem absorvendo parcela crescente das exportações, tendo subido de 19,5%, em 1994, para 36,4%, em 2000.

O capital estrangeiro desempenha um triplo papel na estratégia política do atual governo. No presente desequilíbrio do balanço de pagamentos, os fluxos de investimentos tornaram-se uma fonte considerável de financiamento externo. Em segundo lugar, desempenha papel importante no processo de privatização e, terceiro, no processo de reestruturação produtiva e de modernização do aparelho produtivo na economia brasileira (GONSALVES, 1998).

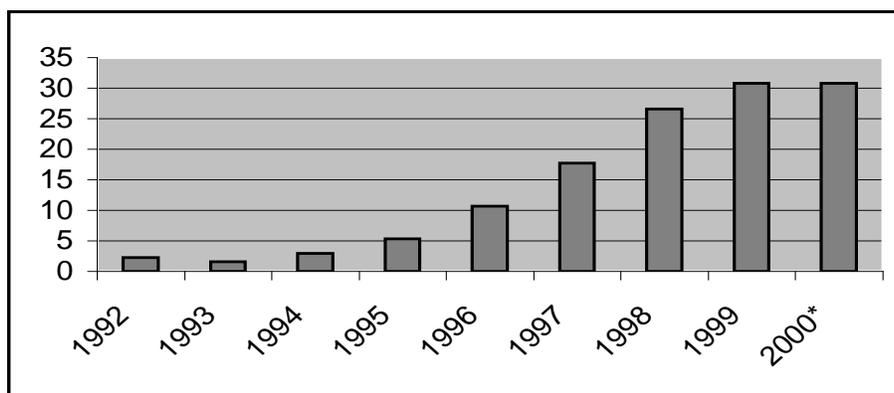


GRÁFICO 6 – Investimento estrangeiro direto líquido (US\$ bilhões)

FONTE – Ministério da Fazenda, 2000.

A elevação da taxa de investimento da economia, associada ao alongamento do horizonte de planejamento empresarial proporcionado pela estabilização, tem contribuído para dar sustentabilidade ao plano real e para aumentar a credibilidade do Brasil.

A confiança dos investidores internacionais num país devedor depende de aspectos qualitativos (como o potencial de crescimento da produção e das exportações,

a estabilidade de suas instituições políticas e econômicas e a qualidade da administração pública) e quantitativos, cujo indicador mais importante é a relação entre os passivos externos líquidos exportadores de bens e serviços não-fatores. No entendimento de SOUZA e LICHA (2001), esse parâmetro é fundamental, pois os investidores externos estão interessados em quantos dólares o país pode obter via exportação de bens e serviços não-fatores, já que as amortizações e juros das dívidas devem ser pagos em dólares. Por isso, a disposição de transferir recursos líquidos para um país depende da relação que existe entre o passivo externo líquido e a geração de divisas. Assim, quanto maior a capacidade de um país de gerar dólares suficientes, através de suas exportações de bens e serviços não-fatores, para pagar a renda líquida enviada ao exterior, maior é a confiança entre os investidores estrangeiros cujos passivos externos serão pagos no longo prazo.

Se por um lado esse aumento é bom para alguns setores, ele também traz consigo alguns problemas para a economia brasileira. O principal é o agravamento do *déficit* na balança de pagamentos e a diminuição do controle nacional sobre os investimentos, uma vez que eles podem sair do Brasil a qualquer sinal de instabilidade (GONSALVES, 1997).

Para LOURENÇO (2000), a política econômica calcada no tripé valorização cambial, juros reais elevados e endividamento externo já demonstrava sintomas de fadiga desde o final de 1994 e o começo de 1995 com o surgimento da crise mexicana. Tal situação assumiu contornos mais dramáticos com o colapso dos asiáticos entre julho e outubro de 1997 e, finalmente, com a decretação da moratória russa, em agosto de 1998. Essas crises provocaram fortes pressões sobre o mercado de câmbio brasileiro devido à existência de fugas de capitais que foram contornadas através da elevação da taxa de juros doméstica e de mudanças na regulação dos fluxos de capitais internacionais.

Diante do desequilíbrio macroeconômico interno, da ameaça de moratórias estaduais e de negociações políticas complicadas para a aprovação do ajuste fiscal em 1999, mais de US\$ 6 bilhões haviam deixado o país no início de janeiro de 1999. Isso fez com que as reservas internacionais do Banco Central – que em setembro de 1988 montavam a US\$ 75 bilhões – caíssem para cerca de US\$ 30 bilhões, levando o

governo a repensar a política cambial anterior, antes que as reservas se esgotassem deixando a taxa de câmbio sem qualquer referência para um limite de baixa.

Diante desse quadro, na sexta-feira, 15 de janeiro de 1999, o Brasil passava ao regime de livre flutuação de câmbio. Isto significa que o Banco Central deixava de vender dólares para sustentar a saída de reservas que já chegava a quase US\$ 40 bilhões. Com isso, o dólar sai da faixa de R\$ 1,22 e, gradativamente, sobe para acima de R\$ 2,00 (TAB. 2).

TABELA 2
Taxas de câmbio do real (R\$/US\$) – comercial

Período	Fim de período				Média do período					
	Compra		Venda		Compra		Venda			
	Taxa	Variação percentual	Taxa	Variação percentual	Taxa	Variação percentual	Taxa	Variações percentuais		
								No mês	No ano	Em 12 meses
1995	0,9715	15,11	0,9725	14,95	0,9160	42,46	0,9177	-	42,28	42,28
1996	1,0386	6,91	1,0394	6,88	1,0044	9,65	1,0052	-	9,53	9,53
1997	1,1156	7,41	1,1164	7,41	1,0779	7,32	1,0787	-	7,31	7,31
1998	1,2079	8,27	1,2087	8,27	1,1603	7,64	1,1611	-	7,64	7,64
1999	1,7882	48,04	1,7890	48,01	1,8150	56,43	1,8158	-	56,39	56,39
Jan	1,9824	64,12	1,9832	64,08	1,5011	24,61	1,5019	24,60	24,60	34,11
Fev	2,0640	4,12	2,0648	4,11	1,9129	27,43	1,9137	27,42	58,76	69,79
Mar	1,7212	-16,61	1,7220	-16,60	1,8960	-0,88	1,8968	-0,88	57,36	67,31
Abr	1,6599	-3,56	1,6607	-3,56	1,6933	-10,69	1,6941	-10,69	40,54	48,45
Mai	1,7232	3,81	1,7240	3,81	1,6827	-0,63	1,6835	-0,63	39,66	46,63
Jun	1,7687	2,64	1,7695	2,64	1,7646	4,87	1,7654	4,86	46,46	52,90
Jul	1,7884	1,11	1,7892	1,11	1,7995	1,98	1,8003	1,98	49,35	55,00
Ago	1,9151	7,08	1,9159	7,08	1,8800	4,47	1,8808	4,47	56,03	60,52
Set	1,9215	0,33	1,9223	0,33	1,8973	0,92	1,8981	0,92	57,47	60,73
Out	1,9522	1,60	1,9530	1,60	1,9687	3,76	1,9695	3,76	63,39	65,73
Nov	1,9219	-1,55	1,9227	-1,55	1,9291	-2,01	1,9299	-2,01	60,10	61,67
Dez	1,7882	-6,96	1,7890	-6,95	1,8420	-4,51	1,8428	-4,51	52,88	52,88
2000 Jan	1,8016	0,75	1,8024	0,75	1,8029	-2,12	1,8037	-2,12	-2,12	20,09
Fev	1,7677	-1,88	1,7685	-1,88	1,7745	-1,58	1,7753	-1,57	-3,66	-7,23
Mar	1,7465	-1,20	1,7473	-1,20	1,7412	-1,87	1,7420	-1,87	-5,47	-8,16
Abr	1,8059	3,40	1,8067	3,40	1,7674	1,50	1,7682	1,50	-4,05	4,37
Mai	1,8258	1,10	1,8266	1,10	1,8271	3,38	1,8279	3,38	-0,81	8,58
Jun	1,7992	-1,46	1,8000	-1,46	1,8075	-1,07	1,8083	-1,07	-1,87	2,43
Jul	1,7740	-1,40	1,7748	-1,40	1,7970	-0,58	1,7978	-0,58	-2,44	-0,14
Ago	1,8226	2,74	1,8234	2,74	1,8084	0,64	1,8092	0,63	-1,82	-3,80
Set	1,8429	1,11	1,8437	1,11	1,8384	1,66	1,8392	1,66	-0,20	-3,10
Out	1,9082	3,54	1,9090	3,54	1,8788	2,20	1,8796	2,20	2,00	-4,56

FONTE – Banco Central do Brasil, 2000 – (Cotações para contabilidade).

A mudança do regime cambial foi reflexo da condução da política monetária de forma artificial ao longo do Plano Real, que teve início com a criação do conceito de bandas cambiais, com o objetivo, entre outros, de controlar a entrada de recursos externos. O Banco Central passou a, eventualmente, comprar dólares por uma taxa inferior à taxa de venda. Uma diferença ampla entre as duas cotações é um fator de desestímulo ao *smart money*, à medida que o percentual dessa diferença não permita compensar, no prazo de oportunidade, a diferença entre as taxas de juros interna e externa, em que o ganho das taxas de juros é perdido na conversão de dólares em real.

Na antiga política cambial de taxas administradas, o cupom cambial figurava como elemento fundamental, remunerando os dólares convertidos em reais e aplicados no mercado financeiro. Seu valor era obtido pela relação entre as taxas de juros remuneratórios dos reais aplicados em títulos públicos, por exemplo, e a desvalorização esperada do câmbio no mesmo período. O valor assim obtido iria determinar o interesse do investidor estrangeiro em aplicar seus recursos no Brasil levando em conta o risco de aplicar aqui. Quanto maior o *cupom* maior a entrada de capitais e, em tese, menor a competitividade de nossas exportações, caso não se compense a menor desvalorização cambial por ganho de produtividade.

Após a desvalorização, o Banco Central não elaborou mecanismos precisos de novo regime cambial. Intervenções em pequena escala foram feitas e as cotações que haviam disparado acima de R\$ 2,00 foram reduzidas, progressivamente, embora não chegasse à taxa programada de R\$ 1,70 para o fim do ano.

O Mercado de Câmbio no Brasil, em janeiro de 1999, estava oficialmente dividido em Mercado de Câmbio de Taxas Livres (dólar comercial) e Mercado de Câmbio de Taxas flutuantes (dólar flutuante). O primeiro, destinado às operações de câmbio em geral, fazendo parte, as operações comerciais de exportação/importação e as operações financeiras de empréstimos e investimentos externos bem como o retorno ao exterior da remuneração dessas operações. Já o dólar flutuante enquadrava as operações de compra e venda de câmbio a clientes, gastos com o cartão de crédito no exterior, transferências unilaterais e algumas operações entre instituições financeiras definidas pelo Banco Central.

Nessa época, o Banco Central iniciou procedimentos para a criação de uma única taxa para o mercado de câmbio. A partir de primeiro de fevereiro de 1999, os dólares que sobravam de um segmento já podiam ser utilizados em outro. A contabilização dos dólares comercial e flutuante passaram a ser conjuntas, faltando, entretanto, acabar com as diferenças de registro e regulamentação entre os dois segmentos, para a completa unificação.

Para FORTUNA (1999), as desvalorizações cambiais são feitas com o intuito de manter a competitividade das exportações de um país no caso de inflação interna maior que a inflação externa. Quando a economia de um país sofre os efeitos da inflação, ou seja, se os custos dos bens produzidos internamente crescem, haverá a necessidade, de forma a manter a competitividade desses produtos no mercado internacional, de alterar as taxas de câmbio que permitam o ajuste dos preços internos aos preços externos, após compensado o desconto da inflação externa.

A maxidesvalorização e posterior colocação do real em regime de livre flutuação já era esperada pelos economistas, uma vez que a situação anterior era completamente artificial. A estabilidade cambial ou monetária só pode ser mantida se existe estabilidade financeira, ou seja, os níveis de endividamento interno e externo não crescem até um ponto de virtual rompimento. E foi justamente o que ocorreu de 1994 para cá: a dívida pública aumentou aproximadamente cinco vezes e o passivo externo do Brasil duplicou, tudo para financiar a expansão do consumo e, ultimamente, para pagar juros em situação de *bola de neve*.

Para LOURENÇO (2000), a tendência de desvalorização do câmbio estaria em sintonia com as necessidades de obtenção de saldos comerciais crescentes num ambiente capaz de assegurar a conjugação entre continuidade de reativação econômica, maior pressão das importações e restauração da competitividade do real frente ao euro, recentemente desvalorizado em relação ao dólar.

Segundo FORTUNA (1999), com a adoção do regime de livre flutuação do câmbio, diminuiu a necessidade de recursos de curto prazo, para reforço da política de acúmulo de reservas adotada no período de banda cambial e, portanto, diminuiu a importância relativa da gestão de cupom cambial atrativo ao investidor estrangeiro.

Ao permitir a livre flutuação do real, a mudança do regime de câmbio promoveu uma profunda alteração nas transações externas e aliviou as restrições sobre o balanço de pagamentos do País. O efeito mais imediato da desvalorização cambial ocorreu do lado das importações, que caíram 14,8%, em 1999, em relação a 1998, enquanto as exportações, ao invés de aumentarem, chegaram a recuar 6%. Com esse desempenho, a balança comercial começou a se recuperar dos *déficits* dos últimos anos e passou de um saldo negativo de US\$ 6,6 bilhões, em 1998, para um saldo negativo menor, de US\$ 1,2 bilhões, em 1999. Já no início de 2000, entretanto, o saldo comercial atingiu resultados positivos, confirmando mudança de trajetória no comércio com o exterior, voltando a ter saldo negativo no final do ano.

Isolar os efeitos da desvalorização não é, no entanto, uma tarefa fácil. A mudança no câmbio ocorreu em meio a uma forte turbulência nos mercados interno e externo que acabou também por afetar os resultados, particularmente no primeiro semestre de 1999. A forte volatilidade da taxa de câmbio logo após a sua liberalização, associada à interrupção dos créditos para o comércio exterior, desorganizou os fluxos de comércio e a atividade econômica. Passado o primeiro impacto, vieram os choques posteriores das crises mexicana e russa que levaram a uma forte contração do nosso principal mercado de manufaturados, a América Latina, e a uma queda expressiva nos nossos termos de troca.

Além disso, a desvalorização reduziu drasticamente o valor da produção local em dólares, provocando alterações nos coeficientes de comércio que pouco refletem a dinâmica da concorrência entre os produtos locais e estrangeiros.

A conseqüente maxidesvalorização do real e a mudança para um regime de câmbio flexível proporcionaram melhora no saldo da balança comercial, baixa das taxas de juros e certa retomada do crescimento do produto e do emprego. O poder de compra dos salários, entretanto, sofreu queda, de modo que os efeitos benéficos do câmbio sobre o setor real da economia só começaram a ser sentidos no segundo semestre de 1999. A recuperação plena tem sido dificultada ainda pela deterioração dos nossos termos de troca expressa nas quedas de preços das commodities que exportamos e no encarecimento do petróleo.

A presença freqüente do Banco Central no mercado de divisas ao longo do ano, ao produzir desvalorizações sucessivas, acompanhadas de deslizamentos da intrabanda, com periodicidade e variação relativamente bem definidas, conferiu previsibilidade à política de câmbio, reduzindo paulatinamente o risco cambial e os movimentos especulativos.

Logo após a mudança cambial, o comércio exterior brasileiro sofreu declínio das exportações na comparação entre os mesmos meses de 1988 e 1999, em grande parte em função da instabilidade criada por essa mudança (TAB. 3).

TABELA 3
Brasil – Comércio exterior (em US\$ milhões)

DISCRIMINAÇÃO	1996	1997	1998	Part. (%)	1999	Part. (%)	Janeiro-Agosto		Var. (%) 2000/ 1999
							2000	1999	
EXPORTAÇÃO	47.747	52.990	51.140	100,0	48.011	100,0	36.675	30.845	18,9
Básicos	11.900	14.474	12.977	25,4	11.828	24,6	8.660	7.946	9,0
Produtos industrializados	35.026	37.672	37.507	73,3	35.311	73,5	26.900	22.332	20,5
Semimanufaturados	8.613	8.478	8.120	15,9	7.982	16,6	5.597	5.022	11,4
Manufaturados	26.413	29.194	29.387	57,5	27.329	56,9	21.303	17.310	23,1
Operações especiais	821	844	656	1,3	872	1,8	1.115	567	96,6
IMPORTAÇÃO	53.301	59.747	57.730	100,0	49.210	100,0	35.637	31.564	12,9
Matérias-primas e bens intermediários.	24.560	26.014	26.813	46,4	24.042	48,9	18.540	15.304	21,1
Bens de consumo	9.768	11.233	10.712	18,6	7.356	14,9	4.588	4.823	-4,9
Combustível e lubrificantes	6.220	5.824	4.107	7,1	4.257	8,7	3.938	2.504	57,3
Bens de capital	12.753	16.676	16.098	27,9	13.555	27,5	8.571	8.933	-4,1
CORRENTE COMÉRCIO	101.048	112.737	108.870	-	97221	-	72.312	62.409	15,8
SALDO	-5.554	-6.757	-6.590	-	-1.199	-	1.038	-719	-

FONTE – MDIC/SECEX, 2000.

A lenta reação da balança comercial após a desvalorização deveu-se basicamente ao comportamento dos preços externos. Por um lado, houve queda de

15% nos preços de produtos primários agrícolas e minerais, responsáveis por mais de um terço das exportações brasileiras. Por outro, ocorreu forte elevação dos preços do petróleo, principal item das importações brasileiras.

PEREIRA (1999) afirma que as restrições das linhas de crédito comercial, maiores taxas de juros para obtenção dessas linhas, menor ritmo de crescimento da economia mundial e menores preços das *commodities* no mercado mundial têm sido citados como razões para a lenta recuperação das exportações.

Apesar de o corrente comércio brasileiro ter mais que dobrado nas duas décadas, é inexpressivo para uma economia com as proporções do PIB nacional. (GRAF. 7). Neste mesmo período, a participação do Brasil vem diminuindo em relação aos outros países.

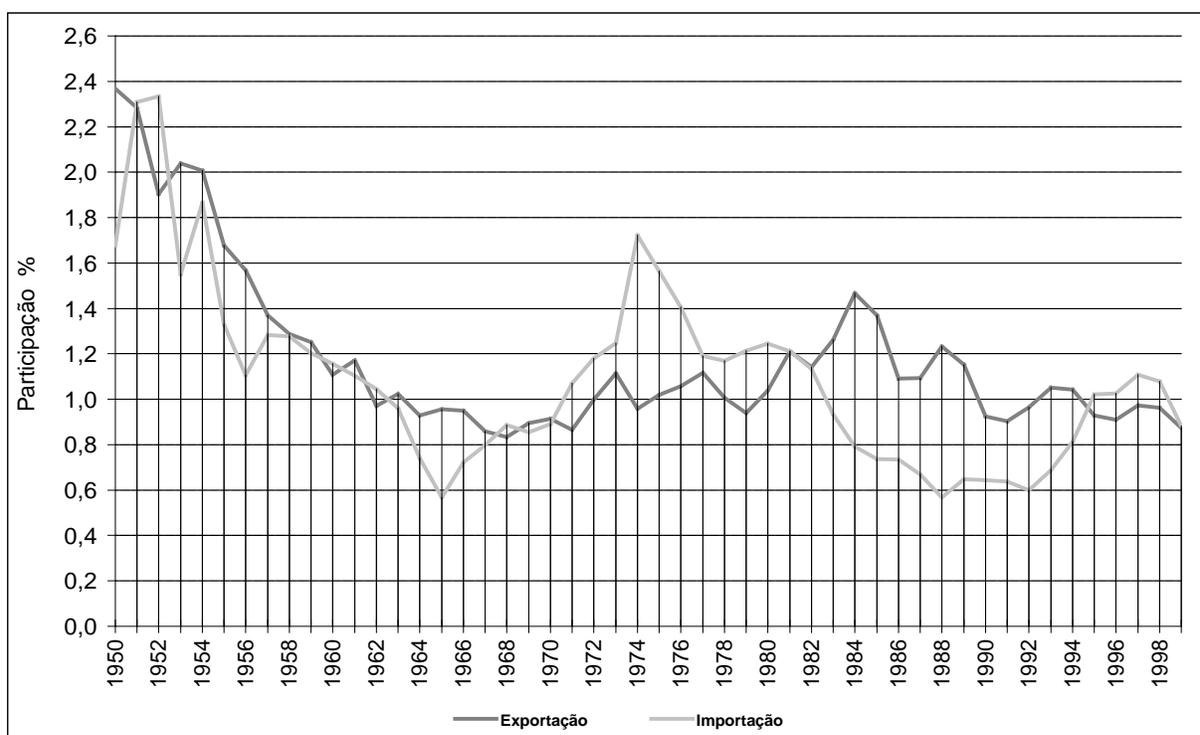


GRÁFICO 7 – Participação do Brasil nas exportações e importações mundiais

FONTE – Ministério da Fazenda. 6 anos de Real, 2000.

Historicamente, o intercâmbio comercial brasileiro vem crescendo ao longo dos últimos vinte anos, com suas exportações saindo da casa dos US\$ 20 bilhões, na década de 80, para próximo dos US\$ 50 bilhões, em 1999. O mesmo comportamento foi percebido com as importações brasileiras, influenciado pela abertura econômica que teve início em 1990 e potencializado pelo Plano Real. Esse dado ainda é mais significativo se levarmos em conta o comportamento histórico do nosso comércio exterior (GRAF. 8).

O setor exportador brasileiro vem lentamente se recuperando em toda a pauta de exportação. Os produtos básicos no ano de 2000 tiveram aumento de 6,2 % em relação ao ano de 1999, mesmo com a redução dos preços internacionais das *commodities*. No setor de semimanufaturados, o aumento foi de 6,5 %. Já o setor de manufaturados é o que apresentou o maior aumento, em grande parte influenciado pelas exportações de calçados, automóveis de passageiros e dos aparatos transmissores e receptores.

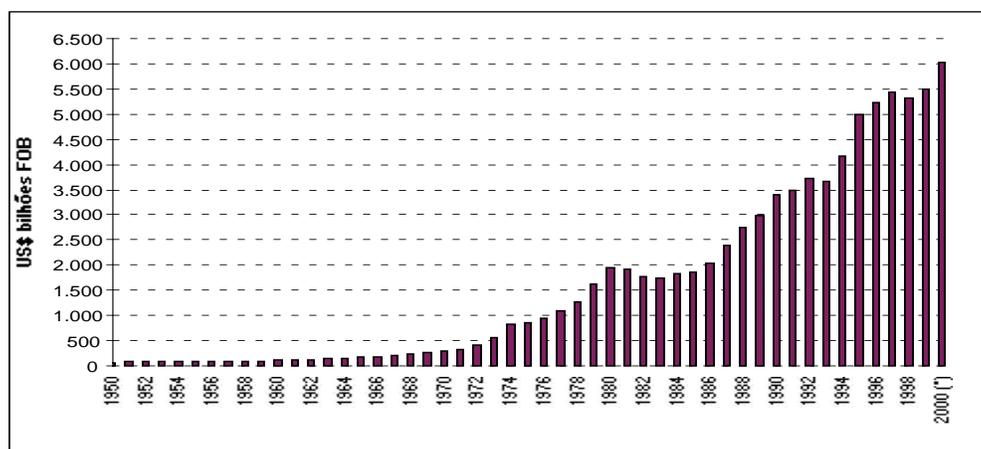


GRÁFICO 8 – Evolução do comércio exterior brasileiro

FONTE – Ministério da Fazenda. 6 anos de Real, 2000.

NOTA – Estimativa FMI – Abril de 2000.

Para GUTIERREZ (2000), as causas deste resultado *frustrante* não estão no câmbio e nem na performance do setor exportador e, sim, na maior propensão a importar, basicamente insumos e, mais recentemente (desde julho), bens de capitais das grandes empresas sediadas no país, multinacionais e nacionais.

Isso é em parte explicado pelo o avanço da internacionalização da economia brasileira ocorrida pós-Plano Real, na qual as empresas recém-chegadas tendem a preservar suas relações com os tradicionais fornecedores de insumos, elevando, assim, o coeficiente importado de matérias primas e bens intermediários.

Segundo SILVEIRA (2001), o mau desempenho da balança comercial no ano de 2000 decorreu, basicamente, do surpreendente crescimento das importações, já que as exportações tiveram o desempenho esperado (aumento de 16,4% até novembro). A forte expansão das importações deveu-se quase que totalmente à elevação do *quantum* (e não aos preços dos bens importados).

Desde o último trimestre de 1999, a economia reproduz a recuperação das exportações, o aumento da substituição de importações e o incremento do mercado interno. A reativação dos níveis de atividade, verificada a partir de outubro de 1999, foi alimentada inicialmente pela demanda de bens de consumo duráveis e pelas exportações.

Esses fatos melhoram as perspectivas para o déficit em contas correntes, o que, ao lado da manutenção de um fluxo elevado de investimentos estrangeiros diretos, contribui para a redução do risco-Brasil e poderá, num futuro próximo, criar espaço para a redução da taxa de juros.

Segundo SOUZA e LICHA (2001), a mudança de regime cambial acontecida em janeiro de 1999 não restaurou a confiança dos investidores internacionais até dezembro de 1999, analisando-se a relação dívida/exportações. Já durante o ano de 2000 a vulnerabilidade externa brasileira mudou, pois melhorou a capacidade de pagamento do país ao recuperar a capacidade de gerar dólares necessários para enfrentar os compromissos de seu passivo externo líquido. É certo que os dados de um ano não são suficientes para definir uma trajetória, mas já tem melhorado a nossa credibilidade externa, estando agora menos sujeita a que choques externos provoquem fortes pressões sobre o mercado de câmbio.

4.2 O Corredor de Transporte Centroleste

O desejo de formar um consórcio com diversas organizações visando o desenvolvimento das atividades do complexo portuário capixaba tem sido compartilhado por diversas instituições desde o final da década de 70 e, mesmo com diversas tentativas, não se conseguiu o feito esperado. Porém, em 1991, foi dado um passo decisivo para a formação do Corredor, embasado em amplo projeto político coordenado pelo governador do Espírito Santo, Albuíno Azeredo e por sua equipe da Secretaria Estadual para o Desenvolvimento. Segundo a nova visão, "...o Corredor passou a ser considerado não mais como um projeto de transporte do interesse de empresas isoladas, mas como um instrumento de desenvolvimento, ancorado profundamente na região e em sua sociedade" (Consórcio Operacional do Corredor de Transporte Centroleste, 1998 : 01).

Esse processo iniciou-se com a criação do Conselho Interestadual de Desenvolvimento do Corredor Centroleste, composto pelos governadores de oito Estados (Espírito Santo, Minas Gerais, Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Acre) e do Distrito Federal, formadores da grande área de influência do Corredor. Dentre os principais objetivos do Conselho, destacavam-se a articulação do Corredor como eixo logístico, com as ações dos governos no âmbito das infra-estruturas, sua promoção e desenvolvimento, bem como a garantia de apoio necessário ao desenvolvimento das atividades do Consórcio Operacional do Corredor de Transporte Centroleste, responsável pela condução do projeto.

Nessa fase, constituiu-se também a Frente Parlamentar do Corredor Centroleste, surgindo como mecanismo de suporte e enraizamento político nas realidades regionais, contando com mais de 130 parlamentares dos Estados membros do Corredor.

A FIG. 4 mostra o conjunto de forças institucionais que trabalhavam em várias frentes, dentre as quais destacam-se a integração operacional entre ferrovias, rodovias e portos, atração de investimento e fluxos de comércio, associação da região a centros de comércio e navegação em todo o mundo, projetos especiais de infra-estrutura e a

conscientização da sociedade para a relevância do Corredor Centroleste como eixo principal do desenvolvimento da região.

O projeto foi convertendo-se, ao longo do tempo, em bandeira das lideranças regionais, atraindo a atenção de investidores e empresários, abraçado por governos e municípios e acompanhado pela sociedade regional.

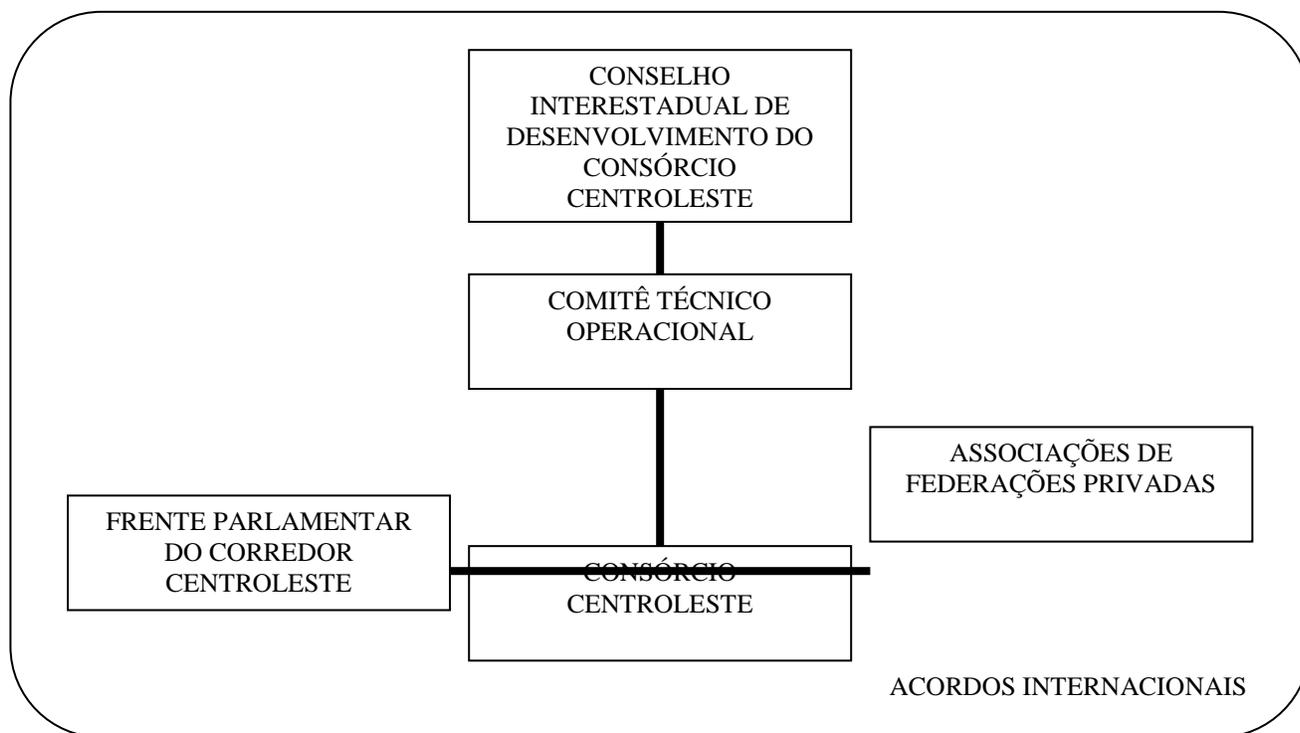


FIGURA 4 – Estrutura institucional do Corredor Centroleste

FONTE – Consórcio Operacional do Corredor de Transporte Centroleste, 1998 : 5.

Conselho Interestadual de Desenvolvimento do Corredor Centroleste. É dividido em dois níveis: político e técnico/operacional. O primeiro é composto pelos governadores que compõem o Corredor, tendo a finalidade de acompanhar e avaliar resultados, apoiar politicamente as ações, deliberar e influenciar, em instâncias federais, intervenções no sistema de transportes, dentre outros. O nível técnico/operacional é composto por um Comitê Técnico de nove secretários de Estado, indicados pelos respectivos governadores, objetivando a discussão de projetos de desenvolvimento integrados ao Sistema, a análise de medidas necessárias, em cada Estado, visando beneficiar e consolidar o Corredor. Esse Conselho conta com um

Secretário Executivo, que é o Diretor Presidente do Consórcio. **Frente Parlamentar do Corredor Centroleste.** Composta pelos 132 parlamentares federais dos Estados que integram o Corredor, sendo 111 deputados federais e 21 senadores, e que emprestam apoio político às atividades, acompanham ações em tramitação, questões orçamentárias e as relativas a projetos de lei ligados às atividades do Corredor Centroleste. A Secretaria Executiva dessa Frente é exercida pelo Consórcio.

Acordos Internacionais. São acordos de cooperação estabelecidos com portos estrangeiros, através da assinatura de protocolos, envolvendo aspectos comerciais e técnico-portuários, objetivando, fundamentalmente, que esses portos estrangeiros divulguem e promovam, na sua região de influência, as potencialidades da região de influência do Corredor Centroleste e vice-versa. Já foram firmados com os seguintes portos: Ghent (Bélgica), Rotterdam (Holanda), Koper (Eslovênia), Barcelona (Espanha), Tilbury (Inglaterra), Bristol (Inglaterra), Maputo (Moçambique), Buenos Aires (Argentina), Montevideo (Uruguai), Singapura (Singapura) e Hong Kong (Hong Kong).

A junção desses esforços culminou com a criação do Consórcio Operacional Logístico do Corredor Centroleste, em primeiro de abril de 1993, com sede em Vitória (ES). Sendo entidade privada, sem fins lucrativos, é suportada por contribuições de empresas privadas, e recebe eventualmente apoio governamental, vinculado a projetos específicos de interesse público. Sendo assim, o Consórcio constitui o braço operativo de todo o processo de desenvolvimento do Corredor. Em seu âmbito operam as Mesas de Integração como articuladoras centrais do projeto.

A Mesa de Integração tem sido o fórum para onde, de forma sistemática, convergem problemas e oportunidades trazidas pelo poder público, pelas entidades representativas de empresários e trabalhadores, além de empresas públicas e privadas, reunidos em um "...ambiente formado para a geração de soluções, resolução de conflitos, promoção de fluxos de transporte, de comércio e de investimentos" (Consórcio Operacional do Corredor de Transporte Centroleste, 1998 : 02).

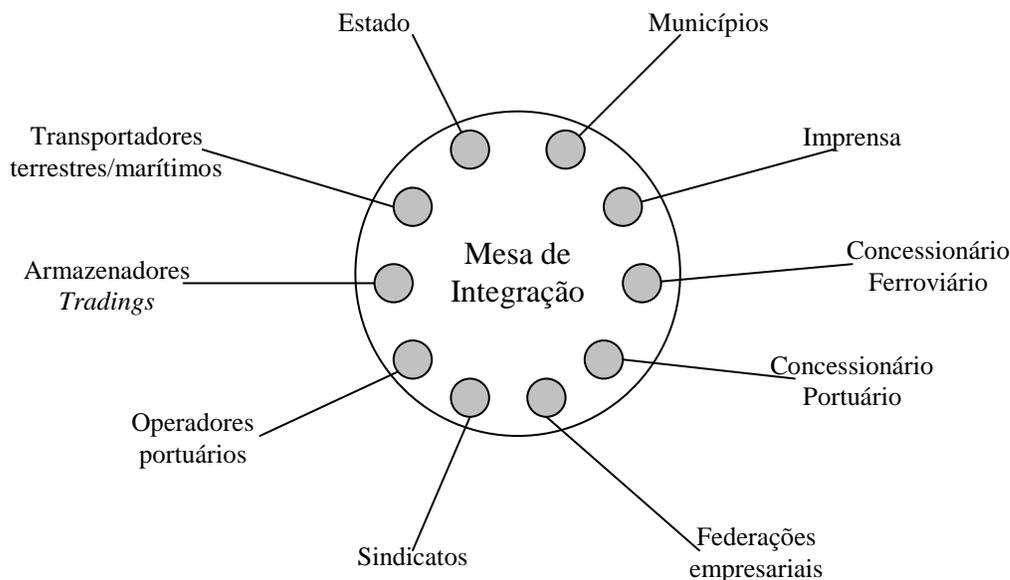


FIGURA 05 – Composição da mesa de integração

FONTE – Consórcio Operacional do Corredor de Transporte Centroleste, 1998 : 6.

A primeira dessas mesas foi instalada em Vitória e vem sendo gradualmente equipada com bancos de dados geo-referenciados, bolsa eletrônica de negócios, sistemas logísticos inteligentes, sistemas de telecomunicações, teleconferência, operando em conexão com Mesas equivalentes em outras regiões.

O complexo portuário capixaba e a malha ferroviária da CVRD e da Ferrovia Centro-Atlântica são elos fundamentais nesse processo. No caso dos portos, são 7, de alto e médio calão, sendo eles: 1) o Porto de Tubarão, da CVRD, embarcando minério de ferro e grãos; 2) o Porto de Ubu, da Samarco, operando com minério de ferro e madeira; 3) o Porto de Barra do Riacho, da Aracruz Celulose, embarcando papel e celulose; 4) o Porto de Praia Mole, operado pela Companhia Siderúrgica de Tubarão – CST e CVRD, trabalhando com produtos siderúrgicos e carvão; 6) o Terminal de Vila Velha, recentemente privatizado e 7) Porto de Vitória, administrados pela Companhia Docas do Espírito Santo – estes dois últimos trabalhando com produtos siderúrgicos, grãos, mármore/granito, café, cacau, gusa, papel e automóveis, e também com carga

geral e containerizada. Esses portos movimentam mais de 80 milhões de toneladas por ano e estão sendo ampliados e modernizados para atender às expansões previstas decorrentes do aumento da produção de grãos e carga geral da Aracruz, Cenibra, CST, CVRD e Samarco.

A Companhia Vale do Rio Doce, através da estrada de ferro Vitória-Minas, está interligada à Ferrovia Centro-Atlântica, formando um complexo ferroviário com mais de 1.800 quilômetros com bitola única, o que facilita a movimentação e troca de cargas. A logística do sistema também inclui, entre outros, uma ampla malha rodoviária asfaltada, além de silos de armazenagem, terminais de carga e diversas EADIs .

Essas ferrovias e portos não operavam anteriormente, em escala significativa, como um sistema integrado. Como consequência, custos de transporte muito altos prevaleceram entre o Brasil Central e a costa, devido à intensa utilização do transporte rodoviário. Dentre os novos desenvolvimentos promovidos ou apoiados decisivamente pelo Corredor destacam-se:

- Abertura do Porto de Tubarão às exportações de grãos e atração de investimentos e novos fluxos.
- Redução das tarifas portuárias para os grãos a níveis viabilizadores das exportações, como, por exemplo, a redução dos custos de transporte entre o Planalto Central e Vitória do patamar de U\$ 70/tonelada a U\$ 27/tonelada.
- Conseqüente elevação das exportações de grãos de 300.000 para 1.500.000/ano, saturando as instalações existentes ao longo de dois anos de atividade.
- Apoio à instalação de EADIs na área da Grande Vitória, com a viabilização fiscal das operações de importações de veículos pelo Espírito Santo.
- Estímulo e mediação conducentes à assinatura do contrato operacional integratório entre ferrovias e portos componentes do Corredor.
- Estímulo à conexão do Porto de Ubú à malha regional e sua utilização como porto de uso múltiplo.
- Associação da EADI de Vitória ao Porto de Zarate (Argentina), em operações de transferência recíproca de veículos por via marítima.

- Associação do Corredor a dezoito portos–centros de comércio exterior, objetivando a promoção de oportunidades de comércio e investimento.
- Desenvolvimento de plano turístico integrado para a região do Espírito Santo e recuperação da Baía de Vitória.
- Aprovação da Zona de Processamento de Exportações – ZPE – para a região da Grande Vitória.
- Inventário geológico para a região do Espírito Santo com a produção de catálogo promocional de rochas ornamentais.
- Catálogo da base tecnológica do Estado do Espírito Santo.
- Estímulo e apoio à criação do curso de pós-graduação em logística, comércio exterior e desenvolvimento regional na Universidade Federal do Espírito Santo.
- Formulação de um plano energético para o Espírito Santo.
- Atração de investidores para o setor energético regional, desatacando-se a *Southern Electric International* e a promoção de sua associação à CEMIG.
 - Criação da Fundação Centroleste, atualmente incumbida dos projetos FLORAGE (Estímulo a geração de energia, associado à recuperação de Bacias) e “Cada Vila Um Produto” voltado à interiorização do desenvolvimento.
 - Criação do Corredor Atlântico do Mercosul, associando os portos do Mercosul em um sistema logístico integrado.

Formado em 1996, esse último projeto tem sido uma extensão da ação do Corredor Centroleste. Assim como o Centroleste, o Corredor Atlântico do Mercosul é uma organização privada, sem fins lucrativos, e constituído por empresas de navegação, portos, sindicatos, órgãos públicos, empresas de logística, que têm por objetivo tornar competitivas as vias marítimas costeiras e, dessa forma, capacitá-las a atrair cargas e desenvolvimento.

5 ANÁLISE DOS DADOS – PARTE II

Este capítulo dedicou-se à análise dos dados primários coletados com a aplicação dos questionários, que buscaram identificar o padrão de relacionamento da rede do Corredor de Transporte Centroleste antes e depois da mudança cambial brasileira do início de 1999, como resposta às perguntas de pesquisa .

A rede estudada apresenta dois conjuntos de participantes. O primeiro, objeto deste estudo, é constituído pelas empresas que fazem parte da rede de forma sistemática, algumas inclusive do financiamento do Consórcio. Já o segundo grupo é formado por empresas que participam eventualmente das rodadas de negociação do Corredor, dependendo de interesses específicos.

Com a análise documental da primeira e segunda fase da pesquisa foi possível identificar 24 organizações como participantes ativos da rede. Deste total, sete são agências governamentais ou instituições sem fins lucrativos, como agências e bancos de desenvolvimento, prefeituras municipais e instituições ligadas à coordenação do Consórcio. Três empresas são Estações Aduaneiras de Interior (EADI), duas ferrovias, cinco portos, três indústrias siderúrgicas e quatro do setor de logística.

Os dados primários da pesquisa, especialmente os coletados com o questionário na quarta fase, revelaram o padrão de relacionamento entre as diversas empresas do Consórcio, conforme evidencia a TAB. 4. A primeira coluna e a última linha representam as empresas identificadas pela pesquisa. O cruzamento entre as linhas e colunas mostra a existência ou não de relacionamento direto entre essas empresas. O número 1(um) indica a presença de relacionamento e o número 0 (zero) a falta deste.

A percepção do outro ou a identificação da existência ou não de relacionamento não se deu de forma recíproca. Algumas empresas consideraram que se relacionam com outras sem que no entanto essas reconhecessem o seu envolvimento com aquelas.

TABELA 04
Relacionamento entre as empresas do Consórcio

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	E1	E2	E3	P1	P2	P3	P4	P5	F1	F2	L1	L2	L3	L4	L5	S1	S2
I1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
I2	1	-	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I3	1	1	-	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1
I4	1	1	1	-	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1
I5	1	1	1	1	-	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
I6	1	1	1	0	1	-	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I7	1	1	0	1	1	0	-	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0
E1	1	0	1	0	0	0	0	-	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
E2	1	0	1	0	0	0	0	1	-	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
E3	1	0	1	0	0	0	1	1	1	-	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
P1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
P2	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	-	0	-	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0
P3	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	-	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1
P4	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	-	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1
P5	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	-	1	0	0	0	0	0	1	0	0
F1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	0	0	0	1	1	1
F2	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	-	0	0	1	0	1	1	1
L1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	-	0	0	0	0	0	0
L2	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	-	1	0	1	1	1
L3	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	-	0	1	1	0
L4	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-	0	0	0
S1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	-	1	0
S2	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	-	1
S3	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	-

FONTE – Dados primários da pesquisa

Legenda:

I1-I7 – Instituições

E1-E3 – Estações Aduaneiras de Interior

P1-P5 – Portos

F1-F2 – Ferrovias

L1-L4 – Empresas de logística

S1-S3 – Siderúrgicas

A densidade média do relacionamento da rede (números possíveis de relações/número real das relações) é de 0,484. Este número é relativamente alto, até mesmo pelo sentido do Consórcio de reunir entidades em torno de interesses comuns. Isso significa que, da interação total possível resultante do cruzamento das colunas com as linhas (552), em 48,4% dos casos existe o relacionamento, desde contatos informais e acordos de cooperação mútua até contratos formais.

DENSIDADE DA REDE

Densidade da rede = (número possível de relações / número real das relações)

Densidade da rede = 552 / 267

Densidade da rede = 0,4837

Na análise intragrupal, a densidade mostrou-se ainda mais elevada (TAB. 5). Os grupos EADI e Ferrovias tiveram densidade 1,00, isto é, todas as empresas se relacionam entre si. A localização geográfica, o pequeno número de participantes em cada grupo e o interesse comum podem ser uma tentativa de explicação para uma densidade tão alta. No caso das ferrovias, o fato de agora pertencerem à mesma *holding* (CVRD) deve perpetuar este relacionamento.

Tabela 5
Densidade intragrupal

GRUPO	DENSIDADE
Institucional	0,833
EADI	1,000
Porto	0,700
Ferrovia	1,000
Logística	0,250
Siderurgia	0,833

FONTE – Dados primários da pesquisa

O Institucional apresentou densidade: 0,833. Todos os seus sete participantes têm interesse no desenvolvimento regional e a participação no Corredor é quase que uma imposição política, aumentando a legitimidade da rede. As poucas ausências de relacionamento se deram com a instituição localizada fora do Espírito Santo, o que nos leva a crer na centralização das ações do Corredor no território capixaba. Essa mesma densidade foi encontrada no grupo Siderurgia. Apesar de estarem distantes, essas empresas têm desenvolvido um relacionamento forte, principalmente nos últimos anos com o processo de privatização, havendo inclusive a participação de alguns membros do Conselho em mais de uma empresa.

O grupo Portos também teve alta densidade (0,700), com a possibilidade de ampliação, agora que o controle acionário da grande maioria dos portos está em poder da CVRD. Antes da privatização dos portos, a densidade era ainda maior, pois a CODESA realizava a intermediação entre todos eles. Nos dois últimos anos, esse controle diminuiu, passando a dar lugar preferencialmente às relações de mercado.

A grande interação entre os membros da rede percebida pela análise da densidade tende a permitir a institucionalização dos relacionamentos no processo de adequação às mudanças e também maior isomorfismo, nesse caso, principalmente o mimético, até mesmo pela presença de alguns operadores institucionais que incentivam essa adequação.

Dentre todos os grupos, o de Logística teve a menor densidade (0,250). Uma tentativa de explicação reside na especialização dessas empresas, uma vez que elas costumam ter contrato de exclusividade com grandes indústrias. No entanto, os contatos neste grupo são mais fortes e com maior intensidade.

A densidade dos blocos de participantes tem sido utilizada para o entendimento do relacionamento de empresas concorrentes dentro de uma rede. No caso estudado, a alta densidade presente em quase todos os grupos evidencia o caráter cooperativo dentro do Corredor de Transporte Centroleste.

Esse dado representa a alta conexão entre as empresas. Além disso, a intenção de participar de um consórcio já é uma predisposição para o relacionamento entre as empresas. No caso estudado, a existência de uma entidade organizadora tende a aumentar a interação entre os membros do Consórcio, uma vez que este objetiva seu desenvolvimento. Este fato é uma das explicações possíveis para a alta densidade observada em quase todos os grupos. Outro ponto importante é a característica atual do setor em estudo, transporte, que é tradicionalmente marcado por forte integração, existindo empresas com desempenho específico dentro do setor, como por exemplo as empresas de logística, que trabalham com a integração entre a produção e os portos.

Como é possível perceber com a análise visual da TAB. 4, o Consórcio Operacional do Corredor Centroleste mantém relacionamento direto ou indireto, via Mesa de Integração de Belo Horizonte, com todas as empresas do Corredor. O objetivo da Mesa é a articulação dos interessados na sua região de atuação, funcionando como representante do Consórcio. Além das atividades coordenadas por este, as empresas da rede desenvolvem outras atividades entre si, antes mesmo da formação da rede, como, por exemplo, composição de cargas, troca de informações, pressão política, entre outros.

Diversas razões podem orientar a entrada de uma organização numa rede, variando de uma empresa para outra. Por sua vez, cada empresa pode ter várias razões para se relacionar com cada uma das suas parceiras. Para esta pesquisa o critério de escolha adotado se restringiu à principal razão que leva uma empresa a se relacionar com as outras do Consórcio. Nesse contexto, *razão* foi entendida como o motivo que leva um membro da rede a se relacionar com outro, podendo ser: 1) voluntária - relação com ganho mútuo entre as organizações e não obrigatoriamente recíproca; 2) formal - relação voluntária, mas padronizada por meio de contratos; 3) obrigatória - relação estabelecida por lei ou regulamento; 4) de dependência - a empresa depende de produtos ou serviços da outra organização para existir, ou 5) circunstancial ou momentânea – caracterizada por relação sem perspectivas de futuro.

Com a análise da matriz Razão Predominante, percebe-se o destaque dos relacionamentos orientados pela relação de ganho mútuo entre as organizações, seguidos por relações padronizadas por meio de contratos. A grande presença dos

relacionamentos voluntários evidencia o papel integrativo do Consórcio e uma das características da rede de empresas que é a participação voluntária de seus membros em função de objetivos comuns.

Mesmo com a falta de instrumentos coercitivos que obrigam a adesão da empresa à rede, os membros continuam participando ao longo dos anos. Este fato reforça a ação e a razão de ser do Corredor, que parecem contribuir para o alcance dos objetivos das empresas, do contrário elas não fariam permaneceriam na rede por tanto tempo.

O relacionamento formalizado esteve concentrado em três tipos de negócios: no banco de desenvolvimento, nos portos e nas empresas de logística, em grande parte em função da necessidade de contratos de crédito e emissão de notas fiscais para transporte.

A pouca presença das relações momentâneas, sem perspectivas de outras relações no futuro, demonstra o interesse mais amplo das empresas no seu desenvolvimento a longo prazo em detrimento de atividades oportunistas, o que tende a dar mais estabilidade à rede.

As relações obrigatórias foram identificadas principalmente no cruzamento entre instituições públicas e as empresas de logística e siderúrgicas, mais em função de participação acionária do que derivadas da ação do Corredor. Já as de dependência apareceram principalmente nas respostas das indústrias siderúrgicas em relação aos portos e às ferrovias.

De uma forma geral, o relacionamento das empresas no Consórcio Centroleste pode ser caracterizado como voluntário, uma vez que o formal é um tipo específico de relação voluntária, representando 88,7% dos relacionamentos da rede, distribuídos em todos os grupos.

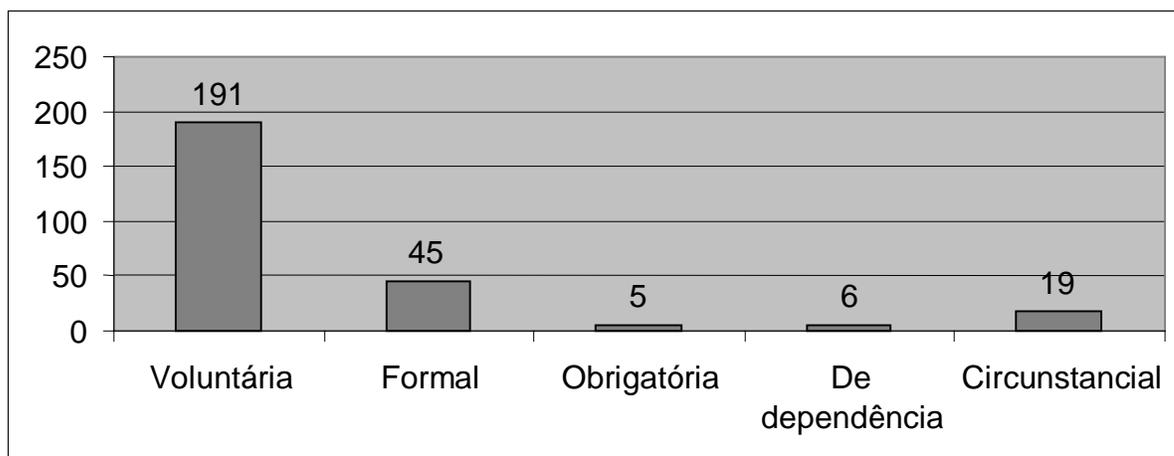


GRÁFICO 9 – Razão predominante dos relacionamentos

FONTE – Dados primários da pesquisa

Outro fato que merece destaque é a diferença de percepção sobre a razão principal do relacionamento entre as empresas. Por exemplo, a instituição 3 (I3) entende que 83,3% dos seus relacionamentos são circunstanciais ao passo que todas as respostas das outras empresas foram relações voluntárias. Podemos avaliar esse resultado de duas formas: os representantes podem ter interpretado diferentemente as opções ou, o mais óbvio, as empresas tendem a valorizar de forma diferente os diversos tipos de relacionamento conforme o seu interesse.

A base do relacionamento também foi identificada pela aplicação do questionário. Foram apresentadas cinco opções, solicitando que fosse informada a base predominante do relacionamento: 1) amizade, 2) parentesco, 3) *status*, 4) questões políticas ou 5) questões econômicas.

A identificação da base de relacionamento pode ser útil para a compreensão dos interesses que levam as empresas a se relacionarem com as outras.

Como era de se esperar para um setor competitivo e tão preocupado com a eficiência, as questões econômicas se caracterizaram como a base principal da relação entre as empresas.

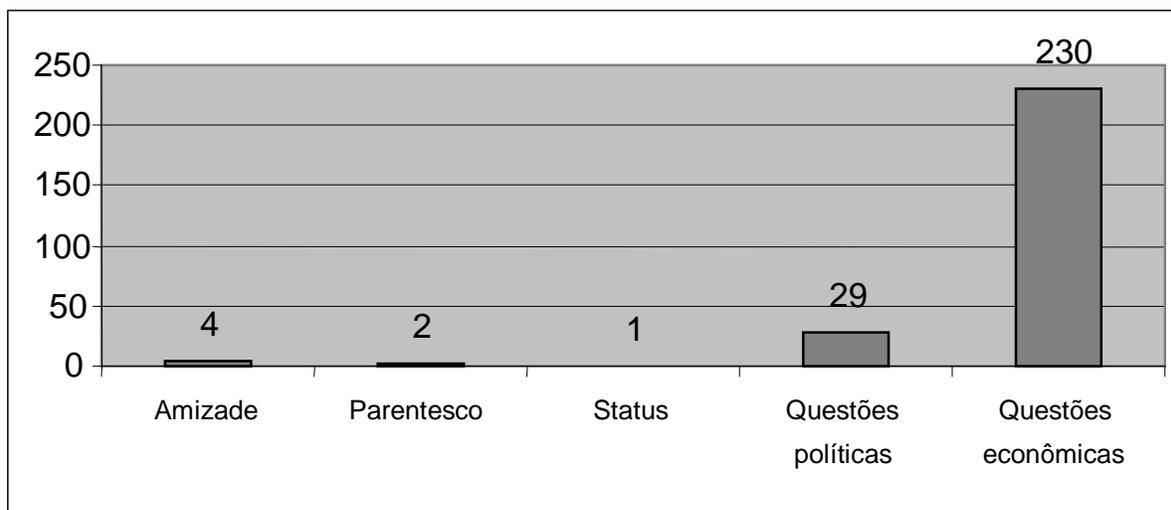


GRÁFICO 10 – Base predominante do relacionamento

FONTE – Dados primários da pesquisa

O grupo Instituições parece estar dividido entre questões políticas e econômicas, o que é reforçado principalmente pelo novo papel que o Governo Estadual e Municipal vêm assumindo após a promulgação da Constituição de 1988 de agentes do desenvolvimento econômico. De outra forma, a amizade, parentesco e *status* não têm configurado como base importante para o relacionamento na rede.

A distribuição das respostas nos leva a crer que o instrumento de pesquisa, numa possível reaplicação, deveria dividir os termos *questões políticas* e *econômicas* em outros que pudessem representar melhor a base predominante das relações em uma determinada rede.

Na análise intragrupal, o grupo Institucional foi o que apresentou mais equilíbrio nas respostas. Dos 33 cruzamentos existentes, 16 são fundamentados em questão econômica e 17 na questão política. Isso nos leva a crer que a questão política é importante, porém ela decorre principalmente da interação entre as organizações de caráter institucional, talvez em busca da elaboração de políticas públicas de forma compartilhada e também na busca de legitimação de suas ações, com o respaldo de outros grupos de interesse.

Os grupos EADI, Portos e Ferrovias se relacionam internamente, com orientação econômica. Isso não significa, porém, que as outras bases não estão presentes. A análise dos dados secundários mostra que a questão política e a amizade estão

presentes nos relacionamentos, mas não se destaca tanto quanto a econômica. Além da forte presença da questão política nos relacionamentos dentro do grupo Institucional, elas estiveram presentes nas respostas de uma siderurgia e em duas empresas do grupo Logística e um porto.

Apesar da existência de diversas empresas no mesmo setor, compartilhando o mesmo ambiente, elas parecem privilegiar questões distintas, evidenciando que a interpretação do ambiente por parte das organizações e, conseqüentemente, a elaboração de suas políticas e estratégias podem ser diferentes de empresa para empresa, num mesmo setor.

Outro ponto analisado pela pesquisa como fator descritivo do padrão de relacionamento das empresas do Consórcio foi a periodicidade dos contatos. Para identificação foram oferecidas cinco possibilidades de respostas, variando de contato diário, semanal, mensal, semestral ou anual.

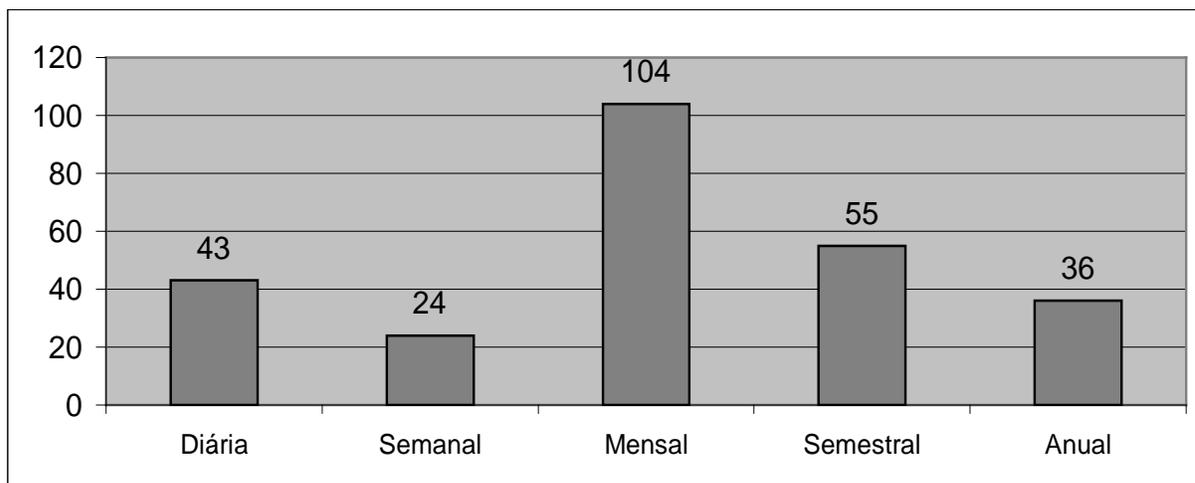


GRÁFICO 11 – Periodicidade do relacionamento

FONTE – Dados primários da pesquisa

Por este gráfico é possível identificar a predominância do relacionamento mensal, seguido pelo semestral. Quanto à periodicidade, as empresas podem ser divididas em empresas ligadas à produção de bens e transporte (siderurgia, ferrovia, logística e portos), que se relacionam mais intensamente, e o grupo institucional, que

possui principalmente relacionamentos mais esporádicos. Algumas conexões das empresas de logística também podem ser consideradas como deste segundo grupo. Tais empresas possuem basicamente dois tipos de contatos: um com os parceiros constantes, para quem prestam serviços de transporte ou de integração, e outro com as empresas com quem têm contato esporádico, em função de um trabalho específico.

O contato dos membros da rede com a instituição coordenadora do Corredor tem acontecido com relativa frequência, com exceção de quatro empresas, tendo todas as demais pelo menos um contato semestral, com predominância do mensal. Os contatos semestrais normalmente se dão nas rodadas de negociações que acontecem poucas vezes ao ano. Os contatos mais frequentes parecem estender-se a outros tipos de atividades.

Os grupos Logística e Ferrovia destacaram-se como os que mais realizam contato com os demais. Isso é de se esperar pelo seu caráter integrativo, fruto desse tipo de negócio. Essa ligação se dá entre as siderurgias e os portos, como também com os outros grupos, quer seja pela pressão política para melhoria dos meios de transporte, ou pela questão econômica da integração de cargas.

A frequência do relacionamento da rede nos indica o envolvimento de uma organização com a outra dentro de uma rede. Quanto maior, mais facilmente se dará o processo de isomorfismo e a influencia na compreensão e interpretação das variáveis ambientais.

Podemos dividir o relacionamento em função da periodicidade em dois grupos: o primeiro, de contatos constantes, quase sempre resultante da interação fornecedor/cliente e o segundo, que tem como base questões mais amplas e estratégicas, como o apoio político às ações do Corredor.

No item *importância* foi perguntado ao informante como ele classifica a importância do relacionamento da sua empresa com as demais organizações do Corredor, sendo oferecidas a ele cinco opções: sem importância, pouco importante, importante, muito importante e essencial.

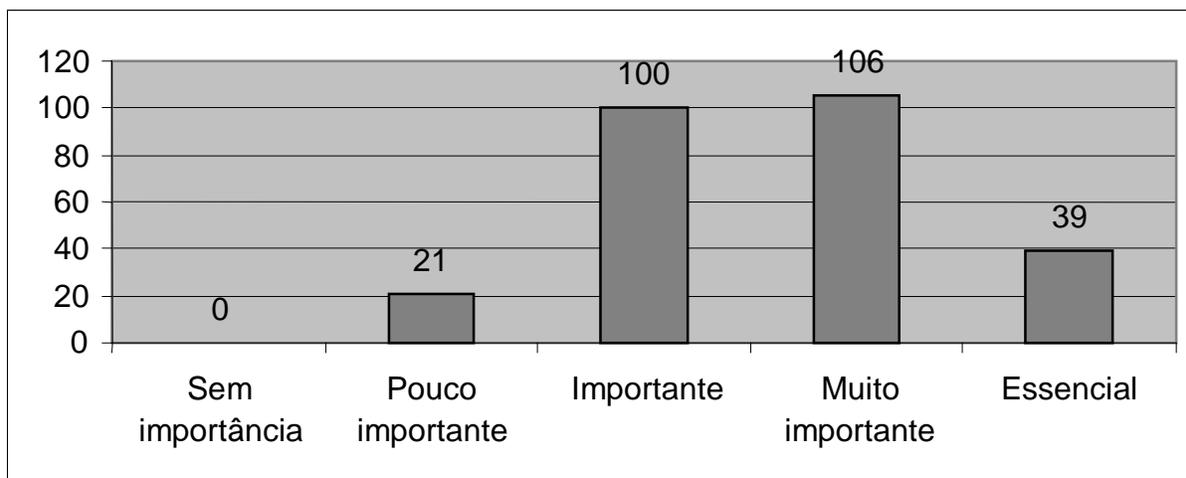


GRÁFICO 12 – Importância do relacionamento

FONTE – Dados primários da pesquisa

Para esta resposta, houve maior presença dos relacionamentos *importantes* e *muito importantes*, representando 77% das interconexões identificadas, sendo a média dos relacionamentos de 3,61, numa escala de 1 a 5 (sem importância a essencial). Os relacionamentos *pouco importantes* e *essenciais* se deram principalmente fora dos relacionamentos intragrupais. Isto significa que, para os membros da rede, seus parceiros concorrentes são importantes para o desenvolvimento do seu negócio.

Dentre as organizações que fazem parte dos grupos EADI e Ferrovia, não houve variação dos dados, o que pode ser percebido por seus desvios padrão, mostrados na TAB. 6. Tal resultado sugere equilíbrio na relação de poder entre os membros participantes deste grupo. Por outro lado, os grupos Logística e Portos podem apresentar relações assimétricas de poder, uma vez que a questão da importância parece não ser recíproca.

Todos os participantes da rede reconhecem a importância do Consórcio Operacional do Corredor de Transporte Centroleste, considerando-se os pontos atribuídos a este. Recebem também importância destacada os grupos Ferrovia, que atua como elo fundamental de ligação do Corredor, e Siderurgia.

TABELA 6
Média e desvio padrão da importância dos relacionamentos intragrupal

GRUPO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
INSTITUCIONAL	3,61	0,69
EADI	3,00	0,00
PORTOS	3,64	0,93
FERROVIA	5,00	0,00
LOGÍSTICA	3,43	0,96
SIDERURGIA	3,20	0,45

FONTE – Dados primários da pesquisa

Para algumas empresas de logística, a maior importância do relacionamento parece estar localizada em relações específicas com alguns dos seus grandes clientes.

A presença da maioria das respostas em torno dos itens *importante* e *muito importante* pode representar um posicionamento político, ao reconhecer seus parceiros fora dos extremos: essencial, demonstrando relação de dependência ou sem importância, indicando descaso.

A literatura referente a redes sugere que o cruzamento da importância com a periodicidade tende a indicar seus elos mais fortes. Nessa perspectiva, a relação no grupo Ferrovia parece revelar elos muito fortes e, em menor grau, o Institucional. De uma forma geral, as ligações entre os diversos membros da rede indicam a existência de poucos elos fracos, o que reforça a integração existente entre os membros do Corredor.

A importância do relacionamento identificada pode ser também um dos pilares de sustentação da rede por tanto tempo. Sendo o relacionamento de considerável importância, reforça o interesse das organizações em continuar com o seu desenvolvimento.

Nessa perspectiva, o relacionamento com o grupo Siderurgia e Ferrovia é o que apresenta a maior concentração de elos fortes. De certa forma, isso evidencia o poder

destes grupos na rede, quer seja pelo tamanho das empresas que deles fazem parte ou pelo papel estratégico de suas atividades.

Esse fato tende a destacar a importância da *holding* CVRD na estrutura de influência e de poder na rede, pois aquela controla, além das duas ferrovias, a maioria dos portos que fazem parte da rede.

Quanto às atividades realizadas em conjunto, a principal é a troca de informações, influenciado em grande parte pela dinâmica do setor que envolve além do transporte, as atividades de comércio exterior. Redução de custos e entrada em novos mercados são também atividades de destaque. Esses dados sugerem que, embora a motivação para participar da rede seja de caráter econômico, as empresas desenvolvem entre si atividades diferenciadas. Foi possível identificar também a não reciprocidade das atividades. O contato da empresa A com a B pode ser para entrada em novos mercados. No entanto, para a B, seu relacionamento com a A pode objetivar a redução de custos ou troca de informações.

No grupo Instituições, além da atividade de troca de informações, esteve presente também entrada em novos mercados. Isto pode parecer curioso, mas em parte é explicado pela nova dinâmica das instituições nos mercados capitalistas.

A entrada em novos mercados foi a resposta principal das empresas de logística e siderurgia. Troca de informações esteve presente em todos os setores, com destaque para o institucional. Diferentemente do esperado, pressão política não se configura como característica principal das atividades realizadas em conjunto pelos membros do Consórcio Centroleste.

A utilização das variáveis do estudo buscou a descrição do padrão de relacionamento entre os membros do Corredor de Transporte Centroleste. Esse padrão confirmou alguns pressupostos teóricos e também levantou algumas questões que não têm encontrado ainda sustentação em outros trabalhos. A participação voluntária, a intensidade de contatos entre os membros, a importância desses contatos parecem confirmar os recentes estudos sobre redes de empresas. Diferentemente de países como a Itália, Japão, Coreia e Singapura, a questão de amizade e parentesco não surgiu como importante no processo de participar da rede.

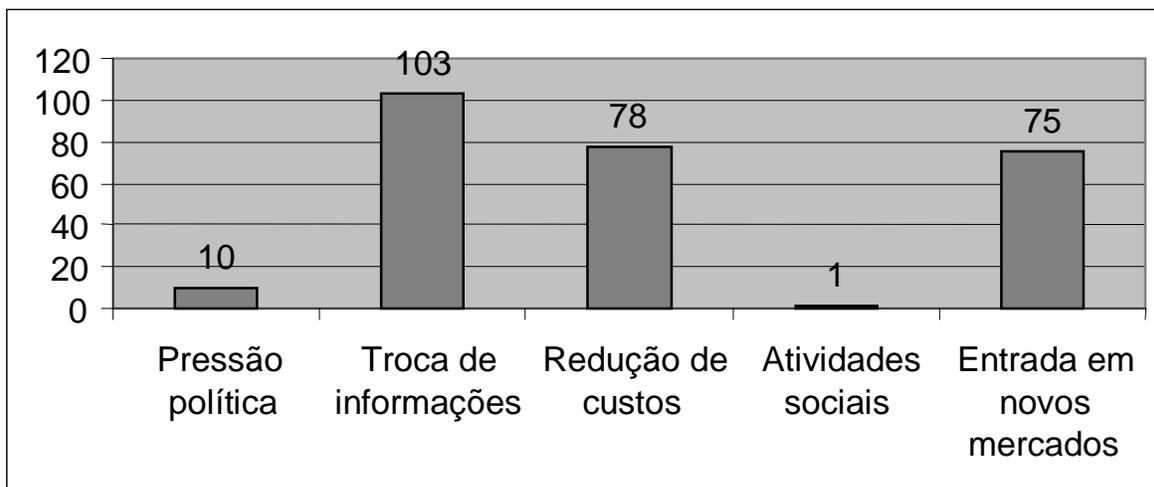


GRÁFICO 13 – Atividade realizada em conjunto

FONTE – Dados primários da pesquisa

Para cada uma das cinco questões de múltipla escolha apresentadas no questionário foram dadas duas opções de resposta. Uma coluna para antes da mudança cambial e outra para depois da mudança cambial, sendo 2770 respostas para cada período, totalizando 5540 informações. A entidade coordenadora do Corredor destacou-se como a organização central da rede, porém, a grande densidade de relacionamento identificada parece evidenciar a presença de outros grupos importantes, a começar pelas ferrovias e os portos. Tal fato evidencia que a rede é pouco centralizada, tendendo a relações de poder mais equilibrada.

Das cinco matrizes construídas com os resultados dos questionários apresentadas no ANEXO 3 (periodicidade, razão, intensidade, atividade, e base dos relacionamentos – antes e depois da mudança), nenhuma apresentou alteração significativa. Somente a matriz que descreve a existência ou não de relacionamento apresentou pequenas alterações com a análise visual. Uma vez que as alterações foram mínimas e com poucos reflexos no padrão de comportamento da rede, resolveu-se não utilizar métodos estatísticos para verificar esse impacto. Isso implica que o padrão de relacionamento permaneceu constante, com a análise das variáveis do estudo, em função da mudança ambiental específica.

No entanto, com a análise das fontes secundárias, perceberam-se alguns reflexos da influências da referida mudança no relacionamento das empresas que fazem parte do Corredor sem contudo poder dimensioná-la. Os principais foram:

- A mudança no tipo de produto exportado e importado via portos de Vitória.
- Diversificação do trabalho das EADIs, que antes concentrava-se nas importações de veículos automotores.
- Preocupação com a captação de novos clientes para os produtos brasileiros, principalmente com a fundação do Consórcio do Corredor Atlântico do Mercosul.

Nessa mesma época houve também maior articulação e contato entre os portos do litoral brasileiro, em parte influenciados pelo recente processo de privatização e pelas tentativas de modernização desse setor.

TABELA 7

Relacionamento entre as empresas do Consórcio antes da mudança cambial

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	E1	E2	E3	P1	P2	P3	P4	P5	F1	F2	L1	L2	L3	L4	S1	S2	S3
I1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1
I2	1	-	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I3	1	1	-	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1
I4	1	1	1	-	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1
I5	1	1	1	1	-	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
I6	1	1	1	0	1	-	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I7	1	1	0	1	1	0	-	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0
E1	1	0	1	0	0	0	0	-	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
E2	1	0	1	0	0	0	0	1	-	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
E3	1	0	1	0	0	0	1	1	1	-	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
P1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0
P2	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	-	0	-	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0
P3	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	-	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1
P4	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	-	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1
P5	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	-	1	0	0	0	0	0	1	0	0
F1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	-	1	1	0	1	0	1	1	1
F2	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	-	0	0	1	0	1	1	1
L1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	-	0	0	0	0	0	0
L2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	-	1	0	1	1	0
L3	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	-	0	1	1	0
L4	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-	0	0	0
S1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	-	1	0
S2	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	-
S3	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	-

FONTE – Dados primários da pesquisa

 Indicação de mudança
Legenda:

I1-I7 – Instituições

E1-E3 – Estações Aduaneiras de Interior

P1-P5 – Portos

F1-F2 – Ferrovias

L1-L4 – Empresas de logística

S1-S3 – Siderúrgicas

6 CONCLUSÃO

A partir dos Teoria Contingencial, os estudos organizacionais começaram a incluir as questões ambientais, buscando aprofundar o estudo do contexto em que estão inseridas as organizações. Além disso, a ampliação do nível de análise introduzido pela ecologia organizacional apresentou novas possibilidades à busca do entendimento dos fenômenos organizacionais, principalmente no momento atual, caracterizado por intensas mudanças ambientais impulsionadas pela chamada globalização.

Nesta concepção, buscou-se, com o presente estudo avaliar de que forma as pressões ambientais influenciam o padrão de relacionamento das empresas, optando essencialmente pelo enfoque sociológico. Foram pesquisadas as organizações que fazem parte do Corredor de Transporte Centroleste, tendo como orientação a análise de rede, com o objetivo de descrever características das relações por meio de levantamentos e dados secundários, trabalhando com o conceito de redes sociais e redes interorganizacionais.

Entendendo que as organizações constituem um campo complexo, com múltiplas facetas, foram adotadas diversas teorias complementares para estudar o problema proposto, destacando-se a Teoria Institucional. Devido às limitações do presente trabalho, os referenciais dessa teoria não puderam ser desenvolvidos em sua totalidade, sendo abordadas principalmente as questões relativas à compreensão do ambiente e ao processo de isomorfismo por pressões coercitivas. Percebeu-se adequada a utilização da Teoria Institucional, pelas múltiplas possibilidades oferecidas para a tentativa da compreensão dos relacionamentos interorganizacionais em profundidade, e por seu poder de integrar outras teorias, principalmente as de base sociológica.

Da tentativa de compreender questões relacionadas ao processo de adaptação de uma rede de empresas às mudanças ambientais surgiu a problemática desta pesquisa. Para essa análise foi escolhida a rede formada pelas empresas participantes do Corredor de Transporte Centroleste, coordenada pelo Consórcio Operacional de Transporte do Corredor Centroleste, sediado em Vitória (ES).

Diversas mudanças ambientais passíveis de estudo e com possibilidade de influenciar a rede em questão foram identificadas, como globalização, privatização, abertura econômica, desenvolvimento das telecomunicações, recente estabilização econômica brasileira e alteração da política cambial no início de janeiro de 1999. Dentre elas, optou-se pela última, entendida por alguns membros da rede como sendo uma mudança significativa, e que apresenta importantes considerações dentre as que seriam necessárias para um estudo dessa natureza. Tais pressupostos constituem o impacto da mudança sobre a rede e seus participantes, o fato de ter ocorrido recentemente, o que facilita a obtenção de dados referentes ao *antes* e *depois*, e por tratar-se de um evento bem definido no tempo.

Foi descrito o padrão de relacionamento da rede antes e depois da alteração da Política Cambial, envolvendo o tamanho da rede, a existência ou não de relacionamento entre as empresas do Consórcio, a periodicidade desse relacionamento, as razões (motivos) que levaram as organizações a se relacionarem, a base de sustentação desses relacionamentos, os programas realizados em conjunto, a identificação dos grupos centrais e a centralidade da rede, fazendo uso das técnicas de análise de rede e da estatística descritiva. Foi realizada a comparação entre os padrões dos dois períodos, com o intuito de perceber a influência da mudança cambial sobre o relacionamento da rede.

A rede demonstrou ser densa, principalmente na análise intragrupal. Isso evidencia o que tem sido apresentado pela literatura como característica do novo ambiente competitivo, com forte relacionamento entre organizações que competem entre si, em função de algum objetivo específico mais amplo. As organizações do grupo Portos, EADI e logística mantiveram relacionamentos nos últimos anos devido à necessidade constante de contatos, não só para a formulação de políticas estratégicas como também para exercerem pressão política, redução de custos e conquistas de novos mercados.

O grupo Institucional tem sido o grande incentivador das atividades do Consórcio, por entender que o desenvolvimento das empresas da rede vai ao encontro de seus objetivos de desenvolvimento local e regional.

Com a análise visual da matriz e do gráfico que representa o relacionamento da rede foi possível identificar a existência de outras empresas centrais além da entidade organizadora do Consórcio. Sendo assim, a centralidade da rede está focada nesta em primeiro plano, com destaque para as ferrovias, em segundo plano, indicando a importância desse segmento para a rede. Esse setor tem sido o elemento mais forte de ligação do Corredor, principalmente no alcance de empresas de outros estados.

Segundo SCHIMIDT e KOCHAN (1977), a base de contato mais dominante nas relações interorganizacionais é a troca estabelecida voluntariamente, em que as organizações percebem benefícios ou ganhos mútuos na relação. Na rede em análise, os relacionamentos voluntários representaram 88,7%, confirmando esse estudo.

A rede do Consórcio Centroleste parece caracterizar-se por ser pouco complexa, formalizada e centralizada. A sua estrutura de relações é caracterizada pela especialização de tarefas ou diferenciação horizontal, em que as empresas se concentram em suas atividades principais. Como a questão dos transportes é importante para todos os segmentos em estudo, a participação na rede e sua integração com os outros membros tem sido configurada como importante para os membros individuais, dada a densidade da rede.

Pelo conjunto das variáveis estudadas, periodicidade, razão, importância, base e atividade em conjunto, foi possível identificar o padrão de relacionamento da rede, que demonstrou ser fundamentado em questões econômicas, com grande intensidade de contatos, caracterizado por relações voluntárias e com predomínio das informais. A inserção em novos mercados tem sido a atividade realizada em conjunto mais importante. Esse padrão permite a explicação da relativa estabilidade da rede ao longo desses quase dez anos de existência.

De todas essas variáveis, a base predominante do relacionamento não conseguiu, com as cinco opções apresentadas, distinção para a respectiva análise, uma vez que quase todas as respostas foram marcadas em um único item. As demais demonstraram estar bem caracterizadas e distribuídas em seu conjunto.

A rede em análise parece não ser uma rede de oportunidade, conforme estabelecido por ACHROL (1997), como sendo o conjunto de empresas especializadas em vários produtos ou serviços que se juntam temporariamente, em torno de problemas

ou projetos particulares. As empresas mostram certa especialização mas com relacionamento tendendo ao longo prazo.

Na diferenciação apresentada por MILES e SNOW (1992) de rede estável, interna e dinâmica, a rede estudada parece estar mais próxima do conceito de rede estável, se analisarmos seu núcleo, estendendo-se ao de rede dinâmica, se incluirmos nessa análise as diversas organizações que procuram a rede para o atendimento a problemas específicos.

A rede do Consórcio Centroleste se desenvolveu ao longo de vários anos, sendo solidificada por um processo político envolvendo diversos atores sociais com relativa legitimidade, caracterizando-se como uma rede estável, isto é, não oportunista, em que grande parte dos membros têm permanecido desde o processo de sua criação. A pouca inserção de membros oportunistas tende a manter padrões de relacionamento historicamente construídos.

Após análise dos dados primários e secundários da pesquisa, chegou-se à conclusão de que a rede parece responder pouco ao processo de mudança ambiental estudada, no médio prazo, sendo fundamental o entendimento contínuo dessas influências ambientais por um período de tempo maior que o inicialmente identificado pela pesquisa como necessário.

Pela primeira e segunda fases da pesquisa, foi possível identificar diversas mudanças ambientais que influenciaram o relacionamento entre as empresas do Consórcio. Inicialmente, a autorização das importações de automóveis via portos de Vitória, o que, antes de 1992, não era permitido, incentivando a inserção de novos membros na rede (EADIs, empresas de logística). A criação do Mercosul permitiu o desenvolvimento de novos parceiros comerciais e institucionais nos países participantes, aumentando assim o intercâmbio comercial com esses países. A criação do Corredor Atlântico do Mercosul ajudou a expandir os horizontes do Consórcio da Região Centro Leste para todo o litoral do Brasil, com a integração entre os portos e a criação de outras mesas de integração, que em março de 2001 já contabilizavam 24 unidades espalhadas pelo Brasil e Cone Sul.

O processo de privatização (ferrovias, portos, CVRD, CST) facilitou as negociações entre os diversos membros do Corredor, reduzindo os entraves presentes

na gestão das organizações públicas de então. Isso criou novas oportunidades para os portos, com a movimentação de alguns novos tipos de cargas, principalmente granéis vindos do cerrado de Minas Gerais.

No entanto, a influência da mudança cambial, alvo deste estudo, se deu como o esperado. A mais importante foi a entrada de alguns novos membros na rede, principalmente em Minas Gerais, e a maior integração entre as ferrovias, com a recente privatização da Ferrovia Centro-Atlântica. Isso pode ser analisado por meio da matriz dos relacionamentos da rede antes e depois da mudança.

A etapa quantitativa da pesquisa, ao comparar o padrão de relacionamento antes e depois da mudança, não conseguiu captar alterações. Esse fato sugere, pelo menos, duas possíveis conclusões: a pouca influência da mudança cambial no relacionamento interorganizacional ou a incapacidade da principal metodologia escolhida em conseguir perceber somente mudanças quantitativas em detrimento das qualitativas, o que parecem evidenciar as três primeiras etapas da pesquisa.

De outra forma, a nova política cambial adotada pelo governo brasileiro, no início de 1999, exerceu importantes impactos na economia, a começar pela taxa de câmbio que saiu do patamar de R\$ 1,20 por dólar, em dezembro de 1998, passando para R\$ 2,06, no final de fevereiro de 1999, chegando a R\$ 2,30 no início de maio de 2001. Dada a forte ligação entre a taxa de câmbio e a balança comercial, esta se comportou de maneira distinta de outros períodos. As exportações evoluíram e, diferentemente da tendência, as importações também. No primeiro ano da mudança cambial, o comércio exterior não sofreu grande alteração em termos de valores, e sim no seu conteúdo e na quantidade, reflexo também do comportamento dos preços internacionais e do mercado externo. A influência da valorização do dólar frente ao real não foi linear como se esperava anteriormente. O real desvalorizou-se até outubro de 2000, cerca de 63%, sendo que os especialistas esperavam uma evolução inversa das exportações, com percentual semelhante, além de queda das importações. No entanto, as exportações, em 1999, se mantiveram num patamar próximo ao do ano anterior, com pequeno acréscimo a partir de julho. Comparando os anos de 1999 e 2000, as exportações cresceram e as importações subiram 12,9 % em relação ao mesmo período.

No entanto, a inserção externa brasileira ainda é incipiente e as exportações não são tão elásticas em função do valor dos produtos. Outros fatores estão presentes. Primeiro, a falta de uma política definida e confiável de financiamento das exportações. Segundo, o desenvolvimento dos canais para a exportação não é implementado da noite para o dia, sendo quase sempre baseado numa relação de confiança e credibilidade que demora anos para se consolidar. Terceiro, o volume da produção das empresas tem limites técnicos que não são normalmente alterados no curto prazo, precisando de investimentos, pessoal qualificado e, às vezes, novas estruturas físicas, além da necessidade do equilíbrio entre o atendimento aos clientes internos e freqüentes *versus* as exportações, que historicamente apresentam descontinuidades agravadas por constantes crises políticas e econômicas. Quarto, a imagem dos produtos brasileiros ainda não goza de grande presença no mercado externo, com exceção de poucos produtos tradicionais. Quinto, a Argentina, tradicional parceira do Brasil, com a desvalorização do real e o sucateamento gradativo do seu parque industrial, aliado à sua crise econômica, viu surgir um movimento popular contra as importações brasileiras e, finalmente, o processo de modernização iniciado no começo da década de 90 não se sustentou no tempo, deixando de alcançar as metas iniciais de desenvolvimento dos padrões de competitividade das empresas brasileiras.

Quanto ao ambiente institucional, a participação na rede parece incentivar o compartilhamento de um conjunto de significados pelos seus membros. Com a análise dos dados secundários e as entrevistas, foi possível identificar diversas palavras-chave presentes nos discursos dos representantes das empresas que fazem parte do Corredor, tais como parceria, busca da eficiência, conquista de novos mercados, integração, entre outras, destacando a inclusão de elementos simbólicos no relacionamento.

Isso também é evidenciado com a difusão de regras e procedimentos que norteiam as rodadas de negociação, tais como a resolução de conflitos por meio da negociação coletiva, inclusive com a participação do grupo Institucional, trazendo para a política pública algumas das questões presentes na iniciativa privada.

Pode-se entender que a tentativa de construção, influência e entendimento de variáveis ambientais passa por um processo compartilhado, dinâmico e contínuo, buscando a consecução de metas coletivas mais amplas.

As rodadas de negociação têm sido usadas como mecanismos de controle, coordenação e contato entre os membros da rede, contribuindo para a elaboração de um ambiente compartilhado.

Na presente pesquisa, foi analisada uma mudança ambiental de caráter técnico, que de certa forma também interage com o ambiente institucional, porém essa interação não se dá de forma proporcional ou instantânea.

Três agentes principais parecem atuar como incentivadores de novas práticas estruturais por parte das outras organizações: o primeiro é o Consórcio, com suas atividades de coordenação das rodadas de negociação e de outros processos. O segundo é o BANDES, com as exigências de sua política de financiamento. O terceiro é a política de negócios e investimentos da CVRD, devido ao seu controle acionário sobre algumas das principais organizações da rede, tendendo a influenciar o relacionamento entre as empresas da rede e também a interpretação do ambiente.

De outra forma, ao longo dos últimos anos, a política de abertura econômica e de privatização do Governo brasileiro tem sido um grande influenciador de novas configurações do ambiente técnico e também do institucional, seja com incentivos à exportação ou com o aperfeiçoamento do discurso de eficiência em empresas anteriormente controladas pelo setor público ou que adotavam o ambiente local, regional ou nacional por referência.

Dentre os principais motivos de adaptação institucional presentes na rede, o mimético parece o de maior destaque, em grande parte resultante da elevada incerteza ambiental presente no setor e por referência aos resultados de certas empresas bem sucedidas.

Diante das conclusões acima, fazem-se algumas sugestões de novos estudos para o desenvolvimento do assunto, partindo das perguntas de pesquisa deste trabalho e diante da impossibilidade de resposta plena a todas elas, em razão das limitações da amostra e das metodologias empregadas. São elas:

1. A reaplicação deste estudo, utilizando um universo maior de empresas, podendo-se comparar setores distintos e os grupos presentes dentro desses, permitindo verificar as diversas formas de influência das mudanças ambientais sobre grupos diferentes, num mesmo contexto ambiental.
2. Desenvolvimento de pesquisa comparativa entre setores com diferentes padrões de relacionamentos.
3. A reutilização das técnicas de análise de rede em outros estudos, almejando o desenvolvimento da metodologia com uma abordagem adaptada às organizações brasileiras.
4. O desenvolvimento de pesquisas com diferentes níveis de análise, principalmente com foco nas análises supra-organizacionais, com o intuito de aprofundar o entendimento da dinâmica ambiental no contexto das organizações e de seus relacionamentos, incentivando a inserção de outros níveis de análise na pauta de pesquisa dos estudos organizacionais brasileiros.
5. Utilização de outras metodologias para o entendimento do impacto das mudanças ambientais no padrão de relacionamento de uma rede de organizações, reunidas rede que possam identificar sutilezas que não são possíveis de serem percebidas com as técnicas quantitativas da análise de rede.
6. Analisar o padrão de relacionamento da rede, não mais sob o enfoque relacional, mas posicional das empresas dentro da rede, com o intuito de entender melhor a dimensão política presente na unidade de análise.

Finalmente, para as organizações de modo geral, espera-se que a identificação do padrão de relacionamento entre as empresas participantes do Corredor de Transporte Centroleste possa ser útil para a solidificação dos contatos entre essas empresas ,com vistas à obtenção de seus objetivos.

O presente trabalho não teve um caráter prescritivo e, sim, de levantar subsídios para o entendimento da influência ambiental no comportamento de empresas e, conseqüentemente, da rede, no sentido de direcionar futuras decisões frente a novas mudanças ambientais.

O caso do Corredor de Transporte Centroleste contribui para o nosso entendimento de diversas questões concernentes ao estudo das relações interorganizacionais. Indica a importância de aliar perspectivas diferentes para ampliar o escopo de entendimento dos fenômenos supra-organizacionais. Tais perspectivas nos auxiliam em possíveis ligações entre dois ou mais níveis de análise.

Este estudo sugere também a importância de reconhecer as variáveis ambientais para a compreensão das multidimensionalidades envolvidas no estudo das organizações. Isso pode ser percebido com a utilização da Teoria Institucional e o seu cruzamento com a Teoria da Rede Social, desde a escolha da metodologia empregada à base teórica que sustentou a elaboração do roteiro de entrevista e do questionário.

De igual modo, a descrição e o estudo de uma associação cooperativa podem ser úteis na atual dinâmica competitiva internacional e, em especial, na brasileira, como indicativo para o surgimento de novas experiências, bem como para orientar as ações já implementadas nesse campo. As alianças tendem a facilitar a influência das organizações na dinâmica ambiental pela ampliação de forças no sentido das conquistas necessárias ao grupo, seja por pressão política, social ou econômica.

A reaplicação de metodologias novas tende a aperfeiçoar a sua utilização através do teste e da divulgação de novos estudos. A metodologia de análise de rede pode ser melhor compreendida e utilizada com a identificação de suas vantagens e limitações. Nesse caso específico, ela demonstrou ser útil para a identificação e a análise do relacionamento de um grupo de empresas, podendo permitir a visualização de nuances do inter cruzamento desses relacionamentos, o que outros instrumentos quantitativos ou qualitativos não poderiam demonstrar.

7 REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ALBROW, Martin. In: **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Editor, 1996.
- 2 ALDRICH, Howard. **Organizations & environments**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.
- 3 ALDRICH, Howard; WHETTEN, David A. Organization-sets, action-sets, and networks : making the most of simplicity. In: NYSTROM, Paul C.; STARBUCK, Willian H. (Eds.). **Handbook of organizational design**. New York: Oxford University Press, 1984.
- 4 ALVAREZ, José Luiz. **Networks versus bureaucracies** : the governance and structure of the organizations of the future. Navarra, 1999 - University of Navarra, 1999. Technical note of the research department at IESE.
- 5 AMORIN, Clézio Gontijo. **Intensidade do relacionamento interorganizacional no setor turístico de Curitiba, PR**. Curitiba, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- 6 ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. Central perspectives and debates. In: Organization Theory. **American Science Review**, n. 28, p. 61-103, 1983.
- 7 AUSTER, Ellen R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages : a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. In: SHIVASTAVA, P.; HUFF, Anne S.; DUTTON, Jane E. (coord). **Advances in strategic management** : Interorganizational relations and interorganizational strategies. Vol. 10b. Greenwich, Connecticut : JAI Press, 1994. p. 3-40.
- 8 AXELROD, Robert. A coalition theory based on conflict of interest. In: EVAN, William(Org.). **Inter-organizational relations**. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1978.

- 9 BACEN. **Boletim do Banco Central do Brasil**. Brasília : Banco Central do Brasil, dez 2000. Brasília : Banco Central do Brasil, 2000.
- 10 BACEN. **Censo de capitais estrangeiros no Brasil**. Ano base 1999. Brasília : Banco Central do Brasil, 2000.
- 11 BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1977.
- 12 BARROS, José R. M.; GOLDENSTEIN, Lídia. Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro. **Revista de Economia Política**, v. 17, n. 2, p. 11-31, abr./jun. 1997.
- 13 BERGER, Peter; LUCKMAN, Thomas. **A construção social da realidade**. 16. ed. Petrópolis : Vozes, 1998.
- 14 BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis : Vozes, 1977.
- 15 BLAU, Peter M. **Exchange and power in social life**. New York : Wiley, 1964.
- 16 BLAU, Peter M. Social exchange among collectivities: In: EVAN, William (Org.). **Inter-organizational relations**. Philadelphia : University of Pennsylvania Press, 1978.
- 17 BONOMA, T. J. Case Research in marketing : opportunities, problems, and a processes. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 203-6, May, 1985.
- 18 BRIANÇON, Alain C. Paging success : building beneficial relationships and superior paging networks. **Communications**, p. 34-6, sept. 1994,
- 19 BRITTO, Jorge. **Redes de firmas**: modus operandi e propriedades internas dos arranjos interindustriais cooperativos. Rio de Janeiro: FEA/UFF, 2000. (mimeo)
- 20 BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- 21 BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. England : Arena, 1994.
- 22 BURT, Ronald S. Models of network structure. **Annual Review Sociological**, v. 6, p. 79-141, 1980.

- 23 BURT, Ronald S. **Toward a structural theory of action** : network models of social structure, perception, and action. New York : Academic Press, 1982.
- 24 BURT, Ronald S., MINOR, Michael J. **Applied network analysis** : a methodological introduction. Beverly Hills : SAGE, 1983.
- 25 CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LOPES, Fernando Dias. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO(XXIII : 1999 : Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu : ANPAD, 1999.
- 26 CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede - a era da informação** : economia, sociedade e cultura. Porto Alegre : Paz e Terra, 1999.
- 27 CHISHOLM, Rupert F. On the meaning of networks. **Group & Organization Management**, v. 21, n. 2, p. 216-35, 1996.
- 28 CHISHOLM, Rupert F. building a network organization to foster economic development. **International Journal of Public Administration**, v. 20, n. 155, p. 451-71, 1997.
- 29 CONSÓRCIO DO CORREDOR ATLÂNTICO DO MERCOSUL. **Mesas de integração** – manual de operações e procedimentos de implantação. Vitória : Consórcio Do Corredor Atlântico do Mercosul. 199?.
- 30 CONSÓRCIO OPERACIONAL DO CORREDOR DE TRANSPORTE CENTROLESTE. O Corredor Centroleste. Vitória : Consórcio Operacional do Corredor de Transporte Centroleste, 1998.
- 31 CONTANDRIOPOULOS, A.P. et al. **Saber preparar uma pesquisa**. 2. ed. São Paulo : Hucitec, 1997.
- 32 COOK, Karen S. et al . The distribution of power in exchange networks : theory and experimental results. **American Journal of Sociology**, v. 89, n. 2, p. 275-15, 1983.
- 33 COOK, Karen S.; YAMAGISHI, Toshio. Power in exchange networks : a power-dependence formulation. **Social Networks**, v. 14, p, 245-65, 1992.

- 34 COOK, Karen. S; EMERSON, Richard M. Power, equity and commitment in exchange networks. **American Sociological Review**, v. 43, p. 721-39, 1978.
- 35 COOK, Karen.S.; WHITMEYER, J. M. Two approaches to social structure; exchange theory and network analysis. **Annual Review Sociological**. v. 18, p. 109-27, 1992.
- 36 COUTINHO, L. ; FERRAZ, J.C. (coords.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas : Papirus, 1995.
- 37 DAFT, Richard. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro : LTC, 1999.
- 38 DiMAGGIO, P. J. Cultural entrepreneurship in nineteenth century. In: The creation of an organizational base for high culture in America. **Media, Culture and Society**. n. 4, p. 33-50, 1982.
- 39 DiMAGGIO, P. J.; POWELL W. W. The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Reality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, n. 48, p. 147-60, 1983.
- 40 DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago : University of Chicago Press, 1991.
- 41 DOWBOR, Landislau; IANNI, Octavio; RESENDE, Paulo-Edigar A. (Coord.) **Desafios da globalização**. Petrópolis : Vozes, 1998.
- 42 DRUCKER, Peter. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**. p. 45-53, Jan./Feb. 1988.
- 43 EMIRBAYER, Mustafa; GOODWIN, Jeff. Network analysis, culture, and the problem of agency. **American Journal of Sociology**, v. 9 n. 6, p. 1411-54, May, 1994.
- 44 EVAN, William. (Org.) **Inter-organizational relations**. Philadelphia : University of Pennsylvania Press, 1978.
- 45 FACHIN, Odília. **Fundamentos da metodologia**. São Paulo : Atlas, 1993.
- 46 FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil** : desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

- 47 FLIGSTEIN, Neil. **The transformation of corporate control**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- 48 FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro** : produtos e serviços. 13. ed. Rio de Janeiro, 1999.
- 49 FREEMAN, Linton C.; ROEDER, Douglas; MULHOLLAND, Robert R. Centrality in social networks : II. Experimental results. **Social Networks**, v. 2, p. 119-41, 1979/80.
- 50 GALASKIEWICZ, Joseph. Interorganizational relations. **Annual Reviews**, v. 11, p. 281-304, 1985.
- 51 GIDDENS, Anthony. **Central problems in social theory** : action, structure, and contradiction in social analysis. Berkeley, CA : University of California Press, 1979.
- 52 GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo : Martins Fontes, 1989.
- 53 GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. 2. Ed. São Paulo : UNESP, 1991.
- 54 GINSBERG, Ari; BUCHHOLTZ, Ann. Converting to for-profit status : corporate responsiveness to radical change. **Academy of Management Journal**. v. 3, n. 3, p. 445-77, 1990.
- 55 GODOY, Arilda Scmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- 56 GONSALVES, Reinaldo; BAUMANN, Renato; PRADO, Luiz Carlos et al. **A nova economia internacional**. 2. Ed. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- 57 GOODMAN, Leo. Snowball sampling. **Annual Mathematical Statistical**, v. 32, p. 148-60, 1961.
- 58 GRANDORI, Anna. An organizational assessment of interfirm coordination modes. **Organizational Studies**, v. 18 n. 6, p. 897-925, 1997.
- 59 GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm Networks : antecedents, mechanisms and forms. **Organizational Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

- 60 GRANOVETTER, Mark S. the strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-80, 1973.
- 61 GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structures: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. v. 91, n. 3, p. 481-510, 1991.
- 62 GRANOVETTER, Mark. Network sampling : some first steps. **American Journal of Sociology**. v. 81, n. 6, p. 1286-303, 1976.
- 63 GULATI, Ranjay. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**. v. 19, p. 293-317, 1998.
- 64 HALL, Richard H et al. I. Patterns of Interorganizational relationships. **Administrative Science Quarterly**, 22, p. 457-74, 1977.
- 65 HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processo**. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- 66 HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. **Organizational ecology**. Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1989.
- 67 HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, p.929-64, 1977.
- 68 HIRST, Paul; THOMPSON, Grahame. **Globalização em questão**. Petrópolis : Vozes, 1998.
- 69 KNOKE, David; KIKLINSKI, James H. **Network analysis**. Beverly hills : Sage, 1993.
- 70 KONDRA, A. Z.; HININGS, C. R. Organizational Diversity and Change in Institutional Theory. **Organization Studies**, v. 19, n.5, p.743-67, 1998.
- 71 KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI : como criar, conquistar e dominar mercados**. Futura : São Paulo, 1999.
- 72 KRALEWSKI, John E. et al. The development of integrated service networks in Minnesota. **Health Care Manage Review**, v. 20, n. 4, p. 42-56, 1995.

- 73 LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico** : procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalho científico. São Paulo : Atlas, 1983.
- 74 LEWIN, Arie Y.; LONG, Chris P.; CARROLL, Timothy N. The coevolution of new organizational forms. **Organizational Science**, v. 10, n. 5, p. 535-50, Set./Oct, 1999.
- 75 LOURENÇO, Gilmar Mendes. Estabilização macroeconômica: trajetória recente e perspectivas. **Análise Conjuntural**. V. 22, n. 7-8, p. 11-16, jul./ago. 2000.
- 76 MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, Bruno H. R. Mudança Ambiental e Reorientação Estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.38, n. 4, p. 46-56, 1998.
- 77 MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade Organizacional : conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Org.) **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 27-39.
- 78 MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; FERNANDES, B. H. R. Mudança e Estratégia nas Organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Org.) **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 102-18.
- 79 MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S. da. Competitividade organizacional : uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v.4, n. 7, p. 97-114, 1996.
- 80 MACHADO-DA-SILVA. Redes sociais e organizações complexas: breves comentários. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. v. 2, n. 2, p. 120-3, jul./dez. 1984.
- 81 MADHAVAN, Ravindranath; KOKA, Balaji R.; PRESCOTT, John E. Networks in transition : how industry events (re) shape interfirm relationships. **Strategic Management Journal**. v. 19, p. 439-59, 1998.

- 82 MARCH, J.G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, v. 2, n. 1, p. 71-97, Sep./Oct, 1991.
- 83 MARCUS, P. M. Redes sociais e organizações complexas. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. n. 2, p. 83-119, 1984.
- 84 MARSDEN, Peter V. Network data and measurement. **Annual Review of Sociology**, v. 16, p. 435-63, 1990.
- 85 MARSDEN, Peter V., LIN, Nan. (Org.) **Social structure and network analysis**. Beverly Hills : Sage, 1982.
- 86 McCALLISTER, Fisher. A procedure for surveying personal network. In: **Applied network analysis : a methodological introduction**. Beverly Hills : SAGE, 1983.
- 87 MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional Organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-63, 1977.
- 88 MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28. n. 3, p. 62-73, 1986.
- 89 MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**, v. 34, n. 4, p. 53-72, Summer 1992.
- 90 MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Fit, failure and the hall of fame. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 10-28, 1984.
- 91 MITCHELL, J. Clyde. The concept and use of social network. In: EVAN, William. (Org.) **Inter-organizational relations**. Philadelphia : University of Philadelphia Press, 1978.
- 92 MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- 93 NASCIMENTO, Maurício R. do. **Mudança ambiental e posicionamento estratégico** : estudo comparativo de casos em empresas de assistência à saúde. Curitiba, 1999. Projeto de Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

- 94 NELSON, Reed. O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 150-7, 1984.
- 95 NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G.(Eds.). **Networks and organizations** : structure, form, and action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992. p. 1-22.
- 96 NUNNENKAMP, P. Os impactos da globalização no Brasil: uma comparação internacional. **Pesquisas**, n. 8 (Inserção na economia global : uma reapreciação), p. 57-99, 1997.
- 97 OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**. v. 15. n. 2, p. 241 – 65, 1990.
- 98 OLIVER, Christine. Strategic Responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- 99 PARK, Seung Ho. Managing an Interorganizational Network : a framework of the institutional mechanism for control. **Organizational Studies**, v. 17, n. 5, p. 795-824, 1996.
- 100 PARSONS, Talcott. Three levels in the hierarchical structure of organization. In: EVAN, William (Org.). **Inter-organizational relations**. Philadelphia : University of Pennsylvania Press : 1978.
- 101 PECCI, Areta. Emergência e proliferação de redes organizacionais : marcando mudanças no mundo de negócios. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999 : Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, CD ROM, 1999.
- 102 PEREIRA, Lia Valls. A lenta recuperação das exportações. **Conjuntura econômica**, p. 18-26, maio, 1999.
- 103 PERROW, C. The analysis of goals in complex organizations. In: Y. HASENFELD; R. A. ENGLISH. **Human service organizations**. 2. ed. Ann Arbor : The University of Michigan Press, 1983.

- 104 PETTIGREW, A. M. **The awakening giant** : Continuity and Change in ICI., Oxford : Basil Blackwell, 1985.
- 105 PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organization** : a resource dependence prespective. New York : Harper and Row, 1978.
- 106 PHILLIPS, Almarin. A theory of interfirm organization. In: EVAN, William.(Org.) . **Inter-organizational relations**. Philadelphia : University of Pennsylvania Press : 1978.
- 107 PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva** : técnicas para análise de Indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro : Campus, 1986.
- 108 RATTI, Bruno. **Comércio internacional e câmbio**. 8. ed. São Paulo : Aduaneiras, 1994.
- 109 RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social** : métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1989.
- 110 ROGERS, David L. Sociometric analysis of Interorganizational relations: application of theory and measurement. **Rural Sociology**, v. 39, n. 4, 1974.
- 111 ROSENTHAL, Naomi et al . Social movements and network analysis: a case study of nineteenth-century women's reform in New York State. **American Journal of Sociology**. v. 90, n. 5, p. 1022-54, 1985.
- 112 SCHMIDT, Stuart M.; KOCHAN Thomas A. Interorganizational relationships : patters and motivations. **Administrative Science Quarterly**. v. 22, p. 220-34, june, 1997.
- 113 SCOTT, Richard W. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA : Sage, 1995.
- 114 SCOTT, Richard W. The Adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, 32, p. 493-511, 1987.
- 115 SCOTT, Richard W. The organization of environments : network, cultural and historical elements. In: J. W. MEYER; W. R. SCOTT. **Organizational Environments** : Ritual and Rationality. London: Sage Publications, 1992.

- 116 SCOTT, Richard W., MEYER, JOHN W. **Institutional environments and organizations**: structural complexity and individualism. California : Sage, 1994.
- 117 SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London : Sage Publications. 1995.
- 118 SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems**. 3. ed. New Jersey : Prentice Hall, 1992.
- 119 SELEME, Acyr; ORSSATTO, Renato J. A construção social da realidade organizacional : tradição macro-analítica dos estudos organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO(XIV : 1990 : Belo Horizonte). **Anais**. Belo Horizonte : ANPAD, 1990.
- 120 SELTZER, RICHMAN; COOK. **Metodologia de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo : EPU, 1987.
- 121 SIMONSEN, Mário Henrique. **30 anos de indexação**. FGV : Rio de Janeiro, 1995.
- 122 SOUZA, Francisco Eduardo Pires de; LICHA, Antonio Luis. Fragilidade externa da economia brasileira. **Boletim de Conjuntura**. UFRJ pg. 48 a 51.
- 123 THORSTENSEN, Vera. **OMC – Organização Mundial do Comércio** : as regras do comércio internacional e a rodada do milênio. São Paulo : aduaneiras, 1999.
- 124 TICHY, Noel M. Networks in organizations. In: NYSTROM, Paul C.; STARBUCK, William H. (Ed.). **Handbook of organizational design**. New York: Oxford University Press, 1984.
- 125 TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais** : a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.
- 126 UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm networks : the paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, vol. 42, p. 35-67, 1997.
- 127 UZZI, Brian. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, vol. 61, p. 674-98, 1996.

- 128 VIVACQUA, Paulo Augusto; STEHLING, Sandra Maria Ferraz. **A logistic project for South America's integration.** Seminário de la OCDE sobre redes de transporte intermodal y logística. Jun, Ciudad de México, 1997.
- 129 VIVACQUA, Paulo Augusto; STEHLING, Sandra Maria Ferraz. **The mercosul's atlantic corridor** : a contribution to South America's integration. Latin Ports & Shipping'98. Nov, Miami, 1998.
- 130 WATERS, Malcolm. **Globalization.** London : Routledge, 1995.
- 131 WHETTEN, David A. Interorganizational relations : a review of the field. **Journal of Higher Education**, v. 52, n. 1, p. 1-28, 1981.
- 132 WHITE, Harrison C.; BOORMAN, Scott A.; BREIGER, Ronald L. Social structure from multiple networks : II. blockmodels of roles and positions. **American Journal of Sociology**. v. 81, n. 4, p. 730-80, 1981a.
- 133 WHITE, Harrison C.; BOORMAN, Scott A.; BREIGER, Ronald L. Social structure from multiple networks : I. role structures. **American Journal of Sociology**. v. 81, n. 4, p. 1384-446, 1981b.
- 134 WILLIAMSON, O. Transaction cost economics and organization theory. In: **Industry Corporate Change**, v 2, n. 2, Oxford University Press, 1993.
- 135 WILLIAMSON, Oliver E. A dynamic theory of interfirm behavior. In: **Inter-organizational relations**. Philadelphia : University of Pennsylvania Press : 1978.
- 136 WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and hierarchies**. New York : Free Press, 1975.
- 137 WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism** : firms, markets, relational contracting. New York : Free Press, 1985.
- 138 WILSON, D. C. **A strategy of change**. New York: Routledge, 1992.
- 139 WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. **Administração estratégica** : conceitos. São Paulo : Atlas, 2000.
- 140 ZUCKER, Lynne G. Organizations as Institutions. In: BACHARACH, Samuel B. (Ed.) **Research in the Sociology of Organizations**, 2, p. 1-47, 1983.

- 141 ZUCKERMAN, Howard S. KALUNZNY, Arnold. RICKETTS, Thomas. Alliances in health care: What we know, what we think we know, and what we should know. **Health Care Manage Review**, v. 20, n. 01, p. 54-64, 1999.

ANEXO 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Pesquisa: Influência das mudanças ambientais na estrutura de relacionamento da rede do Corredor de Transportes Centroleste.

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

1. Quais são os objetivos básicos do Consorcio Centroleste?
2. Descreva-me quais os fatos mais importantes que aconteceram no Consorcio nos últimos anos?
3. Quais as organizações que atualmente fazem parte do Consorcio Centroleste?
4. Outras organizações já participaram do Consorcio Centroleste e hoje não participam mais? Quais? Por que elas saíram?
5. Como uma organização pode fazer parte deste Consorcio Centroleste?
6. Em linhas gerais, como acontece o relacionamento entre as organizações que participam do Consorcio Centroleste?
7. Quais foram as mudanças ambientais mais significativas para o Consorcio Centroleste nos últimos anos?
8. Dentre estas, qual que você identifica como a que mais impactou o Consorcio Centroleste?
9. Estas mudanças alteraram o papel do Consorcio?
10. E o relacionamento entre as organizações participantes?
11. De que modo?
12. Existem muitos conflitos entre as empresas do Consorcio?
13. Você entende que as empresas dão a devida importância para sua participação no Consorcio? Por que?
14. Quais são as organizações centrais no Consorcio Centroleste? Por que?

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) Senhor (a),

O Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná gostaria de contar com a sua participação em uma pesquisa sobre a influência de mudanças ambientais no relacionamento entre as empresas que fazem parte do Consórcio do Corredor de Transporte Centroleste / Consórcio do Corredor Atlântico do Mercosul.

No início de 1999 aconteceu a mudança na política cambial brasileira com a elevação gradual da taxa do dólar de R\$ 1, 22 para quase R\$ 2,00. Gostaríamos que você respondesse as seguintes questões tendo em vista esse momento de mudança cambial.

Todas as perguntas têm duas colunas para resposta. A primeira refere-se ao período anterior a mudança cambial (antes de janeiro de 1999) e a segunda coluna, à partir dessa data até o presente momento (março de 2000).

Se você não trabalhava nesta empresa, ou neste setor, antes de dezembro de 1998, favor consultar outras pessoas que tenham informações da participação de sua

empresa no Consorcio Centroleste / Consórcio do Corredor Atlântico do Mercosul, para responder a coluna “Antes da Mudança Cambial”

É importante ressaltar que todos os dados terão uso exclusivamente acadêmico, sendo analisados de forma global, sem a identificação do respondente. O CEPPAD se compromete, ainda, a lhe enviar os resultados do estudo, caso seja do seu interesse.

Para o melhor andamento da pesquisa, solicitamos sua colaboração no preenchimento do questionário anexo o mais breve possível.

Agradecemos a sua colaboração

Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD

Cleverson Renan da Cunha
Pesquisador do CEPPAD

Por favor, enviar o questionário respondido para:

Cleverson Renan da Cunha
Rua Flor de Jequitibá n. 150 ap. 104 – Cidade Nova – Belo Horizonte – MG
CEP. 31.160 – 280

**Em caso de dúvidas, favor entrar em contato pelo telefone: 0XX31 - 3486-9537
ou por e-mail: ccunha@cepead.ufmg.br**

Como você classifica a **razão predominante** desse relacionamento?

- (1) **Voluntária** - relação com ganho mútuo entre as organizações e não obrigatoriamente recíproca.
 (2) **Formal** - relação voluntária, mas padronizada por meio de contratos
 (3) **Obrigatória** - relação estabelecida por lei ou regulamento.
 (4) **Dependência** - sua empresa depende de produtos ou serviços da outra organização para existir
 (5) **Circunstancial ou momentânea** - relação momentânea sem perspectiva de futuro

Se nunca houve relacionamento da sua organização com alguma empresa abaixo, favor deixar a respectiva linha em branco. (vale também para as outras questões das páginas seguintes).

Razão predominante – marque a principal

(favor marcar com um X o número correspondente de acordo com o quadro acima)

Organização	Antes da mudança cambial					Depois da mudança cambial				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Consórcio do Corredor Centroleste										
2. Fundação Centroleste										
3. ADERES- Agência de Desenvolvimento em Redes do Espírito Santo										
4. BANDES										
5. Prefeitura Municipal da Serra										
6. Prefeitura Municipal de Anchieta										
7. Prefeitura Municipal de Aracruz										
8. Prefeitura Municipal de Colatina										
9. Prefeitura Municipal de Vitória										
10. Coimex Armazéns Gerais – EADI										
11. Terca – Guicafé Armaz.Gerais (EADI)										
12. Silotec – cia de armazéns gerais (EADI)										
13. CODESA – Porto de Vitória										
14. TVV - Terminal de Vila Velha (Capuaba)										
15. Porto de Praia Mole										
16. Porto de Tubarão										
17. Porto de Ubu - Samarco										
18. Sind. dos Conferentes de Carga e Descarga nos Portos do E.S.										
19. Sindicato dos Estivadores e dos Trabalhadores em Estiva de Minérios do Est. do Espírito Santo										
20. SUPORT - Sindicato Unificado da Orla Portuária										
21. SINDIOPES–Sind. da Orla Portuária do Esp. Santo										
22. Sindicato dos Práticos dos Portos do Esp. Santo										
23. Cotia Trading										
24. CST – Comp. Siderúrgica de Tubarão										
25. Ferrovia Vitória-Minas – CVRD										
26. Ferrovia Centro Atlântica										
27. TIMS – Terminal Intermodal do E. Santo										
28. Transportadora Águia Branca										
29. Docenave – CVRD										
30. CAMINT / Mesa de integração do Corredor Atlântico do Mercosul – Belo Horizonte										
31. FIAT Automóveis										
32. MRS Logística										
33. TNT logistics										
34. Tora Transporte										
35. USIFAST										
36. Vito transporte										
37. Belgo-mineira										
38. Usiminas										

I. Descrição da organização

Nome da Empresa: _____

Ano de criação: _____ Número Aproximado de empregados: _____

Ramo de atividade: _____

Faturamento bruto anual: _____

II. Descrição do entrevistado

Cargo: _____

Profissão: _____

Há quanto tempo trabalha nesta organização (anos): _____

e neste cargo: _____

Segue em anexo um envelope selado, e já endereçado, para a devolução deste questionário.

Obrigado por sua colaboração.

ANEXO 3 – MATRIZES DO PADRÃO DE RELACIONAMENTO DA REDE DO CORREDOR DE TRANSPORTE CENTROLESTE

MATRIZ 1 - PERIODICIDADE DO RELACIONAMENTO ANTES DA MUDANÇA

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	E1	E2	E3	P1	P2	P3	P4	P5	F1	F2	L1	L2	L3	L4	S1	S2	S3
I1	-	3	3	5	3	4	2	4	4	4	3	4	4	5	5	3	5	3	4	3		4		4
I2	1	-	3	5		5	2																	
I3	2	3	-	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4		3						3
I4	3	3	3	-	4	4		3	3	4	4	5	4	5	3			2				3		3
I5	3	3	4	5	-	3							5	5				1						4
I6	3	3	4		3	-	4				3													
I7	3	3		5	1		-			5						3	4			1		3	4	
E1	3		3					-	3	3	4	4											3	
E2	3		3					3	-	3	4	1				4								
E3	3		4				5	3	3	-	4	5												
P1	3		2			4	4	3	3	3	-	3	3	4	5	3				5				
P2	3		5					1	3	3	3	-		-	5	1				5		2		
P3	3		5						2	2	3	3	-	1	5	1				1		1	1	1
P4	3		4		5				2	3	3	3	1	-	5	1						1	5	3
P5	3		5				4		3	5					-	1						1		
F1	3				5		4		4	3	2	1	1	1	1	-	1	2		3		1	2	2
F2	3		3				4		4		3	3	1	3	3	1	-			4		2	2	3
L1	3		3	3	4		3				5					4		-						
L2	3										5					3	2		-	1		3	1	
L3	3						3			1	5	1	1	3		3	2		1	-		3	1	
L4	3																			3	-			
S1	3		5	3			4				2	1	1	1		1	2		3	3	3	-	4	
S2	3		5	3			3	5					2			1	2	1	1	3		4	-	2
S3	3		4	3	4	4			4	3	5	3	1	1		1	4	3				4	2	-

MATRIZ 2 - PERIODICIDADE DO RELACIONAMENTO DEPOIS DA MUDANÇA

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	E1	E2	E3	P1	P2	P3	P4	P5	F1	F2	L1	L2	L3	L4	S1	S2	S3
I1	-	3	3	5	3	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	3	4	3		4		4
I2	1	-	3	5		5	2																	
I3	2	3	-	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4		3						3
I4	3	3	3	-	4	4		3	3	4	4	5	4	5	3			2				3		3
I5	3	3	4	5	-	3							5	5				1						4
I6	3	3	4		3	-	4				3													
I7	4	3		5	1		-			5						3	4			1		3	4	
E1	4		3					-	3	3	4	4											3	
E2	4		3					3	-	3	4	1				4				4				
E3	4		4				5	3	3	-	4	5												
P1	2		2			4	4	3	3	3	-	3	3	4	5	3								
P2	3		5					1	3	3	2	-		-	5	1				3		2		
P3	3		5						2	2	3	3	-	1	5	1				1		1	1	1
P4	3		4		5				2	3	3	3	1	-	5	1						1	5	3
P5	3		5				4		3	5					-	1						1		
F1	2				5		4		4	3	2	1	1	1	1	-	1	2		2		1	2	2
F2	2		5				4		4		3	3	1	3	3	1	-			2		2	2	3
L1	3		3	3	4		3				5					4		-						
L2	3										5					3	2		-	1		3	1	
L3	3						3			1	5	1	1	3		3	2		1	-		3	1	
L4	3						3													3	-			
S1	3		4	3			3				2	1	1	1		1	2		3	3	3	-	4	
S2	3		5	3			3	5					2			1	2	1	1	3		4	-	2
S3	3		4	3	4	4			4	3	5	3	1	1		1	4	3		5		4	2	-

MATRIZ 3 - RAZÃO PREDOMINANTE DO RELACIONAMENTO ANTES DA MUDANÇA

	I1	I2	I3	1	I5	I6	I7	E1	E2	E3	P1	P2	P3	P4	P5	F1	F2	L1	L2	L3	L4	S1	S2	S3
I1	-	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	2		1		1
I2	1	-	2	2		1	1																	
I3	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1						1
I4	1	1	3	-	2	2		2	2	2	1	2	2	2	2			2				2		2
I5	1	1	5	1	-	1							1	1			1							1
I6	1	1	5		1	-	1				2													
I7	1	1		1			-			1						1	1			1		1	1	
E1	1		5					-	1	1	1	1											5	
E2	1		5					1	-	1	1	1				1								
E3	1		5				1	1	1	-	1	1												
P1	1		5			1	1	2	1	2	-	2	2	2	1	1				1				
P2	1		5					1	1	1	2	-		-	1	1				1		1		
P3	1		5						1	1	2	1	-	1	1	1				1		1	4	3
P4	1		5		1				1	1	2	1	1	-	1	1						1	1	1
P5	1		5				1		1	1					-	1						1		
F1	1				1		1		2	1	2	1	1	1	1	-	1	2		1		1	4	2
F2	1		5				1		1		1	1	1	1	1	1	-	3		1		2	4	1
L1	1		5	1	1		1				1					1		-						
L2	1						1				1					2	1		-	2		1	2	
L3	1						1			1	1	1	1	1		1	1		1	-		2	1	
L4	1						1													1	-			
S1	1		5	1			1				1	1	1	1		1	2	5	3	1	2	-	5	
S2	1		5	1			1	2					4			1	2	2	1	2		1	-	2
S3	1		5	1	2	1			1	1	1	1	2	1		1	4	3		1		1	5	-

MATRIZ 4 - PERIODICIDADE DO RELACIONAMENTO DEPOIS DA MUDANÇA

	I1	I2	I3	1	I5	I6	I7	E1	E2	E3	P1	P2	P3	P4	P5	F1	F2	L1	L2	L3	L4	S1	S2	S3
I1	-	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	2		1		1
I2	1	-	2	2		1	1																	
I3	1	1	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1						1
I4	1	1	3	-	2	2		2	2	2	1	2	2	2	2			2				2		2
I5	1	1	5	1	-	1							1	1			1							1
I6	1	1	5		1	-	1				2													
I7	1	1		1			-			1						1	1			1		1	1	
E1	1		5					-	1	1	1	1											5	
E2	1		5					1	-	1	1	1				1								
E3	1		5				1	1	1	-	1	1												
P1	1		5			1	1	2	1	2	-	2	2	2	1	1				1				
P2	1		5					1	1	1	2	-		-	1	1				1		1		
P3	1		5						1	1	2	1	-	1	1	1				1		1	4	3
P4	1		5		1				1	1	2	1	1	-	1	1						1	1	1
P5	1		5				1		1	1					-	1						1		
F1	1				1		1		2	1	2	1	1	1	1	-	1	2		1		1	4	2
F2	1		5				1		1		1	1	1	1	1	1	-	3		1		2	4	1
L1	1		5	1	1		1				1					1		-						
L2	1						1				1					2	1		-	2		1	2	
L3	1						1			1	1	1	1	1		1	1		1	-		2	1	
L4	1						1													1	-			
S1	1		5	1			1				1	1	1	1		1	2	5	3	1	2	-	5	
S2	1		5	1			1	2					4			1	2	2	1	2		1	-	2
S3	1		5	1	2	1			1	1	1	1	2	1		1	4	3		1		1	5	-

MATRIZ 5 - BASE PREDOMINANTE DO RELACIONAMENTO ANTES DA MUDANÇA

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	E1	E2	E3	P1	P2	P3	P4	P5	F1	F2	L1	L2	L3	L4	S1	S2	S3
I1	-	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5		5		5
I2	5	-	5	5		4	5																	
I3	5	4	-	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5		5						5
I4	5	4	5	-	4	4		5	5	5	4	5	5	5	5			5				5		5
I5	4	4	5	5	-	4							5	5				5						5
I6	4	4	5		4	-	4				4													
I7	5	4		5			-			5						5	5			5		5	4	
E1	5		5					-	5	5	5	5											5	
E2	5		5					5	-	5	5	5				5								
E3	5		5				5	5	5	-	5	5												
P1	5		5			5	5	5	5	5	-	5	5	5	5	5					1			
P2	5		5					5	5	5	5	-		-	5	5				1		5		
P3	5		5						5	5	5	5	-	5	5	5				1		5	4	5
P4	5		5		5				5	5	5	5	5	-	5	5						5	5	5
P5	5		5				5		5	5					-	5						5		
F1	5				5		5		5	5	5	5	5	5	5	-	5	5		4		5	4	5
F2	5		5				5		5		5	5	5	5	5	5	-	5		4		5	4	5
L1	5		5	5	5		5				5					5		-						
L2	5						5				5					5	5		-	2		5	5	
L3	5						5			5	5	5	5	5		5	5		5	-		5	5	
L4	5						5													1	-			
S1	5		5	5			5				5	5	5	5		5	5	5	3	5	5	-	4	
S2	5		5	5			5	5					5			5	5	5	5	2		5	-	5
S3	5		5	5	5	5			5	5	5	5	5	5		5	5	5		5		5	5	-

MATRIZ 6 - BASE PREDOMINANTE DO RELACIONAMENTO DEPOIS DA MUDANÇA

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	E1	E2	E3	P1	P2	P3	P4	P5	F1	F2	L1	L2	L3	L4	S1	S2	S3
I1	-	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5		5		5
I2	5	-	5	5		4	5																	
I3	5	4	-	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5		5						5
I4	5	4	5	-	4	4		5	5	5	4	5	5	5	5			5				5		5
I5	4	4	5	5	-	4							5	5				5						5
I6	4	4	5		4	-	4				4													
I7	5	4		5			-			5						5	5			5		5	4	
E1	5		5					-	5	5	5	5											5	
E2	5		5					5	-	5	5	5				5								
E3	5		5				5	5	5	-	5	5												
P1	5		5			5	5	5	5	5	-	5	5	5	5	5				1				
P2	5		5					5	5	5	5	-		-	5	5				1		5		
P3	5		5						5	5	5	5	-	5	5	5				1		5	4	5
P4	5		5		5				5	5	5	5	5	-	5	5						5	5	5
P5	5		5				5		5	5					-	5						5		
F1	5				5		5		5	5	5	5	5	5	5	-	5	5		4		5	4	5
F2	5		5				5		5		5	5	5	5	5	5	-	5		4		5	4	5
L1	5		5	5	5		5				5					5		-						
L2	5						5				5					5	5		-	2		5	5	
L3	5						5			5	5	5	5	5		5	5		5	-		5	5	
L4	5						5													1	-			
S1	5		5	5			5				5	5	5	5		5	5	5	3	5	5	-	4	
S2	5		5	5			5	5					5			5	5	5	5	2		5	-	5
S3	5		5	5	5	5			5	5	5	5	5	5		5	5	5		5		5	5	-

MATRIZ 7 - IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO ANTES DA MUDANÇA

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	E1	E2	E3	P1	P2	P3	P4	P5	F1	F2	L1	L2	L3	L4	S1	S2	S3
I1	-	4	4	3	4	4	5	5	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	3		3		3
I2	4	-	4	3		4	2																	
I3	4	4	-	3	4	4	3	3	3	2	5	4	3	3	3	3		4						3
I4	4	4	3	-	4	4	2	3	3	5	5	5	5	5	5			5				5		4
I5	4	4	3	3	-	4							3	5				3						3
I6	4	4	3		4	-	2				3													
I7	4	4		3			-			2						3	3			4		5	4	
E1	4		4					-	3	3	3	3											5	
E2	4		4					3	-	3	3	3				3								
E3	4		4				2	3	3	-	3	3												
P1	4		4			4	5	3	3	2	-	4	3	3	3	2				4				
P2	4		4					3	3	4	5	-		-	3	3				4		3		
P3	4		4						5	3	5	4	-	4	4	4				5		3	5	5
P4	4		4		4				2	4	5	3	3	-	2	3						3	2	4
P5	4		4				4		2	2					-	4						3		
F1	4				4		5		3	3	4	3	5	2	4	-	5	3		5		4	5	5
F2	4		4				5		3		2	3	3	2	4	5	-	3		5		4	4	4
L1	4		4	3	4						2					2		-						
L2	4						4				5					3	3		-	4		3	3	
L3	4						4			3	5	2	4	3		4	3		4	-		3	4	
L4	4						4													2	-			
S1	4		4	3			4				4	3	3	3		4	4	3	4	3	5	-	3	
S2	4		4	3			4	3					5			4	4	4	4	5		3	-	4
S3	4		4	3	4	4			3	3	3	2	5	3		4	3	3		5		3	3	-

MATRIZ 8 - IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO DEPOIS DA MUDANÇA

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	E1	E2	E3	P1	P2	P3	P4	P5	F1	F2	L1	L2	L3	L4	S1	S2	S3
I1	-	4	4	3	4	4	5	5	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	3	3		3		3
I2	4	-	4	3		4	2																	
I3	4	4	-	3	4	4	3	3	3	2	5	4	3	3	3	3		4						3
I4	4	4	3	-	4	4	2	3	3	5	5	5	5	5	5			5				5		4
I5	4	4	3	3	-	4							3	5				3						3
I6	4	4	3		4	-	2				3													
I7	4	4		3			-			2						3	3			4		5	4	
E1	4		4					-	3	3	3	3											5	
E2	4		4					3	-	3	3	3				3								
E3	4		4				2	3	3	-	3	3												
P1	4		4			4	5	3	3	2	-	4	3	3	3	2				4				
P2	4		4					3	3	4	5	-		-	3	3				4		3		
P3	4		4						5	3	5	4	-	4	4	4				5		3	5	5
P4	4		4		4				2	4	5	3	3	-	2	3						3	2	4
P5	4		4				4		2	2					-	4						3		
F1	4				4		5		3	3	4	3	5	2	4	-	5	3		5		4	5	5
F2	4		4				5		3		2	3	3	2	4	5	-	3		5		4	4	4
L1	4		4	3	4						2					2		-						
L2	4						4				5					3	3		-	4		3	3	
L3	4						4			3	5	2	4	3		4	3		4	-		3	4	
L4	4						4													2	-			
S1	4		4	3			4				4	3	3	3		4	4	3	4	3	5	-	3	
S2	4		4	3			4	3					5			4	4	4	4	5		3	-	4
S3	4		4	3	4	4			3	3	3	2	5	3		4	3	3		5		3	3	-

MATRIZ 9 - ATIVIDADE REALIZADA EM CONJUNTO ANTES DA MUDANÇA

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	E1	E2	E3	P1	P2	P3	P4	P5	F1	F2	L1	L2	L3	L4	S1	S2	S3
I1	-	2	5	2	1	1	3	2	2	2	5	5	5	5	2	1	1	5	2	5		2		1
I2	2	-	5	2		2	3																	
I3	2	2	-	2	2	2	2	1	2	2	2	2	5	5	5	2		2						1
I4	2	5	5	-	2	2	2	5	5	5	2	5	5	5	5			2				5		3
I5	2	2	2	2	-	5							2	2				2						1
I6	2	2	2		5	-	1				5													
I7	2	2		2			-			5						2	3			5		2	2	
E1	2		5					-	2	2	3	3											3	
E2	2		5					2	-	3	3	3				2								
E3	2		5				3	2	2	-	3	3												
P1	5		5			2	3	3	3	2	-	2	2	2	2	5				3				
P2	5		5					3	3	5	2	-		-	2	2				3		2		
P3	5		5					5	5	2	5	-	5	2	3					5		2	3	3
P4	5		5		2			2	2	2	5	2	-	2	3							5	2	3
P5	5		5				3	2	2					-	5							2		
F1	3				2		3	3	3	3	3	3	3	3	3	-	5	3		5		3	3	5
F2	3		5				3	3		3	2	3	2	5	3	3	-	3		5		3	3	5
L1	3		2	2	1						2					2		-						
L2	3						3				2					3	3		-	3		3	3	
L3	3						3			5	2	2	5	3		2	3		3	-		3	5	
L4	3						3													3	-			
S1	2		5	2			3				2	5	5	3		2	5	2	3	3	2	-	2	
S2	5		5	2			3	3					5			4	5	3	3	5		3	-	2
S3	5		5	2	2	2	3		3	5	2	2	5	3		5	5	2		5		3	3	-

MATRIZ 10 - ATIVIDADE REALIZADA EM CONJUNTO ANTES DA MUDANÇA

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	E1	E2	E3	P1	P2	P3	P4	P5	F1	F2	L1	L2	L3	L4	S1	S2	S3
I1	-	2	5	2	1	1	3	2	2	2	5	5	5	5	2	1	1	5	2	5		2		1
I2	2	-	5	2		2	3																	
I3	2	2	-	2	2	2	2	1	2	2	2	2	5	5	5	2		2						1
I4	2	5	5	-	2	2	2	5	5	5	2	5	5	5	5			2				5		3
I5	2	2	2	2	-	5							2	2				2						1
I6	2	2	2		5	-	1				5													
I7	2	2		2			-			5						2	3			5		2	2	
E1	2		5					-	2	2	3	3											3	
E2	2		5					2	-	3	3	3				2								
E3	2		5				3	2	2	-	3	3												
P1	5		5			2	3	3	3	2	-	2	2	2	2	5				3				
P2	5		5					3	3	5	2	-		-	2	2				3		2		
P3	5		5					5	5	2	5	-	5	2	3					5		2	3	3
P4	5		5		2			2	2	2	5	2	-	2	3							5	2	3
P5	5		5				3	2	2					-	5							2		
F1	3				2		3	3	3	3	3	3	3	3	3	-	5	3		5		3	3	5
F2	3		5				3	3		3	2	3	2	5	3	3	-	3		5		3	3	5
L1	3		2	2	1						2					2		-						
L2	3						3				2					3	3		-	3		3	3	
L3	3						3			5	2	2	5	3		2	3		3	-		3	5	
L4	3						3													3	-			
S1	2		5	2			3				2	5	5	3		2	5	2	3	3	2	-	2	
S2	5		5	2			3	3					5			4	5	3	3	5		3	-	2
S3	5		5	2	2	2	3		3	5	2	2	5	3		5	5	2		5		3	3	-

ANEXO 4 – BALANÇA COMERCIAL – FOB – US\$

Período	Exportações			Importações			Saldo			
	Mensal	Acumulada	12 meses	Mensal	Acumulada	12 meses	Mensal	Acumulado	12 meses	
1987	-	26 224	26 224	-	15 051	15 051	-	11 173	11 173	
1988	-	33 789	33 789	-	14 605	14 605	-	19 184	19 184	
1989	-	34 383	34 383	-	18 263	18 263	-	16 120	16 120	
1990	-	31 414	31 414	-	20 661	20 661	-	10 752	10 752	
1991	-	31 620	31 620	-	21 041	21 041	-	10 579	10 579	
1992	-	35 793	35 793	-	20 554	20 554	-	15 239	15 239	
1993	-	38 555	38 555	-	25 256	25 256	-	13 299	13 299	
1994	-	43 545	43 545	-	33 079	33 079	-	10 466	10 466	
1995	-	46 506	46 506	-	49 972	49 972	-	-3 466	-3 466	
1996	-	47 747	47 747	-	53 346	53 346	-	-5 599	-5 599	
1997	-	52 994	52 994	-	59 746	59 746	-	-6 751	-6 751	
1998	-	51 140	51 140	-	57 734	57 734	-	-6 594	-6 594	
1999	Jan	2 949	2 949	50 172	3 645	3 645	56 732	- 696	- 696	-6 559
	Fev	3 267	6 216	49 723	3 166	6 811	55 954	101	- 595	-6 231
	Mar	3 829	10 045	49 279	4 052	10 863	54 840	- 223	- 818	-5 562
	Abr	3 707	13 752	48 409	3 672	14 535	53 883	34	- 783	-5 474
	Mai	4 386	18 139	48 183	4 079	18 615	53 228	307	- 476	-5 044
	Jun	4 313	22 451	47 609	4 458	23 073	52 985	- 145	- 621	-5 375
	Jul	4 117	26 568	46 756	4 027	27 100	51 617	90	- 531	-4 861
	Ago	4 277	30 845	47 048	4 464	31 564	51 928	- 187	- 718	-4 880
	Set	4 187	35 033	46 697	4 244	35 808	50 446	- 57	- 775	-3 749
	Out	4 304	39 337	46 984	4 460	40 268	49 452	- 155	- 931	-2 468
	Nov	4 002	43 338	47 282	4 531	44 798	49 257	- 529	-1 460	-1 975
	Dez	4 673	48 011	48 011	4 426	49 224	49 224	247	-1 213	-1 213
2000	Jan	3 453	3 453	48 515	3 547	3 547	49 126	- 94	- 94	- 611
	Fev	4 123	7 576	49 372	4 047	7 595	50 008	76	- 18	- 636
	Mar	4 472	12 048	50 014	4 436	12 031	50 392	36	17	- 378
	Abr	4 181	16 230	50 489	3 995	16 026	50 715	186	204	- 226
	Mai	5 063	21 292	51 165	4 700	20 726	51 336	363	566	- 171
	Jun	4 861	26 153	51 713	4 604	25 330	51 481	257	823	232
	Jul	5 003	31 156	52 599	4 886	30 216	52 341	116	940	258
	Ago	5 519	36 675	53 841	5 422	35 639	53 299	97	1 036	542
	Set	4 724	41 399	54 378	5 044	40 682	54 099	- 320	717	279
	Out	4 638	46 037	54 712	5 161	45 843	54 800	- 523	194	- 88

FONTE: MDIC/Secex, 2000.

ANEXO 5 – CONTAS NACIONAIS

Discriminação	1994	1995	1996	1997	1998	1999
PIB a preços de mercado (R\$ mil)	349 204 679	646 191 517	778 886 727	870 743 034	913 735 044	960 857 736
Taxa de variação real do PIB (%)	5,9	4,2	2,7	3,3	0,2	0,8
Deflator implícito do PIB (%)	2 240,2	77,6	17,4	8,3	4,7	4,3
Taxa de variação nominal do PIB (%)	2 377,1	85,0	20,5	11,8	4,9	5,2
Renda líquida enviada para o exterior (R\$ mil) ^{1/}	5 912 805	10 153 742	12 227 761	17 110 252	22 362 173	34 823 000
Renda nacional bruta (R\$ mil)	343 291 874	636 037 775	766 658 966	853 632 782	891 372 871	926 034 736
Transferências unilaterais líquidas (R\$ mil) ^{2/}	1 478 647	3 324 649	2 598 250	2 022 936	1 759 437	2 227 000
Renda disponível bruta (R\$ mil) ^{2/}	344 770 521	639 362 424	769 257 216	855 655 718	893 132 308	928 261 736
Déficit do balanço de pagamentos em conta corrente (R\$ mil)	3 207 077	18 226 492	24 509 968	37 883 110	44 573 739	43 266 000
Despesas de consumo e formação bruta de capital (R\$ mil)	347 977 598	657 588 916	793 767 184	893 538 828	937 706 047	971 527 736
Consumo (R\$ mil)	270 644 256	513 561 741	630 813 704	704 200 000	738 747 000	775 098 000
Formação bruta de capital (R\$ mil)	77 333 342	144 027 175	162 953 480	187 187 000	193 436 000	196 452 000
Poupança bruta (R\$ mil) ^{2/}	74 126 265	125 800 683	138 443 512	149 303 890	148 862 261	153 186 000
PIB (em bilhões de US\$) ^{3/}	543,1	705,4	775,5	807,8	787,5	529,4

FONTE: Banco Central do Brasil, dez 2000.

1/ inclui a remuneração de empregados não-residentes

2/ Inclui as transferências de capital por impossibilidade de identificação até o momento.

3/ Estimativa do Banco Central do Brasil.

ANEXO 6: BALANÇO DE PAGAMENTOS – EM MILHÕES US\$

Discriminação	1995	1996	1997*	1998*	1999*
Balanço comercial - FOB	-3 351	-5 599	-6 843	-6 594	-1 213
Exportações	46 506	47 747	52 994	51 140	48 011
Importações	49 858	53 346	59 837	57 734	49 224
Serviços (líquido)	-18 595	-20 443	-26 279	-28 800	-25 816
Juros	-8 158	-9 173	-10 388	-11 947	-15 270
Outros serviços ^{1/}	-10 437	-11 271	-15 890	-16 853	-10 545
Transferências unilaterais	3 974	2 900	2 216	1 778	2 032
Receita	4 225	3 168	2 542	2 221	2 329
Despesa	251	268	326	442	298
Transações correntes	-17 972	-23 142	-30 906	-33 615	-24 997
Capital	29 359	33 959	25 972	20 665	13 926
Investimento (líquido)	4 663	15 540	20 662	20 498	30 032
Reinvestimentos	384	531	151	124	...
Financiamentos	2 834	4 307	19 621	22 153	15 928
Estrangeiros	3 513	4 518	20 187	24 908	16 648
Novos ingressos	3 513	4 518	20 187	24 908	16 648
Refinanciamento	0	0	0	0	0
Brasileiros	- 679	- 211	- 566	-2 755	- 720
Amortizações	-11 023	-14 419	-28 714	-30 677	-48 772
Pagas	-11 023	-14 419	-26 021	-30 677	-44 576
Refinanciadas (inclui Clube de Paris)	0	0	-2 693	0	-4 196
Empréstimos a médio e longo prazos	14 736	22 886	28 964	41 596	28 022
Bancos brasileiros	0	0	0	0	0
Novos ingressos	0	0	0	0	0
Refinanciamento	0	0	0	0	0
Bancos comerciais estrangeiros	1 738	814	2 434	5 752	2 668
Novos ingressos	1 427	565	2 434	5 752	2 668
Refinanciamento	311	249	0	0	0
Intercompanhias	1 133	1 578	3 062	6 266	3 280
Demais ^{2/}	11 865	20 494	23 469	29 578	22 074
Capitais a curto prazo	18 834	5 403	-18 936	-31 170	-8 715
Outros capitais	-1 069	- 290	4 224	-1 859	-2 569
Erros e omissões	2 093	-1 800	-2 911	-4 334	331
Superávit ou déficit (-)	13 480	9 017	-7 845	-17 285	-10 740
Financiamento	-13 480	-9 017	7 845	17 285	10 740
Haveres (- = aumento)	-12 919	-8 666	7 907	7 970	7 822
Obrigações - FMI	- 47	- 72	- 34	5	- 11
Obrigações de curto prazo	- 514	- 280	- 28	- 14	- 37
Atrasados	- 510	- 286	0	0	0
Outras	- 4	6	- 28	- 14	- 37
Operações de regularização	0	0	0	9 324	2 966

FONTE: Banco Central do Brasil, dez 2000.