

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FELIPE PAGIOLA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COMPRADOR-
FORNECEDOR EM AMBIENTES COM CONTRATOS
ESTRUTURADOS: O CASO DE UMA GRANDE
MULTINACIONAL**

**VITÓRIA (ES)
2009**

FELIPE PAGIOLA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COMPRADOR-
FORNECEDOR EM AMBIENTES COM CONTRATOS
ESTRUTURADOS: O CASO DE UMA GRANDE
MULTINACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho

**VITÓRIA (ES)
2009**

Página destinada à FICHA CATALOGRÁFICA

FICHA CATALOGRÁFICA

FELIPE PAGIOLA DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO COMPRADOR-
FORNECEDOR EM AMBIENTES COM CONTRATOS
ESTRUTURADOS: O CASO DE UMA GRANDE
MULTINACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em .

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientador

Profa. Dra. Mônica de Fátima Bianco
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Marcelo Sanches Pagliarussi
FUCAPE

Aos meus pais, Carlos Roberto e Rita, que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador deste trabalho, Prof. Hélio Zanquetto Filho, pelo tempo disponibilizado para orientação e pela paciência com que conduziu todo o processo.

À Universidade Federal do Espírito Santo, especialmente ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pela oportunidade.

Às empresas e entrevistados, pela contribuição e tempo disponibilizados.

Aos meus gerentes, pelo apoio à esta realização.

Aos professores do Mestrado, pela troca de experiências e por permitirem um olhar além do que está explícito.

Aos colegas do Mestrado, pelo prazer das amizades construídas e pela atenção nos momentos de aflição na conclusão do curso.

À minha família, pelo apoio, carinho, estímulo, paciência, confiança e incentivo para conclusão de mais essa etapa.

À minha namorada Carol, pelo apoio, carinho e atenção na etapa conclusiva deste trabalho.

"O que somos é um presente de Deus a nós. O que nos tornamos é o nosso presente à Deus."

Eleanor Powell

RESUMO

As mudanças nos meios de produção e o processo de expansão dos mercados nas últimas décadas resultaram em transformações nas organizações e seus modelos de gestão. De modo a garantir a sobrevivência num ambiente com maior competitividade e exigências, as organizações passaram a desenvolver relacionamentos interorganizacionais, permitindo a formação de redes de cooperação interorganizacionais. Partindo deste cenário, a presente dissertação tem por objetivo analisar o relacionamento entre contratante e contratados em ambientes onde há a utilização de contratos estruturados, buscando a caracterização destes relacionamentos e a compreensão do alcance dos contratos estruturados sobre estes relacionamentos. A justificativa para a pesquisa reside no fato de abordar a utilização de instrumentos formais (contratos) na condução dos relacionamentos interorganizacionais, pelo ponto de vista dos aspectos relacionais inerentes a estes relacionamentos. Para alcançar o objetivo proposto, foi utilizada uma abordagem que se aproxima de estudo de casos, com a aplicação de roteiro de entrevistas em 8 relacionamentos interorganizacionais com gerentes e fiscais de contratos. Os dados foram posteriormente tratados por meio da análise de conteúdo e organizados em torno de categorias pré-estabelecidas. A pesquisa empírica possibilitou a conclusão de que os contratos estruturados utilizados para a gestão dos relacionamentos interorganizacionais são pouco explorados para condução das questões relacionais dos contratos, sendo estas questões tratadas por meio de acordos informais firmados pelas partes ao longo da vigência dos contratos.

Palavras-chave: Relacionamentos interorganizacionais, contratos.

ABSTRACT

Changes in the means of production and the process of market expansion in the last few decades resulted in transformations in the organizations and their management models. In order to survive in a more competitive and demanding environment, the organizations had to develop inter-organizational relationships, leading to the formation of inter-organizational networks of cooperation. Within this context, the goal of this dissertation is to analyze the relationship between the contractor and the contracting party in environments where formal contracts are used, aiming to portray these relationships and to understand the reach of the formal contracts in these relationships. The research is justified as it tackles the use of formal instruments (contracts) as guides to the inter-organizational relationships, from the standpoint of relational aspects which are innate to these relationships. In order to reach the proposed goal, a method that is similar to case-studies was used, and interviews were carried with 8 inter-organizational relationships with contract managers and contract inspectors. The data was later treated using the analysis of content and organized in the pre-established categories. The empirical research led to the conclusion that formal contracts that are used to manage inter-organizational relationships are seldom used as guides to the relational aspects of the contracts, and these issues are handled by informal agreements between the parties during the validity of the contract.

Keywords: Interorganizational relationships, contracts.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade (n) e percentual (%) de ocorrências das 77 variáveis selecionadas nos 158 artigos analisados	21
Tabela 2: Variáveis da pesquisa e respectivas classificações	45
Tabela 3: Resultados da classificação dos dados coletados	46
Tabela 4: Cruzamento dos Dados – Prazo x Continuidade x Tecnologia x Mão de Obra	48
Tabela 5: Cruzamento dos Dados – Valor x Continuidade x Tecnologia x Mão de Obra	50
Tabela 6: Cruzamento dos Dados – Valor x Prazo x Tipo de Contrato	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVO	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1	TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS	24
2.1.1	Relacionamentos interorganizacionais na dependência de recursos	26
2.1.2	Teoria Institucional	29
2.1.3	O NOVO INSTITUCIONALISMO	31
2.1.4	CAMPOS ORGANIZACIONAIS	33
2.1.5	MECANISMOS ISOMÓRFICOS	35
2.2	GOVERNANÇA RELACIONAL	36
2.3	CONTRATOS INCOMPLETOS	40
3	METODOLOGIA	43
3.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA	43
3.2	PESQUISA EMPÍRICA	55
3.2.1	Roteiro de Entrevistas	55
3.3	TRATAMENTO DOS DADOS	56
3.3.1.1	GO – Governança Organizacional	57
3.3.1.2	TI - Teoria Institucional	57
3.3.1.3	DR – Dependência de Recursos	57
4	PESQUISA EMPÍRICA	58
4.1	GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL	58
4.1.1	SITUAÇÃO 1 - Organizações contratadas que possuem dois ou mais contratos estruturados semelhantes com a contratante	58
4.1.1.1	Caso 1	58
4.1.1.2	Caso 2	62
4.1.2	Situação 2 - Contrato com alto valor e longo prazo de vigência para prestação de serviço continuado, com aplicação direta de alta tecnologia e utilização indireta de mão de obra	65

4.1.2.1	Caso 1	65
4.1.2.2	Caso 2	66
4.1.3	Situação 3 – Contratos consecutivos com a mesma organização com alto valor e curto prazo de vigência para prestação de serviço continuado, com baixa tecnologia aplicada e utilização indireta de mão de obra.	69
4.1.3.1	Caso 1	69
4.2	TEORIA INSTITUCIONAL	72
4.2.1	Situação 1 - Organizações contratadas que possuem dois ou mais contratos estruturados semelhantes com a contratante.....	72
4.2.1.1	Caso 1	72
4.2.1.2	Caso 2	76
4.2.2	Situação 2 - Contratos com alto valor e longo prazo de vigência para prestação de serviço continuado, com aplicação direta de alta tecnologia e utilização indireta de mão de obra.....	80
4.2.2.1	Caso 1	80
4.2.2.2	Caso 2	82
4.2.3	Situação 3 - Contratos consecutivos com a mesma organização com alto valor e curto prazo de vigência para prestação de serviço continuado, com baixa tecnologia aplicada e utilização indireta de mão de obra.	85
4.2.3.1	Caso 1	85
4.3	DEPENDÊNCIA DE RECURSOS	88
4.3.1	Situação 1 - Organizações contratadas que possuem dois ou mais contratos estruturados semelhantes com a contratante.....	88
4.3.1.1	Caso 1	88
4.3.1.2	Caso 2	91
4.3.2	Situação 2 - Contratos com alto valor e longo prazo de vigência para prestação de serviço continuado, com aplicação direta de alta tecnologia e utilização indireta de mão de obra.....	93
4.3.2.1	Caso 1	93
4.3.2.2	Caso 2	95
4.3.3	Situação 3 - Contratos consecutivos com a mesma organização com alto valor e curto prazo de vigência para prestação de serviço continuado, com baixa tecnologia aplicada e utilização indireta de mão de obra.	98
4.3.3.1	Caso 1	98

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS.....	103
APÊNDICE.....	110

1 INTRODUÇÃO

As mudanças nos meios de produção e o processo de expansão dos mercados resultaram em transformações nas organizações e seus modelos de modo a garantir a sobrevivência num ambiente caracterizado por maior competitividade e maiores exigências. A organização mais verticalizada, que acumulava todas as etapas do processo produtivo, cedeu lugar às cadeias descentralizadas, originando um novo modelo que passou a ser conhecido como de cadeia de suprimentos ou *supply chain*.

Powell (1990) aborda essa mudança enfatizando o surgimento de arranjos híbridos, que não se caracterizavam nem pelo mercado (simples compra e venda sem relação de subordinação) e nem pela hierarquia (estruturação vertical), mas que despontaram como alternativas a esses dois padrões, como as *joint ventures*, associações, alianças, entre outros tipos de parcerias.

Neste cenário, as interações que se desenvolvem entre as organizações resultam em relacionamentos cujo objetivo principal é obter os recursos necessários à sobrevivência em seus ambientes de atuação (GULATI e GARGIULO, 1999; LAMBERT et al, 1996; GALASKIEWICZ, 1979). Esses relacionamentos permitem às organizações reduzir os riscos e incertezas do ambiente, originados em grande parte pelos recursos que necessitam e sobre os quais não detém controle ou possui previsibilidade sobre sua disponibilidade.

Das transações de recursos efetuadas entre duas ou mais organizações surgem os relacionamentos interorganizacionais (VAN DE VEN, 1976), e existência destes relacionamentos em um mesmo ambiente pode favorecer o surgimento de redes de cooperação interorganizacionais.

A forma como estes relacionamentos são administrados variam em cada situação de acordo com algumas características das partes e da própria relação, como comprometimento, envolvimento, cultura, localização, entre outros. A classificação mais usual quanto à gestão do relacionamento dizem respeito à formalidade ou informalidade da relação.

Relacionamentos interorganizacionais que envolvem acordos informais levam em conta aspectos como a reputação das partes e a confiança nos comportamentos e

ações que se desenvolverão ao longo do relacionamento, baseado em aspectos subjetivos, que podem gerar resultados benéficos, porém representam um maior risco de danos por comportamentos oportunistas, visto que existe uma vulnerabilidade das partes que não possui nenhum tipo de instrumento de proteção contra a ruptura dos acordos (GREEN, 2003).

Por outro lado, os relacionamentos também podem utilizar instrumentos formais para estabelecer os acordos, bem como antecipar possíveis situações futuras no decorrer da vigência do relacionamento e prever tratamento para cada uma dessas situações, mesmo considerando que os contratos são incompletos por natureza, e não conseguirão antecipar todas as situações possíveis (HART e MOORE, 1990; TIROLE, 2007).

O que ocorre em geral é que os contratos estruturados utilizados nestes relacionamentos definem de forma mais detalhada os papéis das partes nas transações de produtos e serviços que ocorrerão ao longo do relacionamento, mas abrangem de forma superficial e pouco informativa as questões relacionadas à condução do relacionamento entre as partes, criando uma demanda para o que alguns autores chamam de contrato relacional.

O termo contrato estruturado como utilizado por Harrison, Lee e Neale (2003) refere-se a contratos firmados entre organizações e seus fornecedores que especificam preços e quantidades, ou através do qual os preços e quantidades têm sua variação limitada.

Nesta pesquisa, o termo contrato estruturado além de especificar contratos conforme a definição acima, busca diferenciar dos contratos formais, conforme encontrados na literatura, pois além de definidos *à priori*, estes também podem ser definidos *à posteriori*, incorporando cláusulas definidas com base no andamento do relacionamento contratual por meio de outros instrumentos, como atas, adendos entre outros.

Já o termo contrato relacional da forma como foi utilizado nesta pesquisa segue o entendimento de Baker, Gibbons e Murphy (2002), de que tratam-se de acordos informais e cláusulas e códigos não-escritos que afetam diretamente a vida dos indivíduos em um relacionamento, bem como auxiliam na solução de dificuldades oriundas dos contratos formais.

No contexto pesquisado, a intenção foi verificar se estas questões relacionais são tratadas por meio dos contratos estruturados ou se são tratados de maneira informal, através de acordos e entendimentos não formais.

1.1 PROBLEMA

Conforme preceitua a teoria da dependência de recursos, o que conduz as organizações a interagirem umas com as outras é a busca para obter os recursos indispensáveis à sua sobrevivência, sobre os quais não exerça controle ou sejam escassos. Desta forma, minimiza através do estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais o risco decorrente da imprevisibilidade desses recursos, que podem ser de diversas naturezas, como insumos, produtos, informações, dinheiro, entre outros (PFEFFER e SALANCIK, 1978).

O conjunto de interações viabilizadas por estes relacionamentos dá origem ao que se convencionou denominar como redes interorganizacionais. Essas são compostas por organizações que aderem a estes arranjos em busca de recursos para alcançar objetivos ou resultados que não conseguiriam atuando isoladamente, vislumbrando na cooperação com outras organizações a oportunidade de melhoria na performance de suas operações (GULATI e GARGIULO, 1999; LAMBERT et al, 1996).

Ao restringir o foco da análise para relações díades, relacionamentos específicos entre duas organizações, alguns aspectos inerentes às relações interorganizacionais podem ser utilizados como instrumento de avaliação da qualidade do relacionamento, do grau de envolvimento e do comprometimento das partes, bem como as vantagens obtidas através da decisão de envolver-se em relacionamentos cooperativos interorganizacionais.

Outros aspectos que devem ser considerados são o nível de confiança que se estabelece entre as organizações e o nível de disposição das partes em assumir comportamentos oportunistas e danosos à outra parte (RING e VAN DE VEN, 2006; MOLLERING, 2006). Esses comportamentos são motivados pela vulnerabilidade a que se submetem quando optam por ingressar neste tipo de relacionamento. Nestes relacionamentos, regras e normas serão estabelecidas *ex-post*, através das

vivências das situações experimentadas das interações ao longo do relacionamento que se estabelece.

A utilização de contratos para administrar relacionamentos interorganizacionais visa eliminar ou reduzir em parte os riscos, estabelecendo *ex-ante* as normas, regras e instrumentos para coibir comportamentos lesivos e oportunistas, bem como objetivos, responsabilidades e níveis de desempenho esperados. Também é comum a figura do gerente e fiscais de contratos em relacionamentos como este, com a função de acompanhar e medir o desempenho das partes de acordo com os parâmetros pré-estabelecidos.

Há que se esclarecer que grande parte das análises que abordam a utilização de contratos em relacionamentos interorganizacionais parte do ponto de vista do que foi denominado de contratos estruturados, direcionados à gestão das transações de produtos e serviços durante a vigência da relação.

O ponto de vista utilizado nesta pesquisa é a partir dos contratos relacionais, que demandam a utilização de instrumentos formais para estabelecer os aspectos que nortearão o relacionamento entre as partes, visando maior interação, estreitamento dos contatos e conseqüente extensão da duração do relacionamento e dos benefícios a serem alcançados.

Assim, o instrumento contratual oferece suporte à condução de relacionamentos interorganizacionais e oferece maior proteção quanto à ocorrência de comportamentos oportunistas, estabelecendo previamente ao início do relacionamento a forma como serão tratadas as ocorrências ao longo de sua duração (RING e VAN DE VEN, 1994). Entretanto, apresenta algumas limitações, como a impossibilidade de se antecipar todas as ocorrências futuras em um relacionamento, confirmando o entendimento da teoria dos contratos incompletos.

Alguns autores (DYER e CHU, 2003; ZAGHLOUL e HARTMAN, 2003; HANDFIELD e BECHTEL, 2002; MALHOTRA e MURNINGHAN, 2002) relacionam a utilização de instrumentos contratuais nos relacionamentos interorganizacionais com a desconfiança entre as partes, incorrendo em conseqüências como o aumento nos custos de transação, falta de envolvimento, integração e comprometimento.

Baseado nesta linha de raciocínio, o problema de pesquisa é propor uma reflexão sobre a utilização de contratos relacionais para o gerenciamento de relacionamentos

interorganizacionais em ambientes com a utilização de contratos estruturados. Segundo Baker, Gibbons e Murphy (2002) os contratos relacionais compreendem acordos e códigos de conduta informais que afetam diretamente os comportamentos das partes em um relacionamento, seja ele vertical (entre contratante e fornecedores em cadeias de suprimentos) ou horizontal (parcerias, joint ventures, alianças, entre outros tipos de associação).

1.2 OBJETIVO

O objetivo da pesquisa é analisar o relacionamento entre contratante e contratados em ambientes onde há a utilização de contratos estruturados.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo dos relacionamentos interorganizacionais se justifica pela importância das interações que se estabelecem entre empresas para obtenção dos recursos e vantagens essenciais ao desempenho das cadeias de suprimentos, bem como os resultados que decorrem das ações e comportamentos que as partes desenvolvem durante o relacionamento.

A relevância deste estudo deve-se, em parte, pelo fato de ao longo do levantamento bibliográfico ter sido encontrado material escasso destinado à abordagem de relacionamentos sob a perspectiva dos contratos. Esta abordagem tem apresentado ampliação na sua utilização devido à crescente busca das organizações em busca por formas de relacionamento alternativos às visões clássicas: mercado (compra e venda sem vínculo formal entre as partes) e à hierarquia (verticalização, com maior comprometimento entre as partes).

Desta forma, este trabalho pretende contribuir para uma melhor compreensão da gestão dos relacionamentos interorganizacionais através da análise da dinâmica destes relacionamentos em um ambiente onde as trocas entre as organizações são mediadas por meio de contratos estruturados, configurando a relação contratante x contratada.

A escolha da organização foi definida seguindo os critérios: porte, por tratar-se de uma grande multinacional com forte presença no mercado nacional e internacional;

natureza da atividade, pois o ramo de atuação e o porte de sua operação demandam forte contratação de insumos e serviços variados, configurando uma grande rede de relacionamentos; e a utilização de instrumentos formais para mediar os relacionamentos, atendendo ao objeto da pesquisa.

A importância da pesquisa também reside na oportunidade de verificar se de fato os contratos são um instrumento utilizado apenas no intuito de estabelecer critérios para formatar as transações de recursos entre as partes, estipulando salvaguardas e garantias, ou se podem ou são utilizados também para gestão dos relacionamentos interorganizacionais, com vistas à enquadrar os comportamentos e demais aspectos relacionais que se estabelecerão entre as partes.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A proposta deste capítulo é a fundamentação teórica sobre relacionamentos interorganizacionais sob a perspectiva da utilização de contratos, desenvolvendo vínculos com algumas correntes teóricas com o objetivo principal de melhorar a compreensão das variáveis que influenciam estas relações, moldando comportamentos e ações e motivando-as a tomarem parte nestes arranjos.

Vale ressaltar que durante esta fase do trabalho houve dificuldade em encontrar material bibliográfico que utilizasse a abordagem dos contratos sob o ponto de vista da gestão dos relacionamentos interorganizacionais, sendo em sua maioria dedicados à questões de ordem técnica e econômica. Face esta limitação, este capítulo apresenta número de referências bibliográficas inferior ao esperado ao início do trabalho.

A principal fonte consultada para o estabelecimento da abordagem teórica a ser aplicada nesta pesquisa de Oliver e Ebers (1998), que abrange uma pesquisa realizada por meio de levantamento em 158 artigos publicados entre 1980 e 1996 em 4 publicações: *American Sociological Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, and *Organization Studies*.

Esta pesquisa foi conduzida com o objetivo de identificar o estado em que se encontravam os estudos sobre redes interorganizacionais por meio das publicações nas principais publicações de artigos acadêmicos, analisando que teorias são mais abordadas, que tipos de redes são mais estudadas, os métodos de pesquisa mais utilizados, entre outras variáveis.

Conforme pode ser visto na Tabela 1, os autores pré-estabeleceram 7 enfoques com 77 variáveis relacionadas, com o intuito de contextualizar a produção de artigos sobre redes e relacionamentos interorganizacionais, delineando as conexões com os principais conceitos e correntes teóricas adotadas na abordagem do tema.

Por meio dos resultados obtidos deste levantamento, foi possível identificar quais correntes teóricas mais se destacam nos estudos publicados, quais os fatores que mais frequentemente antecedem à formação das redes de cooperação, bem como que tipos de relacionamentos possuem maior volume de pesquisas.

Um dos aspectos positivos do artigo de Oliver e Ebers (1998) foi estabelecer que os estudos sobre redes e relacionamentos interorganizacionais tem sido abordado sob uma variedade ampla de enfoques teóricos, muitas vezes com visões antagônicas, resultando em uma competição que por consequência exige maior rigor nas investigações.

Entretanto, Oliver e Ebers (1998) ressaltam como um aspecto negativo desta amplitude de enfoques teóricos nestes estudos a fragmentação do campo, fato que coíbe o aprendizado mútuo e obstrui e fragiliza o desenvolvimento de um corpo de conhecimento comum a partir de onde novas pesquisas que poderiam ser iniciadas.

TABELA 1: QUANTIDADE (N) E PERCENTUAL (%) DE OCORRÊNCIAS DAS 77 VARIÁVEIS SELECIONADAS NOS 158 ARTIGOS ANALISADOS

Variável	n	%	Variável	n	%
Teorias			Antecedentes		
1. dependência de recursos	44	27,8	1. recursos imateriais	103	65,2
2. redes	40	25,3	2. recursos materiais	75	47,5
3. institucional	30	19,0	3. dependência	55	34,8
4. poder político	30	19,0	4. posição na rede	53	33,5
5. estratégia	25	15,8	5. munificência de recursos	44	27,9
6. trocas	23	14,5	6. concordância de metas	44	27,9
7. custos de transação	22	13,9	7. restrições de mercado	38	24,1
8. contingência	21	13,3	8. estabilidade	27	17,1
9. tomada de decisão	18	11,4	9. conflito	26	16,5
10. ecologia populacional	15	9,5	10. densidade organizacional	24	15,2
11. organização industrial	12	7,6	11. especificidade de ativos	22	13,9
12. agência	11	7,0	12. confiança	17	10,8
13. barganha	11	7,0	13. oportunismo	16	10,1
14. evolucionária	6	3,8	Processos		
15. estruturação	3	1,9	1. motivação e intenção	103	65,2
16. lei trabalhista	1	0,6	2. seleção	36	22,8
17. marketing industrial	1	0,6	3. aprendizado	23	14,6
Métodos			4. imitação	16	10,1
1. empírico	141	89,2	5. hábito	15	9,5
2. quantitativo	118	74,6	Resultados		
3. transversal	110	69,6	1. poder/controlado	49	31,0
4. longitudinal	60	38,0	2. sucesso	36	22,8
5. qualitativo	47	29,7	3. domínio	35	22,1
Laços Interorganizacionais			4. estabilidade	25	15,8
1. múltiplo	98	62,0	5. comprometimento	23	14,6
2. diádico	56	35,4	6. difusão	22	13,9
3. vertical	55	34,8	7. persistência	21	13,3
4. horizontal	54	34,2	8. custo/preço	19	12,0
5. propriedade	49	31,0	9. similaridade	18	11,4
6. contratual	48	30,4	10. tomada de controle	16	10,1
7. político	45	28,5	11. conflito	16	10,1
8. social	39	24,7	12. aprendizado	15	9,5
Níveis de Análise			13. participação política	15	9,5
1. organizacional	124	78,5	14. produz ou compra	14	8,9
2. regional/industrial	43	27,2	15. inovação	14	8,9
3. individual	33	20,9	16. tamanho	13	8,2
4. grupos de organizações	30	19,0	17. rendimento	13	8,2
5. sociedade	23	14,6	18. extinção	12	7,6
6. grupos de indivíduos	19	12,0	19. centralidade	12	7,6
			20. confiança	12	7,6
			21. oportunismo	11	7,0
			22. legitimação	11	7,0
			23. densidade	7	4,4

Fonte: Adaptado de Oliver e Ebers (1998)

Outro trabalho consultado para o estabelecimento da abordagem a ser utilizada foi o artigo de Balestrin, Verschoore e Reyes (2008), que visa caracterizar o campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacionais no Brasil através de uma metanálise de 116 artigos publicados nos principais veículos nacionais de difusão científica na área de estudos organizacionais, abrangendo o período de 2000 à 2006. Os procedimentos metodológicos adotados seguiram as orientações da pesquisa de Oliver e Ebers (1998).

Uma das características determinadas pelos autores foi que em termos de laços relacionais, de forma semelhante ao resultado apresentado no artigo de Oliver e Ebers (1998), os estudos brasileiros que abrangem o tema redes de cooperação e relacionamentos interorganizacionais enfocam os laços múltiplos em proporção maior do que os laços diáticos, e há uma preferência pelas redes horizontais, constituídas por organizações que atuam em um mesmo ramo de atividade na cadeia produtiva.

Com base nos resultados obtidos nas pesquisas publicadas nestes dois artigos foram selecionadas duas abordagens teóricas para conduzir as análises a serem realizadas nos relacionamentos interorganizacionais que serão estudados na presente pesquisa: teoria institucional e teoria da dependência de recursos.

Noteboom (2002) ao classificar as limitações face ao oportunismo em relacionamentos interorganizacionais as subdivide em fontes macro e micro. As fontes macro referem-se aos aspectos gerais e impessoais, à salvo de qualquer transação específica, e originam-se do ambiente institucional, das leis, normas, valores e padrões que lhe constitui, resultando no que se denominou confiança baseada nas instituições.

Em contrapartida, as fontes micro referem-se aos aspectos particulares e específicos de um determinado relacionamento interorganizational, por meio de restrições quanto às ações e comportamentos da outra parte ou limitação de incentivos materiais ao oportunismo, como desenvolvimento de relação de dependência entre as partes.

Desta forma, a Teoria Institucional foi selecionada como um dos enfoques teóricos desta pesquisa visando contribuir na abordagem dos contratos relacionais sob o ponto de vista das fontes macro, dos fatores externos à relação, primando pelas

influências ambientais e institucionais sobre o relacionamento contratual que se estabelece dentro das cadeias de suprimentos, bem como sobre o comportamento das partes enquanto atores destes relacionamentos.

Pelo ponto de vista das fontes micro, voltado aos aspectos que se desenvolvem dentro das transações nestes relacionamentos, foi selecionada a Teoria da Dependência de Recursos, em função principalmente pela busca por materiais (recursos de natureza variada) ter sido apontado como um dos principais fatores que antecedem a formação de redes de cooperação interorganizacionais (OLIVER e EBERS, 1998; BALESTRIN *et al*, 2008), bem como pela relação direta que se estabelece entre a dependência entre as partes em um determinado relacionamento e a assimetria de recursos, tendo como um dos principais fatores as relações de poder que é permeiam os relacionamentos interorganizacionais.

As duas correntes teóricas selecionadas para essa pesquisa tem em comum, mesmo que expressa de maneiras completamente diferentes, o entendimento de que pressões ambientais modelam as organizações e que organizações sujeitas às mesmas pressões acabam por tornarem-se estruturalmente similares na forma como respondem à essas pressões (ORRÙ *et al*, 1991).

A escolha do tema foi definida pelo entendimento de que a formalização burocrática ou acordos formais tendem a estender sua amplitude em maior grau sobre aspectos relacionados aos produtos e serviços que serão objetos de transação da relação interorganizacional do que sobre os aspectos relacionados ao relacionamento em si.

Tipos burocráticos de rede são aquelas formas de coordenação interfirmas que formalizam as transações ou associações por meio de acordos contratuais. O acordo formal especifica o relacionamento organizacional entre aliados, e não somente, caso exista, termos envolvendo a troca de bens e serviços. O nível de formalização – da forma como ocorre em qualquer tipo de organização – pode variar e nunca é completo, i.e. os contratos organizacionais complexos que constituem redes burocráticas nunca são completos e assistem, mas nunca substituem, a existência de uma rede social. (GRANDORI E SODA, 1995, p. 201)

Conforme esse entendimento, a abordagem utilizada nesta pesquisa pressupõe a possibilidade de existência de 2 tipos de contratos formais em relacionamentos interorganizacionais que se denominou: contratos estruturados, cujo enfoque é a formalização de transações de troca de bens e serviços entre as partes, incluindo salvaguardas para estas interações; e contratos relacionais, cujo foco está nos

aspectos relacionais da interação entre as organizações, normalmente não abrangidos pelos contratos estruturados.

Contratos estruturados são os instrumentos formais utilizados para a condução de relacionamentos de troca de produtos ou serviços entre organizações, e que visam estabelecer os parâmetros e meios pelos quais esses produtos ou serviços serão entregues.

Já os contratos relacionais, da forma como abordado nesta pesquisa, vai além das questões financeiras, comerciais ou inerentes aos produtos e serviços objeto dos contratos estruturados. Esses contratos visam cobrir lacunas que a maioria dos contratos estruturados não atende relativas aos comportamentos, ações, atitudes das partes envolvidas ao longo da execução do contrato estruturado.

Com este intento, inicialmente buscou-se contextualizar em que ambiente ocorrem esses relacionamentos entre as organizações, bem como quais tipos de recursos são transacionados. Também, quais motivações conduzem as decisões que permeiam a opção por ingressar nesses relacionamentos.

Em seguida, procurou-se detalhar as duas teorias selecionadas sob o ponto de vista dos relacionamentos interorganizacionais e suas principais características, enfatizando as influências e implicações sobre as organizações envolvidas nesses relacionamentos e o ambiente onde elas ocorrem.

Na literatura acessada para a estruturação de presente pesquisa, diversos termos diferentes foram encontrados fazendo referência aos relacionamentos entre organizações: relacionamentos interorganizacionais (HANDFIELD e BECHTEL, 2002; VAN DE VEN, 1976), parcerias (LAMBERT et al, 1996), relacionamento comprador-fornecedor (DWYER et al, 1987; LARSEN, 1999), alianças (GULATI e GARGIULO, 1999; POWELL, 1990).

2.1 TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

Até aproximadamente a metade do século passado, os estudos no campo da administração limitavam-se aos aspectos intrínsecos às organizações, como se fossem entidades auto-suficientes e sustentáveis.

Com os primeiros estudos voltados à teoria das organizações, o ponto focal dos pesquisadores passou a ser o ambiente externo às organizações e as forças e pressões que tomam forma e definem a maneira como as organizações atuam e se comportam umas com as outras. As duas principais teorias que adotam esse ponto de vista são a teoria da dependência de recursos e a ecologia populacional.

A teoria da dependência de recursos e a teoria da ecologia populacional têm em comum o estudo do ambiente organizacional e sua influência sobre as organizações que dele fazem parte.

Aldrich (1979) acredita que o modelo da ecologia organizacional justifica as mudanças organizacionais, examinando a natureza e a distribuição de recursos nos ambientes organizacionais.

A pressão do ambiente transforma a competição por recursos na principal força nas atividades organizacionais e a dependência destes tem como ponto central as estratégias e táticas usadas pelas autoridades para gerenciar seus ambientes tão bem quanto suas organizações. (ALDRICH, 1979, p. 27-28)

Na teoria da dependência de recursos, as organizações são tratadas como sistemas abertos que necessitam manter o equilíbrio dos recursos e contribuições com relação ao ambiente, que é considerado como o conjunto de todas as organizações.

Nela são estudados os relacionamentos de interdependência entre organizações no processo de busca por recursos visando garantir sua sobrevivência neste ambiente. Auster (1994) considera 3 aspectos da sociologia política que contribuem para a perspectiva da dependência de recursos: (1) o foco das organizações é a maximização de seu poder; (2) para garantir a sobrevivência as organizações dependem de recursos do ambiente; e (3) o ambiente é caracterizado por sua incerteza. A convergência destes fatores transformam o mercado em um ambiente de alta competitividade, marcado por lutas, conflitos, barganha e que tem como resultado perdedores e ganhadores.

Segundo Pfeffer e Salancik (1978), a sobrevivência de uma organização em dado ambiente está relacionada com sua efetividade no gerenciamento das demandas, principalmente dos grupos detentores dos recursos dos quais depende. A simples dependência de recursos oriundos de outras organizações não configura uma problemática para as organizações, mas sim a disponibilidade destes recursos para

atendimento às organizações neste ambiente. Já a ecologia populacional estuda a sobrevivência das organizações sob determinadas condições ambientais.

A principal diferença entre estas duas correntes teóricas é a unidade de análise que utilizam em suas abordagens: a dependência de recursos foca na análise das organizações individualmente e suas relações com as demais organizações em um determinado arranjo, enquanto a ecologia populacional aborda populações de organizações, com uma visão mais abrangente do ambiente e analisando comportamentos coletivos que conduzem, por exemplo, a movimentos de seleção, exclusão e diferenciação entre as organizações.

2.1.1 Relacionamentos interorganizacionais na dependência de recursos

Um relacionamento interorganizacional ocorre quando duas ou mais organizações efetuam transações de recursos entre elas (VAN DE VEN, 1976). É uma forma de cooperação interorganizacional voluntária que envolve confiança mútua, riscos e ganhos compartilhados, intercâmbio de recursos e desenvolvimento conjunto, o que resulta em fortalecimento do comprometimento entre as partes (GULATI e GARGIULO, 1999) e atingimento de resultados melhores do que atingiriam atuando individualmente (LAMBERT et al, 1996).

Esses relacionamentos são estabelecidos pela elite organizacional visando proteger os interesses de suas organizações, fortalecendo suas fronteiras e garantindo a sobrevivência em um ambiente competitivo, utilizando recursos organizacionais para estabelecer relacionamentos de intercâmbio com outras organizações, podendo ser pontual ou de longa duração (GALASKIEWICZ, 1979).

O ponto crítico da luta das organizações pela sobrevivência é a habilidade que possuem para adquirir e controlar os recursos que necessita, e a forma pela qual criam laços para administrar as incertezas ambientais e satisfazer essas necessidades (GULATI e GARGIULO, 1999).

Organizações são conectadas aos ambientes por meio de associações, federações, relacionamentos cliente-fornecedor, competição, e contam com um aparato legal e social que definem e controlam a natureza e os limites desses relacionamentos. É fato que organizações se envolvem em coalisões quando há alguma vantagem a ser

obtida desta associação e tendem a romper quando não há mais vantagens visíveis na relação (PFEFFER e SALANCIK, 1978). É a forma pela qual as organizações criam laços para administrar as incertezas ambientais e satisfazer suas necessidades de recursos.

É possível observar a convergência dos teóricos no que diz respeito aos aspectos que condicionam e motivam as organizações a se engajarem em arranjos cooperativos ou relacionamentos interorganizacionais. Apesar das diferentes maneiras como são descritos, características como o voluntarismo, a necessidade de obter recursos no ambiente, sob os quais não exerçam controle e a busca pela minimização das incertezas estão presentes nestas citações.

Muitas das mudanças demandadas pelo ambiente referem-se ao controle de recursos, de qualquer natureza, principalmente quando esses são escassos ou controlados por uma minoria.

Conforme preceitua a perspectiva da dependência de recursos, as organizações interagem umas com as outras no ambiente onde atuam como forma de obterem os recursos, normalmente escassos, indispensáveis a sua sobrevivência e que não estejam sob seu controle. Este comportamento reflete a busca das organizações por mecanismos que de certa forma possam mitigar os riscos e incertezas inerentes ao ambiente.

Outra forma de relacionamento interorganizacional abordada por alguns estudiosos é a que ocorre nas cadeias de suprimentos (supply chain), entre as organizações e seus fornecedores. Harland (1996) entende a gestão da cadeia de suprimentos como a gestão dos relacionamentos que se desenvolvem entre os atores destas cadeias, e desta forma classifica os componentes destas relações como sendo: os recursos (1), as atividades (2) e os atores (3), este último tendo sua identidade caracterizada pelos recursos que controlam e pelas atividades que desempenham dentro da cadeia.

A cooperação entre organizações e seus fornecedores, conforme Larsen (1999), é uma consequência natural do fato de que as firmas na cadeia vertical de valor possuem diferentes recursos e habilidades. Ainda, é através da cooperação que conseguem concentrar esforços no seu “*core business*”, obtendo, entretanto, acesso à recursos e habilidades controladas por outras organizações, desenvolvendo fortes

e duradouras relações de confiança e resultando na mitigação de salvaguardas e garantias contra comportamentos oportunistas.

Nesta perspectiva, que tem se tornado mais freqüente, as organizações buscam através da integração e aproximação com seus fornecedores uma forma de garantir “prioridade”, reduzindo por conseqüência o risco de não atendimento, bem como reduzir custos e garantir qualidade e customização, o que por vezes exige a incorporação da estrutura dos fornecedores à planta de produção.

Conforme Aldrich e Pfeffer (1976), o modelo da dependência de recursos deriva da consideração de que as organizações não são capazes de produzir internamente todos os recursos e funções necessárias à sua manutenção, e por isso se envolvem em transações e relacionamentos com elementos do ambiente que possam suprir suas demandas de recursos e serviços.

A capacidade organizacional para obter recursos vitais e a negociação e o relacionamento interorganizacional também constituem duas atividades fundamentais nesta perspectiva que admite que certas mudanças no meio ambiente ocorrem, em parte, pela determinação dos administradores organizacionais, porque estes se preocupam em compatibilizar as características do ambiente aos interesses específicos das suas organizações (ROSSETTO E ROSSETO, 2005, p. 08).

Os ambientes não são imutáveis, e por isso a capacidade de adaptação que as organizações demonstram frente às mudanças ambientais define a continuidade ou interrupção da sua atuação. Através dos relacionamentos, as organizações buscam alternativas para controlar suas dependências externas e o ambiente, e essa busca é conduzida pela necessidade de reduzir as incertezas e garantir a sobrevivência, assim como o de crescer, aumentando o acesso aos relacionamentos e recursos (PFEFFER, 1972).

Neste contexto, a dependência de recursos pressupõe que pressões como a competição, regulação e forças sociais conduzirão as organizações a procurarem vínculos ambientais. Quanto maior a dependência que uma organização possui de seu ambiente, mais ela tende a adquirir acesso adicional ou controle sobre os recursos que necessita (BOYD, 1990).

Dependência pode ser definida como o produto da importância de um dado insumo ou produto para uma organização e a extensão do controle exercido por algumas organizações. (PFEFFER e SALANCIK, 1978, p. 45)

Nas perspectivas apresentadas, é possível verificar que além da questão da busca por recursos como fator predominante na motivação dos relacionamentos com o ambiente e entre as organizações, há também um processo de adaptação em curso, e um processo seletivo que contempla aquelas com maior capacidade de adaptação às condições ambientais, como pode ser verificado em Pfeffer (1972).

A forma como a dependência se apresenta entre organizações define os níveis de controle e poder entre elas, bem como as ações que são tomadas por ambas as partes. Pfeffer e Salancik (1978) consideram que deve haver assimetria na relação de troca entre as organizações para que a dependência configure poder a uma das partes sobre a outra.

Ao focar a questão da dependência de recursos sob o ponto de vista dos relacionamentos interorganizacionais, é possível que o grau de importância do recurso e o nível de controle de uma dada organização sobre ele sejam os fatores predominantes na definição do perfil do relacionamento que se estabelecerá entre estas organizações, bem como quais instrumentos serão por elas utilizados para balizar esta relação.

Apesar da dependência de recursos do ambiente e a busca por estes recursos para garantir a sobrevivência, as organizações também mobilizam esforços para aumentar o controle sobre esses recursos críticos e reduzir essa dependência, bem como a sua vulnerabilidade com relação às organizações que detém o controle destes recursos (DAFT, 1999).

Já em situações de interdependência, como relações comprador-fornecedor, as organizações tendem a buscar alternativas para aumentar o controle sobre os recursos, seja desenvolvendo relacionamentos de cooperação, como parcerias e joint ventures, seja se municiando de instrumentos formais para garantir o provimento destes recursos e minimizar os riscos de atos oportunistas.

2.1.2 Teoria Institucional

Instituições são um conjunto de regras, formais e informais, que atores geralmente seguem, seja por razões normativas, cognitivas ou materiais (HALL e SOLSKICE, 2001).

Para Philips et al (2000), são um conjunto de normas culturais e recursos utilizados para estruturar o comportamento e interpretar a atividade social, atuando de forma a moldar as experiências e as idéias, legitimando padrões de organização.

Scott (1987, p. 498) as define como “estruturas regulatórias, órgãos governamentais, leis, cortes e profissões”, enquadrando nesta classificações atores sociais que exercem pressões e expectativas sobre os demais, formatando assim as ações e comportamentos.

Segundo Jepperson (1991), instituição representa uma ordem social ou padrão que atingiu um determinado estado ou propriedade. Institucionalização denota o processo pelo qual se atingiu este estado ou propriedade. Por fim, por ordem ou padrão entende-se seqüências padronizadas de interações.

Instituições são padrões supraorganizacionais de atividade humana pelos quais indivíduos e organizações produzem e reproduzem sua subsistência material e organizam tempo e espaço. São também sistemas simbólicos, formas de realidade organizada e, por meio disto, transformar de forma significativa a experiência de tempo e espaço. (FRIEDLAND e ALFORD, 1991, p. 243)

Apesar das diversas definições, observa-se um consenso entre os autores quanto à característica de formatação do comportamento e da atividade humana e social atribuída às instituições, em decorrência do alcance de um determinado estado reconhecido pelos demais atores sociais, passando a partir daí a exercer a pressões com fins de normatização e padronização.

Para Scott (1987) os conceitos de instituição e institucionalização tem sido definidos de diversas formas, com variações substanciais entre as diferentes visões. Algumas têm muito mais cuidados na definição e nas referências, enquanto outras são pouco claras quanto à conceitualização.

Isto deve-se principalmente ao fato da teoria institucional ser aplicada para estudos em diversas áreas, resultando em conceitos díspares e por vezes conflitantes em torno de uma mesma teoria. Por este motivo, vale ressaltar que a teoria institucional que se pretende utilizar como conteúdo teórico para esta pesquisa é a aplicada na sociologia, visando a aplicação dos conceitos sobre a vida das organizações.

Na década de 50, desponta a perspectiva institucional como contribuição aos estudos empíricos realizados no campo das organizações, principalmente pelo enfoque estrutural e comportamental. É atribuído à Philip Selznick os primeiros

passos desta abordagem, por introduzir as bases de um modelo institucional e interpretar as organizações como “expressão estrutural da ação racional”, que com o tempo sofre pressões do ambiente social e se transformam em sistemas orgânicos (CARVALHO, VIEIRA e DIAS, 1999).

Como consequência desta nova visão, Simon estabelece a “racionalidade limitada”, contrapondo a racionalidade global que orientou grande parte das perspectivas da administração, ponderando sobre a capacidade computacional da mente humana (CARVALHO, VIEIRA e DIAS, 1999).

Friedland e Alford (1991) afirmam que os teóricos sociais clássicos acreditavam que o mundo foi construído a partir do solo, a partir das condições materiais da vida humana, os quais acreditavam que existia antes que os homens tivessem consciência de sua existência. O mundo ideal refletiu, legitimou ou funcionalmente escondeu essa estrutura material da sociedade.

Selznick (1957) definia institucionalização como um processo pelo qual as organizações passavam ao longo do tempo. Observou que esse processo variava entre as organizações de acordo com algumas variáveis, e que possuía natureza não-intencional e não-planejada.

As visões de Selznick e Simon, no princípio da teoria institucional, ressaltam a limitação das organizações em determinarem seus comportamentos e ações, e já concebiam a existência de pressões oriundas do ambiente ou de outras organizações que as transformavam, no processo que passou a ser chamado de “institucionalização”.

Esta visão reforça a idéia de que organizações estão constantemente submetidas à pressões exercidas pelo ambiente, que conseqüentemente formatam suas estruturas, comportamentos, ações e principalmente, a forma como interagem com outras organizações e com o ambiente.

2.1.3 O NOVO INSTITUCIONALISMO

A partir da década de 70, a teoria organizacional sofreu um impulso decorrente do que se denominou 'novo institucionalismo', com foco na explicação dos princípios da ação social (DI MAGGIO e POWELL, 1983; MEYER e ROWAN, 1977; ZUCKER,

1991). Ainda assim, conservou-se a tradição de focar nos elementos do ambiente como causadores da ação.

Conforme Tolbert e Zucker (1999), foi a partir do artigo de Meyer e Rowan (1977) que proliferaram as análises sob uma perspectiva institucional. Organizações formais são freqüentemente vistas como sistemas de atividades coordenadas e controladas que surgem quando atuam dentro de redes complexas de relações técnicas e transações.

No entanto, na sociedade moderna estruturas organizacionais formais surgem em contextos altamente institucionalizados. Produtos, serviços, técnicas, políticas e programas institucionalizados servem como mitos poderosos, e muitas organizações as adotam como cerimônias. (MEYER e ROWAN, 1977).

Para alguns autores, como Di Maggio e Powell (2001), March e Olsen (1984) e Scott (1995), este momento marcou a retomada da teoria institucional às ciências sociais, principalmente em áreas como a Ciência Política, Economia e Sociologia, com foco nas instituições como elementos determinantes para a compreensão da realidade social.

De acordo com Orrù et al (1991) a nova teoria institucional tem atraído a atenção de pesquisadores por despontar como uma alternativa às teorias da dependência de recursos e ecologia populacional nos estudos sobre ambientes organizacionais.

Di Maggio e Powell (1991) caracterizam o novo institucionalismo na teoria das organizações e na sociologia pela rejeição dos modelos de ator racional, foco em instituições como variáveis independentes, mudança direcionada a explicações cognitivas e culturais e interesse em propriedades de unidades supra-individuais de análise sem possibilidade de redução à agregados ou à resultados diretos de atributos ou razões individuais.

Como afirmam Di Maggio e Powell (1991, p. 11), "arranjos institucionalizados são reproduzidos porque os indivíduos frequentemente não conseguem conceber alternativas apropriadas (ou porque eles consideram como irrealistas as alternativas que conseguem imaginar)".

Pode-se observar que os autores remetem à uma diferenciação quanto à teoria da dependência de recursos, visto que na teoria institucional as organizações se envolvem em arranjos institucionalizados por incapacidade de agir por conta própria

ou por uma passividade comportamental, enquanto na teoria da dependência de recursos verifica-se retratada uma organização que por mais dependente que seja do ambiente, desenvolve relacionamentos “aparentemente conscientes”.

Assim, organizações são conduzidas a incorporar práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados prevaletentes da organização do trabalho e institucionalizados na sociedade, o que aumenta sua legitimidade e perspectiva de sobrevivência, independente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos (MEYER e ROWAN, 1977).

Aparentemente alguns estudos (TOLBERT e ZUCKER, 1983; ZUCKER, 1991) seguem a tendência de que padrões institucionalizados condicionam a ação por determinarem a forma como se dará a percepção e a interpretação da realidade. Desta forma, as ações organizacionais podem ser vistas como conectadas em grau elevado aos padrões institucionalizados (TOLBERT e ZUCKER, 1996).

De acordo com Powell (1987), mercado (*market ou spot*) e organizações formais (*hierarchy*) são tradicionais mecanismos alternativos para alocação e controle de recursos. No mercado, a alocação de recursos se dá através de negociação de preços, enquanto nas organizações formais ou verticais essa alocação ocorre por meio de relações de autoridade.

Este tipo de colaboração entre organizações se estabelece por meio de relacionamentos cooperativos com empresas fornecedoras ou entre diversas pequenas organizações visando viabilizar pesquisas e desenvolvimento de novos produtos que isoladamente seriam mais difíceis (POWELL, 1990).

2.1.4 CAMPOS ORGANIZACIONAIS

No estudo da mudança social e da comunidade, o conceito de campos organizacionais aparece como fator essencial para a associação dos níveis organizacional e societário (DI MAGGIO e POWELL, 1983).

Campos organizacionais são vínculos transacionais supra-organizacionais que configuram os sistemas de procura e regulação que governam a interpretação e ações tanto das organizações como dos indivíduos que dele participam, por meio de

preceitos e monitoramento formal, padrões normativos de ação e esquemas cognitivos complexos (DI MAGGIO e POWELL, 1991).

Di Maggio e Powell (1983) definem campo organizacional como composto por organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chaves, consumidores, agências reguladoras e demais organizações que produzem serviços ou produtos similares.

As normas e os recursos associados aos campos organizacionais promovem o contexto onde ocorrerão as colaborações entre organizações. Ao participar de um processo colaborativo, as organizações trazem consigo diversos traços institucionais, bem como as regras e recursos relacionados a eles. Essas regras e recursos oriundos dos campos organizacionais são negociados através da colaboração (PHILLIPS et al, 2000).

Di Maggio (1991) identifica dois aspectos importantes do estudo dos campos organizacionais para as teorias institucionais da mudança organizacional. Primeiramente, a teoria institucional enfoca processos de influência mútua entre organizações. Assim, os limites dos campos da forma como são percebidos pelos participantes afetam a maneira como as organizações selecionam modelos para se espelharem.

Segundo, a teoria institucional presta particular atenção às organizações como agências governamentais e associações comerciais que encontram-se fora das indústrias, porém dentro de setores ou campos, e que influenciam os bens ou serviços produzidos pelas organizações.

Conforme White et al (2004), campos são também redes de interações que emergem como ambientes estruturados e em estruturação para participantes organizacionais ou individuais.

Di Maggio (1991) ressalta a importância dos campos organizacionais ao afirmar que para compreender como ocorre a institucionalização das estruturas organizacionais, é imprescindível primeiramente compreender a institucionalização e estruturação dos campos organizacionais.

Percebe-se uma convergência quanto ao exposto pelos autores no que diz respeito aos campos organizacionais como uma rede de relacionamentos que surge como

conseqüência da ação das organizações e das interações que desenvolvem na busca por recursos ou legitimação dentro do ambiente.

Desta forma, entende-se que o desenvolvimento de um campo organizacional seja um precedente à ação dos mecanismos isomórficos sobre as organizações, pois pelo exposto por Di Maggio (1991), para compreender o processo de institucionalização das estruturas organizacionais é necessário compreender a institucionalização e a estruturação dos campos organizacionais.

2.1.5 MECANISMOS ISOMÓRFICOS

Di Maggio e Powell (2005) salientam a homogeneidade de formas e práticas organizacionais por meio do conceito de campos organizacionais, constituído por organizações que em conjunto estabelecem uma reconhecida área da vida institucional, produzindo serviços e produtos similares. Uma vez que organizações no mesmo ramo de negócios estejam estruturadas em um campo concreto, passam a sofrer ação de forças que as conduzem a uma maior similaridade entre elas. Quanto maior a força exercida por determinado campo organizacional, maior similaridade é identificada entre seus integrantes.

Segundo Orrù, Bigart e Hamilton (1991), ambientes técnicos moldam as organizações através do isomorfismo competitivo, pela competição por recursos. Já ambientes institucionalizados moldam as organizações através da pressão social e resultam em *isomorfismo institucional*. Organizações em um ambiente institucional comum começam a parecer umas com as outras a partir do momento em que passam a responder às mesmas pressões regulatórias e normativas, ou copiam estruturas adotadas por organizações bem sucedidas em condições de incerteza.

As organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica. O conceito de isomorfismo institucional constitui uma ferramenta útil para se compreender a política e o cerimonial que permeiam parte considerável da vida organizacional moderna. (DI MAGGIO e POWELL, 2005, p. 79)

O isomorfismo é um conjunto de restrições que forçam uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais. Tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção do aumento de compatibilidade com as características ambientais; o número de organizações em uma população é função da capacidade ambiental

projetada e a diversidade das formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental. (ROSSETO e ROSSETO, 2005, p. 08)

De acordo com os autores citados, verifica-se uma convergência no sentido de que as organizações são sistemas “passivos” com relação às forças e pressões oriundas do ambiente, de forma que no processo competitivo de busca por recursos, sejam eles materiais ou não, acabam sofrendo influência de mecanismos isomórficos que visam à adequação social.

Segundo Di Maggio e Powell (2005), existem três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais: isomorfismo coercitivo (1), derivado de influências políticas e da busca por legitimidade; isomorfismo mimético (2), resultante de respostas padronizadas às incertezas do ambiente; e (3) isomorfismo normativo, associado à profissionalização. No entanto, esta é uma tipologia e nem sempre são empiricamente distintos, pode ocorrer mais de um mecanismo simultaneamente. O que é importante ressaltar é que cada mecanismo gera resultados distintos, mesmo quando se misturam.

2.2 GOVERNANÇA RELACIONAL

Um elo bastante estudado dentre os relacionamentos interorganizacionais que se estabelecem nas cadeias de produção é o que envolve a interação entre as partes visando o fornecimento de insumos para a produção de bens ou serviços.

A integração entre as organizações e seus fornecedores, também conhecida como integração vertical, propicia a estas organizações melhor controle e habilidade para monitorar a performance e comportamento dos demais atores que compõe sua cadeia de suprimentos (SAKO, 1998). Pode ser vista como instrumento de substituição da confiança pela governança, visto que havendo controle das atividades por meio da integração, não há necessidade da crença na confiança para coordenar as atividades (SMITKA, 1991).

Por meio da gestão dos relacionamentos com fornecedores as organizações buscam uma aproximação entre as duas partes que propicie maior comprometimento nas interações, envolvendo o desenvolvimento mútuo de atividades e tecnologias que atendam as necessidades de ambas as partes. Segundo Ganesan (1994), este comprometimento envolve uma visão de futuro e a

necessidade e a vontade de estabelecer um relacionamento de longo prazo entre as partes.

As organizações ao buscarem o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo, maior integração ao longo da cadeia e ações compartilhadas, visualizam neste tipo de atitude uma ação que tende a coibir futuros casos de comportamentos oportunistas ou riscos potenciais destas interações.

A habilidade das relações interorganizacionais em uma cadeia produtiva em adaptar-se às incertezas oriundas dos relacionamentos à jusante depende do estabelecimento de mecanismos de governança à montante para mitigar potenciais problemas de incompatibilidade de objetivos ou ações oportunistas (WATHNE e HEIDE, 2000).

Organizações inseridas em redes interorganizacionais apresentam em sua maioria grande dependência de relações interorganizacionais, e se deparam com o desafio de encontrar uma forma eficiente de coordenar esses relacionamentos visto que é considerável o número de relações que acabam por consequência de comportamentos oportunistas, dificuldades em coordenar as partes e não atingimento das expectativas iniciais (LAAKSONEN e KULMALA, 2006).

Face ao risco ao qual as organizações se expõem ao envolver-se em relações com outras organizações, caracterizado pela vulnerabilidade à ações e comportamentos oportunistas, conduz à busca por instrumentos que ofereçam proteção e criem salvaguardas contra ações danosas, bem como municiem a relação de garantias quanto ao cumprimento dos acordos realizados.

A utilização de contratos em relacionamentos interorganizacionais fornece proteção e garantias quanto à futuros comportamentos oportunistas na relação, mas normalmente não tem efeito na melhoria ou desenvolvimento de confiança entre as partes (SAKO, 1998).

Contratos são utilizados primeiramente quando sua utilidade é maior do que o seu custo. Podem ser benéficos quando uma das partes vivendo um alto nível de incerteza quanto à habilidade da outra parte agir de acordo com as premissas estabelecidas (ROXENHALL e GHOURI, 2004).

Contratos ajudam a especificar que tipo de contribuição cada organização dará ao relacionamento, que tipo de ganhos cada organização irá obter e

como cada tipo de contingência – mesmo aquelas imprevistas – serão tratadas. Por esclarecer as normas e expectativas, reduzem ambigüidades, incertezas e desacordos. (BROWN et al, 2006, p. 167)

Brown e Potoski (2005) consideram que contratos envolvendo alto investimento em ativos podem gerar condições monopolísticas, favorecendo a ações oportunistas por parte da organização contratada, devido a vantagem competitiva obtida pela posse dos ativos específicos, o que pode criar barreiras à entrada de novos competidores potenciais.

Três razões principais justificam a criação de contratos em relacionamentos interorganizacionais. Primeiramente, contratos são utilizados para propósitos internos à organização, através da transmissão de informações aos indivíduos. Segundo, atende ao desejo das partes envolvidas de reduzir as incertezas. Terceiro, por ser a atitude normal a ser adotada para “simbolizar” a existência de um acordo de negócio (ROXENHALL e GHOURI, 2004).

Pessoas podem frequentemente estabelecer suas intenções e expectativas com relação aos outros se cada um sabe que o outro está tentando fazer o mesmo. A maioria das situações favorece o surgimento de comportamentos voltados à coordenação, criando um ponto focal para a expectativa que cada um tem sobre o que o outro espera da sua expectativa sobre as ações do outro. (SCHELLING, apud DEAKIN, 1996, p. 219)

Mesmo considerando que parceiros em aliança não seguem o contrato ao pé da letra, a presença deste instrumento fornece várias diretrizes normativas à relação. Um contrato legal pode estabelecer a forma como várias situações futuras serão tratadas, reduzindo incertezas quanto aos comportamentos e recursos através da definição de regras formais e procedimentos para manter o relacionamento (LEE e CAVUSGIL, 2006).

Outro entendimento é que contratos funcionam como promessas entre as partes de se comportar e agir de determinada forma no futuro (POPPO e ZENGER, 2000). Assim, a função do contrato é definir regras, responsabilidades e procedimentos para estabelecer controle e monitoração para a relação, bem como estipular punições para o não cumprimento das cláusulas acordadas. Quanto mais complexo é o contrato, mais ampla a abrangência de suas especificações.

Devido ao alto custo de rompimento de um contrato complexo, as organizações optam por utilizá-lo apenas em situações onde a possibilidade de rompimento da relação é considerável.

Em relações interorganizacionais, as normas são bilaterais, de forma que as partes trabalham juntas e de forma proativa para desenvolver a estabilidade e continuidade das transações. (POPPO e ZENGER, 2000, p. 04)

Além da possibilidade da criação de contratos desenvolvidos em mútuo acordo, em algumas situações, principalmente em relações entre organizações e fornecedores (*buyer and supplier*, em inglês), ocorre a criação de contratos unilaterais, visando reduzir as incertezas decorrentes destes relacionamentos.

Ghuri (1983) parte do princípio de que a parte que desenvolve um contrato unilateralmente é a mais forte em um relacionamento interorganizacional para deduzir que os contratos são utilizados para controlar os indivíduos da outra organização envolvida.

Outro aspecto pertinente ao elencar os elementos motivadores ao desenvolvimento de contratos para regular relacionamentos é relacionado à governança, munindo às partes de instrumentos que permitirão aferição do desempenho de cada organização quanto ao atingimento dos objetivos e metas pré-estabelecidas.

A governança baseada em contratos utiliza instrumentos formais, acordos legalmente legitimados ou contratos para administrar as parcerias interorganizacionais, visando reduzir os riscos, facilitar a transferência de conhecimentos e melhorar a performance (LEE e CAVUSGIL, 2006).

Entretanto, há também uma corrente entre os estudiosos que defende a possibilidade da contratação sem utilização de contratos formais ou legais. Alguns destes estudiosos utilizam como referencial para essa teoria a economia japonesa, reconhecendo-a como caracterizada em sua maioria pelo não emprego de contratos para estabelecer relações de controle (SMITKA, 1993; HALEY, 1991).

Neste caso, a governança em questão seria a governança relacional, não definida a priori, mas sim desenvolvida em conjunto entre as partes ao longo do relacionamento, com base nas situações vivenciadas com o avanço do relacionamento interorganizacional.

Apesar de alguns estudiosos abordarem os conceitos de controles formais ou contratos e governança relacional como substitutos e mutuamente exclusivos, é possível encontrar trabalhos que evidenciam o caráter complementar destas duas abordagens.

Poppo e Zenger (2000) sugerem esse tipo de ocorrência sob a lógica de que os contratos facilitam a governança relacional por meio do estabelecimento da forma como as partes irão se relacionar e efetuar as transações, e a governança relacional promove o refinamento, customização e adequação dos contratos complexos, havendo desta forma uma complementaridade mútua.

Ring e Van de Ven (1994) acreditam que um dos aspectos que contribuem para a governança relacional é a visão compartilhada entre as partes, que promove a coerência entre ambas as expectativas e opiniões sobre as metas organizacionais, bem como estimula o comportamento cooperativo através de interações transparentes.

Visão compartilhada e interações transparentes reduzem a margem para comportamentos oportunistas e auxiliam no estabelecimento de normas sociais de reciprocidade, reforçando o compromisso para decisões acordadas em conjunto (UZZI, 1996).

Observa-se pelos diferentes posicionamentos dos autores quanto à governança relacional que tanto à gestão por meio de contratos estruturados quanto àquela baseada em acordos informais e confiança ocupam espaço no dia-a-dia das organizações e são aplicados para situações específicas, com uma maior inclinação para utilização de contratos em cenários com risco de comportamento oportunistas.

2.3 CONTRATOS INCOMPLETOS

Será feito aqui um pequeno apêndice a respeito da incompletude dos contratos e de que forma isso resulta na utilização de outros meios e formas de gestão alternativas ao contrato. Vale ressaltar que não se trata de uma das categorias a serem analisadas na pesquisa empírica, mas sim de um complemento às análises.

O contrato, como instrumento formal utilizado para mediar relações de trocas de bens e serviços entre organizações, visa cobrir as possíveis situações que venham a ocorrer ao longo deste relacionamento e para cada situação prevê formas de solucioná-las.

Entretanto, uma linha de pensamento pela qual diversos estudiosos tem enveredado utiliza o entendimento de que por maior que seja o esforço das partes em prever

todas as situações que possam ocorrer ao longo de um relacionamento interorganizacional, é impossível antecipar todas as possibilidades, e desta forma, consideram os contratos como incompletos, impossibilitados de atender à toda sorte de situações que venham a ocorrer nestes relacionamentos.

Hart e Moore (1990) consideram que muitas contingências não são passíveis de previsão, e que esboçar um contrato cobrindo todas as contingências possíveis seria proibitivamente caro, de modo que muitas contingências não são definidas por contrato e em algumas situações as partes envolvidas necessitam realizar acordos ou negociar formas de proceder.

Partindo deste entendimento, pode se inferir que por mais que uma relação entre duas organizações seja pautada por um instrumento contratual formal para a condução das contingências ao longo de sua vigência, certas situações não previstas exigirão das partes o desenvolvimento de acordos informais para se chegar à solução que atenda aos interesses envolvidos no relacionamento.

Segundo Hart e Moore (1988), a difícil tarefa de quem prepara um contrato é antecipar apropriadamente e tratar as contingências que podem surgir durante um relacionamento de troca. Assim, sendo o custo de especificar as ações precisas que cada parte deve tomar em cada situação possível por vezes proibitivo, as partes são levadas a firmar entre elas um contrato incompleto.

Roxenhall e Ghauri (2004) consideram que os contratos são utilizados primeiramente quando a sua utilidade como instrumento de gestão do relacionamento é maior do que o custo para sua elaboração.

Conforme Tirole (2007), contratos são considerados incompletos quando requerem negociações *ex post*. Por esta perspectiva, alguns custos de transação *ex ante* são evitados ao aguardar o andamento das interações que se darão no contrato, confiando na possibilidade de renegociação. Por outro lado, serão necessários alguns custos de ajustamento destas questões não previstas, bem como há interesse das partes em saber em que aspectos estarão vulneráveis nestas negociações.

Há, portanto, uma concordância entre os autores quanto à impossibilidade de se construir um instrumento contratual que consiga alcançar todas as situações possíveis em um relacionamento interorganizacional, reforçando a idéia de que por

mais amplo que seja o escopo do contrato, alguns ajustes deverão ocorrer *ex post*, conforme o andamento do relacionamento.

Também percebe-se uma preocupação dos autores quanto aos custos de transação relacionados à elaboração do contrato e à tentativa de antecipação das situações que ocorrerão ao longo das interações, já se considerando *ex ante* que existirão alguns custos *ex post* decorrentes de situações que não foram previstas visando redução nos custos de confecção do instrumento contratual.

3 METODOLOGIA

3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

A pesquisa em foco tem como arcabouço a gestão de contratos como peça chave para o desempenho dos relacionamentos interorganizacionais, visando compreender de que maneira influenciam ou promovem o relacionamento entre as partes e os aspectos favoráveis ou danosos da existência de um instrumento contratual para estabelecer aspectos implícitos, subjetivos e informais das partes envolvidas em um relacionamento interorganizacional.

Para estruturar a pesquisa foco deste trabalho, houve a necessidade de identificar organizações que empregassem instrumentos formais, como contratos estruturados, no estabelecimento e condução de relacionamentos interorganizacionais, de preferência entre organizações dentro de cadeias de suprimentos. Outro aspecto considerado foi a possibilidade de obter acesso aos responsáveis pela gestão, medição e acompanhamento do contrato, de ambas as partes envolvidas nos relacionamentos, visando a possibilidade de aplicação de questionários ou entrevistas estruturadas.

Esta etapa da pesquisa caracterizou-se por ser mais documental do que empírica, demandando análise em instrumentos contratuais e demais documentos relacionados ao contratos da organização selecionada.

Deste modo, optou-se por realizar a pesquisa nos relacionamentos contratuais interorganizacionais de uma empresa multinacional de grande porte, caracterizada pelo grande volume de bens e serviços que adquire, pela especificidade da tecnologia associada a estes itens e que se utiliza exclusivamente de instrumentos contratuais estruturados na relação com fornecedores, constituindo para cada contrato um corpo responsável pela sua execução, as medições referentes à execução, bem como pelo contato direto entre as organizações durante a execução dos serviços.

Um ponto importante identificado é que esses contratos estruturados englobam aspectos que abrangem exclusivamente os bens e serviços contratados, não transparecendo a intenção de atender aos objetivos do que se denomina contratos relacionais e, por conseqüência, não servindo a esta finalidade.

Primeiramente, foi realizada uma revisão de literatura com foco nos relacionamentos interorganizacionais e aspectos correlatos ao tema, visando uma maior compreensão do tema a ser abordado na pesquisa, além de identificar possíveis pontos de análise que indicassem alguns aspectos a serem explorados por meio dela.

Durante esta fase foi identificada a existência de vasta literatura envolvendo pesquisas sobre relacionamentos interorganizacionais, porém com abordagem diferente da proposta do presente trabalho. De maneira preponderante, os textos enfatizam relacionamentos interorganizacionais “informais”, onde o instrumento contratual pode ser substituído por outras ferramentas de gestão, como a confiança estabelecida entre as partes, a reputação criada em relacionamentos *ex-ante* com outros membros de uma rede e que pode auxiliar na decisão por iniciar um relacionamento com determinada organização, a disposição das partes de agirem de forma oportunista e o grau de risco que se pode assumir de tal processo de interação, entre outros.

Esta constatação direcionou a pesquisa para a necessidade de ir a campo com vistas à melhor compreender a dinâmica destes relacionamentos, onde a atuação das partes é pré-definida por meio dos contratos estruturados, e posteriormente utilizar o referencial teórico elaborado para direcionar o entendimento em torno das respostas obtidas.

A seleção da organização a ser pesquisada levou em consideração o fato de ser uma grande multinacional, com forte presença no mercado mundial do seu setor; ter uma presença muito forte no mercado nacional, sendo reconhecida como uma grande compradora de bens e serviços, caracterizando uma grande rede de relacionamentos com fornecedores; e a utilização de contratos formais para estabelecer esses relacionamentos com seus fornecedores, o que atende ao objetivo da pesquisa.

A fase posterior da pesquisa foi constituída pela realização de uma pesquisa exploratória em 94 relacionamentos contratuais vigentes da organização escolhida visando identificar algumas características comuns entre os relacionamentos contratuais, utilizando como referência o conceito dos mecanismos isomórficos da teoria neo-institucional.

Para o desenvolvimento da análise foram selecionadas seis características a serem verificadas nos relacionamentos contratuais pesquisados: prazo contratual, valor contratual, grau de tecnologia empregada no contrato, continuidade do serviço e presença de mão de obra direta ou indireta.

A escolha de cada característica (denominadas variáveis) se deu pelos seguintes argumentos: (1) prazo contratual: considerar a relevância da temporalidade; (2) valor contratual: ressaltar a relevância dos custos contratuais; (3) grau de tecnologia: identificar o grau de tecnologia dos contratos (cabe destacar que os contratos possuem níveis de tecnologia muito diferenciados, o que por pressuposto diferencia os custos, daí a escolha desta característica); (4) continuidade do serviço: verificar se o contrato é consecutivamente renovado (demanda contínua) ou se atende à uma demanda pontual; (5) presença de mão de obra direta ou indireta: identificar o papel da mão de obra nos contratos; e (6) tipo de contrato: verificar se o objeto do contrato é serviço, locação ou se é misto de locação com serviço.

Para a construção dos dados, as variáveis prazo e valor foram categorizadas em cinco níveis, e as demais em três categorias.

TABELA 2: VARIÁVEIS DA PESQUISA E RESPECTIVAS CLASSIFICAÇÕES

CLASSIFICAÇÃO	PRAZO	VALOR	TIPO	CONTINUIDADE	TECNOLOGIA	MÃO DE OBRA
<i>A</i>	até 1 ano	até R\$ 1 milhão	Serviço	sim	nenhuma	nenhuma
<i>B</i>	> 1 ano - 2 anos	> R\$ 1 milhão - 10 milhões	Locação	não	baixa	direta
<i>C</i>	> 2 anos - 3 anos	> R\$ 10 milhões - 100 milhões	Misto	N/S	alta	indireta
<i>D</i>	> 3 anos - 5 anos	> R\$ 100 milhões - 500 milhões	-	-	-	-
<i>E</i>	> 5 anos	> R\$ 500 milhões	-	-	-	-

Fonte: Oliveira e Zanquetto (2008)

Na Tabela 2 é possível verificar as variáveis pesquisadas e as classificações utilizadas para cada uma delas. Na variável continuidade do serviço, a categoria N/S abrange os contratos cujo objeto não é um serviço, impossibilitando a verificação de sua continuidade e renovação contratual.

São feitas aqui algumas considerações adicionais a respeito das três últimas variáveis. A variável “continuidade dos serviços” foi utilizada para classificar os contratos quanto ao objeto do contrato, procurando identificar o grau de importância do serviço e sua ligação com a atividade principal da organização, ou seja, serviços contínuos atendem à uma necessidade latente, cuja interrupção ocasiona impacto direto na operação ou na atividade fim da organização, o que obriga que sejam

renovados freqüentemente, enquanto serviços descontínuos são aqueles que atendem uma necessidade estanque e cuja interrupção não causaria maiores implicações às operações da organização.

Quanto à “tecnologia”, a distinção entre baixa e alta tecnologia leva em conta a finalidade da tecnologia utilizada e o tipo de equipamentos utilizados na aplicação desta, bem como sua disponibilidade no mercado e perfil de desenvolvimento utilizado.

Por último, a “mão de obra” associada aos contratos levou em consideração o perfil de participação da mão de obra nos contratos, bem como a forma como estes contratos são medidos. Fato curioso com relação à variável mão de obra é que em 100% dos contratos onde há emprego de mão de obra direta, a unidade de medição do contrato (forma de medir a execução dos serviços e efetuar o pagamento) é por mão de obra, caracterizando o objeto mais como uma contratação de mão de obra do que de serviços.

Por meio da coleta de dados realizada nos contratos analisados e as classificações propostas para cada variável estudada, foram determinados a freqüência e o percentual de ocorrência de cada categoria, o que nos permitiu identificar concentrações de determinados perfis e padrões relevantes das características dos contratos.

Na Tabela 3, verifica-se a freqüência de incidência de cada categoria nos dados analisados. Importante ressaltar que as categorias utilizadas foram propostas pelo autor com o objetivo de obter a maior abrangência das possíveis respostas a serem obtidas na pesquisa.

TABELA 3: RESULTADOS DA CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

CLASSIFICAÇÃO	PRAZO		VALOR		TIPO		CONTINUIDADE		TECNOLOGIA		MÃO DE OBRA	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
<i>A</i>	10	10,64%	24	25,53%	74	78,72%	36	38,30%	52	55,32%	13	13,83%
<i>B</i>	38	40,43%	45	47,87%	12	12,77%	46	48,94%	18	19,15%	28	29,79%
<i>C</i>	27	28,72%	19	20,21%	8	8,51%	12	12,77%	24	25,53%	53	56,38%
<i>D</i>	12	12,77%	2	2,13%	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>E</i>	7	7,45%	4	4,26%	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Oliveira e Zanquetto (2008)

Pelo apresentado na Tabela 3 vê-se que há uma presença massiva de contratos vigentes de curto e médio prazo (categorias A, B e C representam 79,79% dos contratos, com no máximo 3 anos de vigência) e de valor médio até R\$ 100 milhões

(classificação A, B e C representam 93,62% dos contratos, com valor máximo de R\$ 100 milhões); que 78,72% dos contratos são de serviços (classificação A da variável Tipo), sendo praticamente a metade de serviços descontínuos (classificação A, com 48,94% de todos os contratos), sem tecnologia (classificação A, representando 55,32% dos contratos) e com utilização de mão de obra indireta (classificação C, indicando 56,38% dos contratos analisados).

Por meio da consolidação dos dados obtidos das classificações de cada variável, resultando em quadros estatísticos, foi possível desenvolver relações entre as três variáveis qualitativas e uma das variáveis quantitativas de maneira simultânea, o que permitiu analisar de que forma se estabelecem (ou podem se estabelecer) mecanismos isomórficos entre relacionamentos contratuais interorganizacionais.

Inicialmente, foi feito o cruzamento entre os dados referentes às variáveis quantitativas prazo e valor. Como esperado, foi confirmada a relação direta entre as duas variáveis em grande parte dos contratos analisados, apresentando uma proporcionalidade e curvas semelhantes, ou seja, quanto maior a vigência contratual, mais alto o valor do bem ou serviço contratado.

Posteriormente, essas duas variáveis foram separadas, e relacionadas isoladamente com os dados das variáveis qualitativas. O objetivo foi identificar se essas características apresentam o mesmo padrão de comportamento com relação às duas variáveis quantitativas ou se demonstram padrões diferenciados de comportamento.

A partir deste ponto, foram estabelecidos pressupostos por meio da interpretação dos dados obtidos nos relacionamentos estudados, visando fornecer algumas pistas de como funciona a dinâmica das variáveis selecionadas quando analisadas em conjunto, para estes tipos de relacionamento, e direcionar futuramente o roteiro de entrevistas (faz parte do Apêndice deste trabalho) a ser realizado na etapa da pesquisa empírica.

Ao todo foram desenvolvidos 3 pressupostos:

Pressuposto (P1) – Os contratos de prestação de serviços que não envolvem tecnologia e que têm contratação direta de mão de obra e têm prazo de vigência curto.

A Tabela 4 apresenta a correlação da variável quantitativa prazo com as variáveis qualitativas continuidade, tecnologia e mão de obra.

TABELA 4: CRUZAMENTO DOS DADOS – PRAZO X CONTINUIDADE X TECNOLOGIA X MÃO DE OBRA

CONTINUIDADE	PRAZO	TECNOLOGIA									TOTAL
		Nenhuma			Baixa			Alta			
MÃO DE OBRA		Nenhuma	Direta	Indireta	Nenhuma	Direta	Indireta	Nenhuma	Direta	Indireta	
<i>Contínuo</i>	<i>até 1 ano</i>	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
	<i>> 1 ano - 2 anos</i>	0	3	3	0	0	3	0	0	2	11
	<i>> 2 anos - 3 anos</i>	0	4	4	0	1	2	0	0	4	15
	<i>> 3 anos - 5 anos</i>	0	0	0	0	0	2	1	0	2	5
	<i>> 5 anos</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
Total		0	7	9	0	1	7	1	0	11	36
<i>Descontínuo</i>	<i>até 1 ano</i>	0	1	5	0	0	0	0	0	2	8
	<i>> 1 ano - 2 anos</i>	0	11	7	0	3	3	1	0	0	25
	<i>> 2 anos - 3 anos</i>	0	4	2	0	0	3	0	0	0	9
	<i>> 3 anos - 5 anos</i>	0	1	1	0	0	1	1	0	0	4
Total		0	17	15	0	3	7	2	0	2	46
<i>Não é serviço</i>	<i>> 1 ano - 2 anos</i>	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
	<i>> 2 anos - 3 anos</i>	2	0	0	0	0	0	1	0	0	3
	<i>> 3 anos - 5 anos</i>	1	0	0	0	0	0	2	0	0	3
	<i>> 5 anos</i>	1	0	0	0	0	0	3	0	0	4
Total		4	0	0	0	0	0	8	0	0	12
Total contratos											94

Fonte: Oliveira e Zanquetto (2008)

Um aspecto importante e que está diretamente relacionado ao prazo contratual é a existência de tecnologia envolvida na execução dos contratos de serviços ou na locação de bens. Tecnologia envolve custos à jusante e à montante que precisam ser considerados. Custos de pesquisa, desenvolvimento, materiais utilizados, patentes, são custos anteriores à produção de um artefato tecnológico que estão diretamente relacionados ao custo de aquisição pelas organizações.

Após a aquisição, há custos de manutenção, atualização e operação que também precisam ser considerados. Somados ao custo da própria tecnologia, representam o investimento a ser feito pela organização que adquiri-la, e geralmente em contratos onde há tecnologia, esse investimento é diluído e depreciado em longo prazo contratual.

Os contratos de serviços descontínuos, ou seja, serviços que não tem relação direta com a finalidade principal da organização contratante e por isso não interferem diretamente a operação, representando menor risco na execução. O fator risco nos contratos reflete em majoração dos custos, proporcionalmente, já que é prática no cálculo de custos de um contrato a inclusão de salvaguardas, explícitas ou implícitas, que visam proteger a contratada de danos ou prejuízos causados na

ocorrência do fato indesejado. O fator risco também pode ser relacionado ao tempo do contrato, de modo que se pode sugerir que contratos de menor risco à operação tendem a não possuir longo prazo de vigência.

Outro ponto a ser analisado é o fato de alguns contratos envolverem a contratação direta de mão de obra. Uma hipótese provável para a relação entre mão de obra direta e curto prazo contratual pode ser porque a contratação de mão de obra terceirizada envolve cuidados em função de legislação trabalhista confusa e protecionista, para que não haja caracterização de subordinação direta e a organização contratante seja obrigada a arcar com despesas trabalhistas futuras.

A ocorrência destes aspectos nos contratos de serviços contínuos representou 42,86% de contratos de curto prazo e nenhum contrato de longo prazo. Nos contratos de serviços descontínuos, 70,59% dos casos são contratos de curto prazo e nenhum de longo prazo, o que reforça o pressuposto 2 de que contratos de serviços com ausência de tecnologia e presença de mão de obra diretamente envolvida nos serviços possuem custo prazo de vigência.

Pressuposto 2 (P2) – Os contratos de prestação de serviços com utilização de mão de obra diretamente envolvida não empregam qualquer tipo de tecnologia.

Na Tabela 5, a variável prazo foi substituída pela variável valor e submetida ao cruzamento de dados com as mesmas variáveis qualitativas da Tabela 4. Isto permitiu obter informações que vão além da paridade das duas variáveis quantitativas, pois nos permite identificar se as demais variáveis se comportam da mesma forma sob influência das duas variáveis.

TABELA 5: CRUZAMENTO DOS DADOS – VALOR X CONTINUIDADE X TECNOLOGIA X MÃO DE OBRA

CONTINUIDADE	VALOR	TECNOLOGIA									TOTAL
		Nenhuma			Baixa			Alta			
MÃO DE OBRA		Nenhuma	Direta	Indireta	Nenhuma	Direta	Indireta	Nenhuma	Direta	Indireta	
Contínuo	até R\$ 1 milhão	0	1	2	0	0	2	0	0	1	6
	> R\$ 1 milhão - 10 milhões	0	3	4	0	0	4	1	0	2	14
	> R\$ 10 milhões - 100 milhões	0	3	3	0	1	1	0	0	5	13
	> R\$ 100 milhões - 500 milhões	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
	> R\$ 500 milhões	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Total		0	7	9	0	1	7	1	0	11	36
Descontínuo	até R\$ 1 milhão	0	5	4	0	1	3	2	0	1	16
	> R\$ 1 milhão - 10 milhões	0	11	9	0	2	4	1	0	0	27
	> R\$ 10 milhões - 100 milhões	0	1	2	0	0	0	0	0	0	3
Total		0	17	15	0	3	7	3	0	1	46
Não é serviço	até R\$ 1 milhão	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	> R\$ 1 milhão - 10 milhões	1	0	0	0	0	0	3	0	0	4
	> R\$ 10 milhões - 100 milhões	1	0	0	0	0	0	2	0	0	3
	> R\$ 500 milhões	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3
Total		4	0	0	0	0	0	8	0	0	12
Total contratos											94

Fonte: Oliveira e Zanquetto (2008)

O que pode ser visto tanto na Tabela 4 quanto na Tabela 5 é que dos 16 contratos de serviços analisados onde ocorre o emprego de alta tecnologia, 12 apresentam a utilização de mão de obra indireta, um percentual de 75% do total. Já quando se trata de contratos de serviços com emprego de baixa tecnologia, o percentual de contratos com utilização de mão de obra indireta é ainda maior, com um percentual de 77,7% dos contratos de serviços com baixa tecnologia.

A caracterização dos contratos da presente pesquisa com relação à utilização da mão de obra indica se o foco do contrato é o serviço, mesmo que haja a utilização indireta de mão de obra, ou se é a própria mão de obra em si. Nos casos em que o foco é a mão de obra, é comum em todos os contratos analisados o dimensionamento de equipes e a especificação da qualificação dos profissionais envolvidos, e a medição dos contratos é claramente por mão de obra, em unidades como profissionais/mês, hora de serviço ou homem hora.

Presumidamente os contratos de serviços com as características citadas acima se referem a serviços não muito complexos, como serviços de assessoria técnica, apoio ou serviços que não sejam diretamente ligados às atividades principais da organização, como limpeza, manutenção, entre outros, que não envolvem tecnologia em sua execução nem mão de obra com grande especialização.

Os números encontrados nos transmitem a idéia de que contratos que envolvem tecnologia, seja baixa ou alta, são dimensionados para que a operação seja

realizada por profissionais da própria contratada, estando este custo diluído no valor a ser cobrado pelo serviço; ou são dimensionados para que a mão de obra própria, desde que apta a operá-la, o faça. Isto enfatiza o pressuposto de que contratos de prestação de serviços com mão de obra diretamente envolvida não empregam nenhum tipo de tecnologia.

Pressuposto (P3) - Contratos de longo prazo de locação ou cessão de bens que não envolvam tecnologia possuem baixo valor contratual.

Como pode ser observado na Tabela 6, efetuou-se o cruzamento de variáveis quantitativas com a única variável qualitativa ainda não utilizada nas outras tabelas: o tipo de contrato. Buscou-se verificar a reincidência de determinados padrões apresentados na Tabela 4 e na Tabela 5, além de permitir comparar estes resultados com os possíveis tipos de contrato existentes, incluindo mais uma variável nas análises realizadas anteriormente.

Na Tabela 4, pode-se verificar um contrato de longo prazo caracterizado como locação ou cessão de bens (não é serviço), e cujo objeto não envolve a aplicação de tecnologia e nem o emprego de mão de obra na operação (o que o caracterizaria como misto de locação e serviço).

Ao cruzar esta informação com os dados da Tabela 5, e posteriormente gerar a Tabela 6, é possível afirmar que este mesmo contrato possui baixo valor contratual (classificação A da variável valor: menos de R\$ 1 milhão), resultado que contraria a lógica encontrada nos demais contratos e que pode ser verificada na Tabela 6, onde a curva de valor apresenta uma paridade com a curva de prazo contratual.

TABELA 6: CRUZAMENTO DOS DADOS – VALOR X PRAZO X TIPO DE CONTRATO

TIPO DE CONTRATO	VALOR	PRAZO					TOTAL
		até 1 ano	> 1 ano - 2 anos	> 2 anos - 3 anos	> 3 anos - 5 anos	> 5 anos	
Serviço	até R\$ 1 milhão	3	11	3	4	0	21
	> R\$ 1 milhão - 10 milhões	6	18	12	2	0	38
	> R\$ 10 milhões - 100 milhões	0	6	5	2	0	13
	> R\$ 100 milhões - 500 milhões	0	0	0	0	2	2
	> R\$ 500 milhões	0	0	0	0	0	0
Total		9	35	20	8	2	74
Locação	até R\$ 1 milhão	0	0	1	0	1	2
	> R\$ 1 milhão - 10 milhões	0	1	0	3	0	4
	> R\$ 10 milhões - 100 milhões	0	1	2	0	0	3
	> R\$ 100 milhões - 500 milhões	0	0	0	0	0	0
	> R\$ 500 milhões	0	0	0	0	3	3
Total		0	2	3	3	4	12
Misto	até R\$ 1 milhão	1	0	0	0	0	1
	> R\$ 1 milhão - 10 milhões	0	1	2	0	0	3
	> R\$ 10 milhões - 100 milhões	0	0	2	1	0	3
	> R\$ 100 milhões - 500 milhões	0	0	0	0	0	0
	> R\$ 500 milhões	0	0	0	0	1	1
Total		1	1	4	1	1	8
Total contratos							94

Fonte: Oliveira e Zanquetto (2008)

A ocorrência de contratos de alocação, afretamento ou concessão de bens que não empregam qualquer tipo de tecnologia já sugere uma redução nos custos contratuais, baseado no raciocínio de que o desenvolvimento ou aquisição de tecnologia representa um custo adicional a ser considerado nos contratos, principalmente quando se trata de alta tecnologia, tecnologia de ponta ou desenvolvida por demanda exclusiva para o atendimento de necessidades específicas de uma determinada organização.

Ao interpretar as características apresentadas, é possível sugerir algumas possibilidades acerca deste tipo de ocorrência. Provavelmente o objeto da locação ou cessão poderia tratar-se de um bem que não seja novo ou mesmo seminovo, cuja depreciação de seu valor já tenha ocorrido ao longo do tempo, reduzindo o repasse de custos para o contrato, e que ao mesmo tempo não envolva grandes custos de manutenção e conservação, o que justificaria o baixo valor contratual. Estas possibilidades justificariam os pressupostos de que em contratos de locação ou afretamento, com longo prazo de vigência e sem tecnologia envolvida, o valor contratual é baixo.

Os resultados alcançados permitiram o estabelecimento destes pressupostos, que apontam para um direcionamento na pesquisa de que é possível que nas relações contratuais que se estabelecem no ambiente em questão, e por que não os próprios instrumentos contratuais, haja a influência de mecanismos isomórficos, que durante

a vigência do relacionamento estabelece padrões de características similares para determinados grupos de contratos.

Algumas constatações já eram esperadas *ex-ante*, como por exemplo, a paridade entre as variáveis prazo e valor, que foi confirmada pelos resultados apresentados. Em função da obviedade destas conclusões, evitou-se a formulação de tabelas com duas variáveis, pois além de fornecer informações esperadas, não possibilitava uma exploração completa das possibilidades para o desenvolvimento dos pressupostos.

Em síntese, os pressupostos permitiram observar que relacionamentos contratuais de curto prazo não envolvem locação ou utilização intensiva de tecnologia, limitando-se à contratação direta de mão de obra, ou seja, não existem contratos de longo prazo para contratação de mão de obra.

Os relacionamentos que envolvem contratação direta de mão de obra não possuem tecnologia associada, e desta forma observa-se que contratação de serviços com muita tecnologia não necessariamente envolve um grande contingente de mão de obra qualificada para isso. Finalmente, a tecnologia associada é um fator determinante no valor contratual.

Estas observações propiciaram um direcionamento na pesquisa, bem como o desenvolvimento de algumas questões a serem analisadas por meio de entrevistas. Para esta etapa do trabalho, visando manter a verdadeira identidade das organizações pesquisadas em sigilo, denominou-se as organizações como “contratante” e “contratadas”. A seguir são listados os pressupostos desenvolvidos para a condução da pesquisa empírica:

- PRESSUPOSTO 1 - Em situações onde a mesma organização possui diferentes contratos dentro de uma mesma cadeia de suprimentos, a semelhança ou não dos objetos e características dos contratos remete à necessidade de tratá-los isoladamente por meio de relacionamentos exclusivos ou um único relacionamento interorganizacional pode abranger à todos os contratos neste tipo de situação?

Para esta investigação, foram selecionadas 2 organizações contratadas que possuem 2 ou mais contratos estruturados com a contratante, dentre os 94 relacionamentos contratuais analisados.

Foram selecionados 2 contratos de cada organização contratada com objetos semelhantes: contratos de curto prazo para prestação de serviço continuado, com baixa tecnologia aplicada e utilização indireta de mão de obra.

Esta investigação busca obter por meio dos relatos algumas evidências da existência de diferenças relacionais entre os contratos, ou se estão existe um único relacionamento interorganizacional vinculando os dois contratos.

- PRESSUPOSTO 2 - Existe alguma relação entre o grau de influência que se estabelece por meio dos mecanismos isomórficos em ambientes institucionalizados, como os relacionamentos contratuais em cadeias de suprimentos, e o grau de tecnologia que esteja envolvido nos serviços contratados?

Para analisar esta questão, as organizações entrevistadas foram selecionadas por possuírem contrato cujas características são: alto valor e longo prazo de vigência para prestação de serviço continuado, com aplicação direta de alta tecnologia e utilização indireta de mão de obra.

A opção por esta análise foi definida pela possibilidade de existência de inversão na relação de dependência como ocorre na maior parte dos contratos analisados, havendo uma maior dependência da parte contratante em relação à parte contratada do que o contrário.

A existência deste tipo de situação irá permitir aferir se esta inversão de dependência bloqueia a ação dos mecanismos isomórficos neste ambiente com forte influência da parte contratante ou mesmo se esta passa a sofrer ação de mecanismos isomórficos do ambiente institucionalizado pela parte contratada.

- PRESSUPOSTO 3 - Relacionamentos contratuais em ambientes institucionalizados com curto prazo de vigência e que se renovam consecutivamente sofrem ação de mecanismos isomórficos de maneira semelhante ao que ocorre em relacionamentos contratuais com longo prazo de vigência?

Nesta investigação, a organização entrevistada apresenta as seguintes características: alto valor e curto prazo de vigência para prestação de serviço continuado, com baixa tecnologia aplicada e utilização indireta de mão de obra.

A escolha da organização deu-se em função de sua participação em contratos consecutivos de mesmo objeto, caracterizando uma prestação de serviços continuados de longo prazo devido à soma dos prazos contratuais. A análise visa identificar se nesta situação de consecutividade de contratos os mecanismos isomórficos se comportam da mesma maneira como ocorre em contratos de longo prazo ou se funcionam como relacionamentos estanques, mesmo não havendo uma desmobilização da estrutura física e da mão de obra que opera no contrato.

Estas análises foram realizadas por meio de entrevistas abertas aplicadas aos responsáveis pela gestão do relacionamento contratual da organização contratante e das organizações contratadas, visando desta forma obter uma visão bilateral das questões levantadas na pesquisa.

Após a conclusão destas entrevistas, o conteúdo foi submetido à categorização, seguindo a metodologia da análise de conteúdo (BARDIN, 1988), com o objetivo de classificar os conteúdos obtidos nas 4 categorias previamente estabelecidas visando a caracterização das relações selecionadas, possibilitando o direcionamento da compreensão sobre as questões da pesquisa.

3.2 PESQUISA EMPÍRICA

3.2.1 Roteiro de Entrevistas

Nesta etapa da pesquisa, foi elaborado um roteiro de entrevistas (Apêndice) a ser aplicado aos fiscais e gerentes dos relacionamentos contratuais previamente selecionados e que atendiam às características estabelecidas nos três pressupostos da pesquisa.

Uma vez elaborado o roteiro, partiu-se para a aplicação do roteiro por meio de encontros pessoais agendados previamente com os atores selecionados. Em alguns casos, após diversas tentativas de agendamento de um encontro pessoal para aplicação do roteiro e em função da restrição do tempo para conclusão da presente pesquisa, optou-se pela aplicação do roteiro de entrevistas por meio de teleconferência, utilizando-se de equipamento próprio para tal finalidade para realizar o contato e gravando estes contatos em meio eletrônico.

Esta etapa estendeu-se entre os meses de março e abril de 2009, com a aplicação do roteiro de entrevistas entre 11 responsáveis dos relacionamentos contratuais selecionados.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Para tratar os dados obtidos por meio da aplicação do roteiro de entrevistas pré-estabelecido, foi selecionada a análise de conteúdo, que trata-se de uma técnica de análise das comunicações que emprega procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens visando estabelecer indicadores que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens.

Bardin (1988) subdivide a análise de conteúdo em três fases cronológicas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e a interpretação.

Nesta pesquisa, a etapa de pré-análise, que é a fase onde é selecionado e preparado o material a ser analisado, representou a transcrição do conteúdo do roteiro de entrevistas aplicado aos responsáveis pelos relacionamentos pesquisados.

Após a organização dos dados de forma a tornar seu conteúdo acessível à análise, foi realizada a escolha das categorias de análise. Segundo Bardin (1988), a categorização é a classificação de elementos que compõe um conjunto, visando obter uma representação simplificada dos dados brutos obtidos em uma entrevista ou questionário. Primeiramente, o conteúdo é desmembrado, em um processo de diferenciação, e posteriormente é reorganizado conforme categorias pré-estabelecidas, de forma a permitir inferências a partir do material reconstruído.

Desta forma, foram estabelecidas três categorias visando criar uma ligação entre as teorias utilizadas (teoria institucional, dependência de recursos e contratos relacionais) para embasar a presente pesquisa e o roteiro de pesquisa a ser aplicado na etapa da pesquisa empírica. Estas categorias propiciaram a classificação dos dados obtidos com a aplicação dos roteiros de entrevistas sob a

perspectiva de cada teoria, possibilitando a análise dos relacionamentos selecionados por meio dos conhecimentos destas teorias.

Assim, os dados coletados por meio da aplicação do roteiro de entrevistas foram classificados nas categorias selecionadas e agrupados de maneira que as respostas, após a realização de análise do conteúdo das entrevistas, permitissem a realização de inferências sobre as questões inerentes aos relacionamentos contratuais interorganizacionais.

Seguem as categorias selecionadas:

3.3.1.1 GO – Governança Organizacional

Objetivo: Analisar de que forma as questões relacionais são tratadas nos contratos firmados entre a contratante e suas contratadas, identificando a existência de contratos relacionais ou acordos informais para tratar do assunto.

3.3.1.2 TI - Teoria Institucional

Objetivo: Identificar de que maneira os mecanismos isomórficos se comportam nos relacionamentos contratuais de acordo com a variação de aspectos relacionados à quantidade de relacionamentos, prazo de vigência do contrato, padrão de tecnologia empregado, entre outros. Também visa avaliar se as situações estudadas envolvem legitimação das organizações em seus ambientes de atuação.

3.3.1.3 DR – Dependência de Recursos

Objetivo: Compreender de que forma se comporta a assimetria de todos os recursos dentro dos relacionamentos contratuais sob a influência de alguns aspectos como prazo, consecutividade de contratos de mesmo objeto com uma mesma empresa, especificidade tecnológica, multiplicidade de contratos simultâneos, e de que forma isso afeta o poder nas relações.

4 PESQUISA EMPÍRICA

Os roteiros de entrevistas (faz parte do Apêndice deste trabalho) aplicados entre março e abril de 2009 aos responsáveis pela gestão e fiscalização dos contratos analisados foram divididos em categorias com o objetivo de posteriormente, por meio de análise do conteúdo, obter informações que possibilitassem um encaminhamento do objetivo desta pesquisa.

Foram selecionadas três categorias de acordo com as teorias utilizadas e o objeto da pesquisa: governança organizacional, teoria institucional e dependência de recursos.

As perspectivas dos entrevistados foram estruturadas de acordo com as categorias selecionadas e comparadas com o referencial teórico apresentado no capítulo 2 quando realizado o cruzamento entre as perspectivas dos relacionamentos.

4.1 GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

4.1.1 SITUAÇÃO 1 - Organizações contratadas que possuem dois ou mais contratos estruturados semelhantes com a contratante

4.1.1.1 Caso 1

CONTRATANTE

“Na realidade algumas questões são contratuais, outras seriam acordos firmados entre fiscal, preposto e gerente do contrato, tipo reunião a cada 30 dias com o preposto para análise crítica do contrato, isso é uma coisa acordada entre a gente, não era uma coisa explícita no contrato, né... naqueles dois contratos a gente foi adaptando isso aí em acordos entre as partes... todo mês a gente fazia uma reunião para análise crítica do contrato e fazia uma ata de reunião.”

Pelo exposto, não existe um instrumento contratual dedicado às questões relacionais deste relacionamento com a organização em questão, mas sim acordos formais que vão sendo constituídos ao longo do relacionamento conforme surgem questões não especificadas no contrato estruturado.

Essa visão está alinhada com o que é proposto na teoria dos contratos incompletos, partindo do entendimento de que os contratos não conseguem antever todas as situações possíveis em um relacionamento contratual, e as demais situações não previstas, à medida que ocorrem ou há necessidade de evitá-las, são tratadas por meio de acordos firmados entre as partes, podendo ser registrado formalmente em ata ou outro documento que passa a anexar o contrato, conforme descrito pelo entrevistado (HART e MOORE, 1990; HART e MOORE, 1988).

Também convergem com a visão de alguns autores (SMITKA, 1993; HALEY, 1991), que defendem possibilidade da contratação sem utilização de contratos formais ou legais, resguardando neste caso o fato de que existe um contrato estruturado para o relacionamento comercial, mas não para as questões relacionais.

CONTRATADA – CONTRATO 1

“...o relacionamento da contratante com qualquer empresa, primeiro, é definido a partir do contrato...e aí, depende do que foi estabelecido no contrato para ser construída a relação. Então, a relação da contratante com a contratada é uma relação dada pelo contrato, mas que como toda relação contratual, existe a subjetividade dentro da relação. Essas subjetividades são construídas tanto por questões às vezes em algum ponto obscuro do contrato, em que gera alguma dúvida e que chega à um determinado acordo. Quando isso acontece, se formaliza através de reuniões e a partir da construção diária. Entretanto, parte do relacionamento operacional...sendo intermediado por pessoas, acaba contendo elementos subjetivos nesta relação.”

Pelo exposto, percebe-se que apesar do relacionamento entre as organizações ser determinada e previsto pelo instrumento contratual, na visão do entrevistado existe uma subjetividade intrínseca ao relacionamento como consequência de aspectos que não ficam transparentes no contrato estruturado utilizado na gestão deste relacionamento.

Esta percepção pode ser uma consequência do contrato ser elabora unilateralmente, e assim, conforme Ghauri (1983), a parte que desenvolve normalmente é a mais forte em no relacionamento e utiliza os contratos para controlar os indivíduos da outra organização envolvida.

Como prova disto, esses pontos obscuros são solucionados por meio de reuniões e interações que se dão no dia a dia do relacionamento, e são discutidos e tratados por meio de acordos informais. Como o entrevistado salienta, pelo fato do relacionamento ser intermediado por pessoas, acaba por conter elementos subjetivos nestes acordos realizados ao longo de sua vigência.

Foi verificado que por mais que exista esta visão de que o relacionamento é conduzido por pessoas, no caso os fiscais e gerentes designados pelas organizações, e que este tipo de relação acaba sendo marcado por subjetividades, entende-se que a partir do momento em que essas pessoas foram escolhidas para representar a organização no relacionamento, esse relacionamento passa a ser interorganizacional, e não mais interpessoal.

PERSPECTIVA CONTRATADA – CONTRATO 2

“...primeiro que a contratante ela trabalha com licitação, pra que nós pudéssemos prestar serviço para a contratante participamos de um processo licitatório que gerou um contrato formal aonde tem lá direitos e obrigações. Uma vez assinado esse contrato, e aí parte pra segunda parte, é quando você necessariamente começa a prestação dos serviços, e a prestação dos serviços exige um relacionamento entre a minha empresa e a contratante. O relacionamento entre nós, representantes da empresa e a contratante, apesar de estar fundamentada no contrato, a gente acaba criando um relacionamento bastante informal...tem algumas regras que a gente cria de relacionamento para que os nossos contratos possam operar.”

Conforme Lee e Cavusgil (2006) a governança baseada em contratos utiliza instrumentos formais, acordos legalmente legitimados ou contratos para administrar as parcerias interorganizacionais, visando reduzir os riscos, facilitar a transferência de conhecimentos e melhorar a performance.

Observa-se, neste caso, que por mais que se utilize o contrato estruturado como norteador do relacionamento contratual interorganizacional, ele não compreende os aspectos relacionais que irão se estabelecer ao longo do contrato.

Assim, as partes envolvidas acabam criando regras e normas informais para condução e tratamento das questões relacionais, para que o contrato possa funcionar adequadamente.

A inexistência de cláusulas destinadas ao tratamento das questões relacionais no contrato estruturado, ou mesmo a não utilização de um contrato relacional para tal finalidade, não impedem as partes de estabelecerem entre si regras informais de convivência, para o tratamento de questões não abrangidas pelo instrumento contratual ou para esclarecimento de questões previstas em contratos que não tenham sido facilmente interpretadas.

CONTRATANTE X CONTRATADA 1 E 2

Foi verificada uma simetria na visão das organizações, quando as partes concordam quanto à inexistência de instrumentos contratuais destinados ao estabelecimento das questões referentes ao relacionamento contratual, bem como quanto à forma como estas questões são tratadas ao longo da vigência contratual.

Esta visão converge com alguns estudiosos que defende a possibilidade da contratação sem utilização de contratos formais ou legais (SMITKA, 1993; HALEY, 1991).

Entretanto, para o funcionamento adequado do contrato se faz necessário que estabeleçam informalmente regras de relacionamento, bem como de tratamento de todas as questões não estabelecidas no contrato estruturado. Isso é feito através de acordos informais realizados entre as partes.

Este tipo de tratamento dado ao que não está previsto no contrato está de acordo com Hart e Moore (1990), pois muitas das contingências que deverão ser tomadas ao longo da vigência de um contrato não podem ser previstas, e mesmo que fosse possível contemplar um contrato com todas as situações possíveis, isso seria proibitivamente caro.

Foi observado que na visão das organizações funciona como se existissem dois contratos: um contrato formal, estabelecido *ex ante*, destinado às questões relativas aos serviços contratados, medição, questões financeiras, e outro contrato informal, estabelecido após a assinatura do primeiro e início da prestação dos serviços, onde são tratadas todas as questões relativas ao relacionamento.

Foi exposta por uma das partes uma assimetria entre as visões, pois na perspectiva da contratada o entrevistado expressou uma interpretação de que esses acordos informais acabam sendo contaminados por uma carga de subjetividade, pelo fato do

relacionamento se dar entre pessoas, mesmo que designadas pelas organizações para representá-las.

4.1.1.2 Caso 2

CONTRATANTE

“olha só, no contrato especifica que a contratante e a empresa devem manter, no caso a contratante gerente e fiscal e a empresa o seu preposto, que vão ter o relacionamento direto pra condução desse contrato. A forma como eles vão lidar com isso, como vai ser conduzido esse relacionamento, isso varia entre fiscal e preposto, né. Então é uma coisa que vai sendo ajustada durante a vida do contrato. (...) Não necessariamente está escrito, até porque não tem como.”

A perspectiva da contratante é que o contrato especifica que as partes devem designar responsáveis pelo relacionamento contratual. No entanto, esse relacionamento é estabelecido informalmente entre as partes, sem a utilização de instrumentos formais para isso.

Este entendimento converge com a teoria dos contratos incompletos (HART e MOORE, 1990; TIROLE, 2007), refletido na fala do entrevistado quando afirma que não tem como tudo estar escrito no contrato.

“É claro que o contrato vai balizar algumas tomadas de decisões, algumas coisas que precisam ser, que vão dirigir as ações do preposto e do fiscal, mas como vai se dar esse relacionamento, isso é construído ao longo do contrato.”

Foi observado que o entrevistado cita o contrato estruturado como o instrumento que irá conduzir os processos de decisão, bem como dirigir as ações do preposto e do fiscal, mas não o visualiza como o fio condutor do relacionamento, citando que este será ajustado “informalmente” ao longo do contrato.

Esta afirmação condiz com a visão de Macaulay (1963), de que as pessoas envolvidas no relacionamento freqüentemente ignoram aspectos implicações legais tecnicamente corretas dos contratos, que são constantemente modificados, suplementados ou completamente suplantados por normas conforme o andamento do relacionamento.

CONTRATADA

“a partir do momento em que se coloca a cláusula que cabe à fiscalização definir outros termos que estão fora... abre esse precedente pra dar amplos poderes ao que a contratante, a fiscalização da contratante determinar.”

Nesta visão, apesar do relacionamento contratual não estar definido no contrato, o contrato estruturado prevê amplos poderes à contratante para determinar a forma como será conduzido o relacionamento entre as partes. Ghauri (1983) defende essa visão de que a parte que desenvolve o contrato é a mais forte em um relacionamento interorganizacional e se utiliza desta vantagem para controlar os recursos envolvidos no relacionamento.

CONTRATANTE X CONTRATADA

Apesar da concordância das partes de que o contrato estruturado não abrange as questões relacionais e de que não existe outro instrumento formal para tal finalidade, há divergência na visão que demonstram ter da forma como as questões relacionadas ao relacionamento contratual são tratadas.

Enquanto a contratante enxerga a construção do relacionamento, não prevista no contrato estruturado e de maneira informal, como uma questão ajustada entre as partes ao longo da vigência do contrato, a parte contratada julga que o contrato favorece à parte contratante quanto à definição dos termos que irão conduzir o relacionamento.

Esta visão expressa pela contratada se aplica ao proposto por Ghauri (1983), quando sugeriu que os contratos desenvolvidos unilateralmente por uma das partes acabam por prover à parte autora mais força no relacionamento interorganizacional, permitindo a ela controlar os indivíduos da outra parte envolvida, ou neste caso, os termos que irão conduzir a relação entre as partes.

Esta assimetria nas perspectivas apontam para uma diferença de comportamentos e atitudes das partes ao longo do relacionamento, tendendo à uma atitude menos participativa nas decisões e uma tendência a acatar as decisões da contratante por parte da organização contratada.

CONTRATANTE (CASO 1 X CASO 2)

Na comparação da perspectiva da contratante nos dois casos percebe-se simetria nas visões apresentadas pelos entrevistados, tanto no que diz respeito à inexistência de outro instrumento formal além do contrato estruturado para o tratamento das questões relacionais quanto pela forma como o relacionamento é estruturado, através de acordos informais construídos pelas partes.

Interessante que este tipo de comportamento reflete uma postura de confiança pela contratante que pode ser encontrada nas afirmações de Sako (1998), onde caracteriza como uma das formas de confiança em relacionamentos interorganizacionais como confiança contratual, que seria a confiança de que a outra parte cumprirá seus acordos formais e informais.

É desta forma que a contratante visualiza a questão dos acordos informais que estabelece com a contratada, visto que não há salvaguardas, punições ou garantias previstas para estes acordos, como para as demais questões previstas no contrato estruturado.

Pode se dizer que existem altos níveis de governança relacional neste relacionamento, conforme o conceito utilizado por Gundlach e Achrol (1993), segundo o nível de governança é maior quanto maior forem as interações entre as partes e menor for a ênfase no contrato formal.

A simetria nas visões demonstra uma coerência na forma como os contratos desta natureza são conduzidos, e principalmente, um mesmo entendimento das questões contratuais através do compartilhamento da mesma visão por parte das pessoas designadas pela organização para representá-las nestes relacionamentos.

Assim, pode-se pressupor que exista por parte da organização contratante uma preocupação de que a gerência e fiscalização de diferentes contratos apresentem similaridade na maneira de conduzir os relacionamentos com as organizações contratadas, e que algumas atitudes preventivas sejam tomadas nesse sentido.

4.1.2 Situação 2 - Contrato com alto valor e longo prazo de vigência para prestação de serviço continuado, com aplicação direta de alta tecnologia e utilização indireta de mão de obra.

4.1.2.1 Caso 1

CONTRATANTE

“...é acordado entre as partes, por exemplo, a frequência de reuniões, às vezes de tempos em tempos essa frequência é revista... tudo o que está fora do contrato...outros procedimentos, procedimentos do dia a dia, geralmente a gente acorda...é o instrumento contratual que rege mesmo, formalmente não existe nada (outro instrumento contratual)...”

Neste relacionamento contratual além do instrumento contratual de afretamento e operação não existe nenhum contrato formal que se proponha a estabelecer as bases do relacionamento entre as organizações. O que existem são acordos informais estabelecidos entre as partes ao longo do relacionamento para estruturas os pontos que não tenham sido abordados no contrato ou cuja interpretação das partes seja divergente.

Percebe-se também que esses acordos informais realizados ao longo do contrato visam facilitar a gestão do relacionamento contratual e tratar todas as situações que não tenham sido previstas no instrumento contratual.

Na teoria dos contratos incompletos esta situação é abordada por Hart e Moore (1990), quando afirmam que muitas situações não são passíveis de previsão e que seria extremamente caro fazer um contrato que cobrisse todas as contingências possíveis. Desta forma, tudo o que fica de fora do contrato exige que as partes realizem acordos ou negociem.

CONTRATADA

“...acho que mais informal...o contrato é muito técnico também...o relacionamento é muito ancorado pela técnica...no mundo ideal você poderia dizer que tudo está bem decidido pela técnica...pode-se dizer que a maior parte fica de fora...”

O entrevistado demonstrou a percepção de que o instrumento contratual em questão considera apenas questões técnicas inerentes ao contrato, e não as questões relacionais ou de comportamento entre as partes.

Ainda, expõe que mesmo as questões técnicas não são extrapoladas na especificação do contrato, e que tanto essas questões como as questões que envolvem o relacionamento entre as organizações são solucionadas por meio de acordos informais entre os gestores do relacionamento.

4.1.2.2 Caso 2

CONTRATANTE

“Formalmente não existe não. A gente tem o contrato normal. (...) O relacionamento, lógico, ele tá embutido ali, mas ele não tá escrito. (...) Ele é informal.”

Na perspectiva da contratante, neste relacionamento não existe claramente a formalização do relacionamento no contrato estruturado ou em qualquer outro instrumento formal.

No entanto, declara que o relacionamento está embutido no contrato estruturado, que ele se refere como contrato normal, mas que não há nada escrito, citando inclusive que o relacionamento é tratado informalmente.

É possível que isto se deva ao fato do contrato não contemplar as situações cotidianas do relacionamento, que assim necessitam de acordos informais ao longo da vigência do relacionamento, o que não desabona o contrato como espinha dorsal do relacionamento.

Esse raciocínio concorda com Lee e Cavusgil (2006), quando consideram que parceiros em aliança apesar de não seguirem o contrato ao pé da letra, o entendem como instrumento que fornece diretrizes normativas à relação, o que sugere que o contrato estruturado, mesmo que não tenha sido construído para gerir o relacionamento, é reconhecido pelas partes como destinado a este fim.

CONTRATADA

“Uma vez assinado o contrato, a contratante designa os prepostos dela e a nossa empresa também, no caso eu sou um dos representantes, para manter esse

contrato aí com a contratante. E a gente vai trabalhar a partir desse contrato formal existente e criar um relacionamento entre ambas as partes, e esse relacionamento é contínuo, porque todos os dias nós estamos em operação, todos os dias tem relacionamento, quer seja por troca de mensagens, quer seja por telefone...”

A forma como se desenvolve o relacionamento baseado no contrato formal, através dos representantes designados pelas duas organizações, passa a idéia de que o relacionamento, bem como tudo o que diz respeito a ele, é definido ao longo do relacionamento.

Parece a principio que o contrato estruturado é o único instrumento formal que é seguido pelas organizações, ao tempo em que a forma como esse relacionamento irá se desenrolar dependerá das pessoas designadas para a condução do contrato, da forma como irão interpretar o que está escrito e dos acordos que irão efetuar durante a vigência do relacionamento.

Esta visão na qual os indivíduos responsáveis pela gestão do relacionamento passam a ser responsáveis pelo sucesso ou fracasso do relacionamento, sendo um reflexo da inexistência de cláusulas contratuais para tratar as questões relacionais, estão de acordo com Currall e Inkpen (2006), quando afirmam que inexistindo uma determinação da contratante sobre como proceder, os indivíduos são obrigados a definir a maneira como será conduzido o relacionamento.

CONTRATANTE X CONTRATADA

Quando comparadas as duas perspectivas, pode-se perceber uma coerência, pois há concordância em ambos os casos que não existe outro instrumento formal além do contrato estruturado, e que mesmo o contrato estruturado não contempla todas as situações possíveis.

Assim, expõe que todas as questões relacionais e aquelas não previstas no contrato estruturado são tratadas por meio de acordos informais que vão sendo realizados ao longo da gestão contratual.

Conforme Hart e Moore (1988), o que faz com que as partes por vezes realizem entre si um contrato incompleto é o alto custo de se antecipar apropriadamente e tratar todas as contingências que podem surgir durante um relacionamento de troca.

É importante complementar que a visão da incompletude dos contratos estruturados vai mais além, pois se não foi possível antecipar algumas das questões que seriam tratadas ao longo da vigência contratual, fica também a impressão de que não se tentou inserir as questões relacionais no instrumento contratual.

Interessante perceber que na visa da parte contratada do contrato 2, o relacionamento acontece de uma maneira quase automática, como que fruto do contrato estruturado, e envolve diversas dimensões de interação e comportamentos.

CONTRATANTE (CASO 1 X CASO 2)

Foi observado nas duas perspectivas a visão de que não existe outro instrumento formal para reger questões contratuais que não seja o contrato estruturado assinado entre as partes. O entendimento apresentado pelos entrevistados é de que este instrumento rege o relacionamento contratual.

Entretanto, nas afirmações coletadas nas entrevistas vê-se claramente a inaplicabilidade do contrato estruturado tanto para as questões relacionais do contrato quanto para prever todas as situações que se darão ao longo das interações em face do contrato assinado.

Na teoria dos contratos incompletos esta situação é abordada por Hart e Moore (1990), quando afirmam que seria extremamente caro fazer um contrato englobando todas as contingências possíveis. Talvez o custo para se elaborar um contrato que previsse todas as situações fosse proibitivo, de forma que um contrato mais simples seria aplicável e ajustes à *posteriori* poderiam ser realizados durante a vigência do relacionamento.

Assim, demonstram ser uma prática já estabelecida nos contratos a realização de acordos informais para tratar de todas as questões não tratadas ou arbitradas pelo contrato estruturado. Não há consenso sobre a forma como esses acordos informais são efetuados ou mesmo registrados, o que indica que possivelmente esta decisão fique a cargo das pessoas designadas pelas organizações para gerenciar e fiscalizar este contrato.

Esta situação sugere um tipo de confiança interpessoal, conforme preceituado por Currall e Inkpen (2006), pois em não havendo uma determinação da organização contratante sobre a forma como esses acordos devem ser conduzidos, a decisão fica por conta das pessoas que efetuam a gestão destes contratos.

Apesar da simetria das visões quanto a inexistência de um contrato relacional, preocupa a forma “livre” como a organização contratante trata os acordos informais efetuados para tratar questões que ficam de fora do contrato estruturado e as questões relacionais, assumindo um risco ao confiar somente na habilidade que os responsáveis designados possuem para tratar destas questões.

4.1.3 Situação 3 – Contratos consecutivos com a mesma organização com alto valor e curto prazo de vigência para prestação de serviço continuado, com baixa tecnologia aplicada e utilização indireta de mão de obra.

4.1.3.1 Caso 1

CONTRATANTE

“Os contratos eles possuem algumas cláusulas de conduta, né, do empregado contratado e da empresa em si, mas no dia a dia a gente vem registrando alguma coisa em ata de reunião, né, que a gente nota, ou via correio... detectou alguma coisa anormal ou alguma coisa estranha no andamento, a gente procura, assim, se for alguma coisa que tenha uma certa reincidência ou tem algumas coisas acontecendo, dependendo da gravidade, a gente pega e manda uma nota de correio ou só liga, né, mas tem também a questão que a gente amarra isso em ata de reunião.”

Na visão do entrevistado, o contrato estruturado elaborado para reger este relacionamento possui cláusulas de conduta para tratar de algumas questões relacionais dos empregados que irão desempenhar as atividades previstas em contrato e da própria organização contratada, o que demonstra que apesar da inexistência de um contrato relacional formalizado para tal, o contrato foi redigido com o objetivo de tratar estas questões.

Outro ponto observado é que questões que não sejam previstas em contrato ou que escapem da normalidade são tratadas por meio de notas ou correio eletrônico, e posteriormente formalizadas em ata de reunião, que passa a anexar o contrato.

Interessante ressaltar que para fins de arbitragem, essas atas de reunião à princípio não possuem qualquer poder legal, visto que são *ex post* à assinatura do contrato, e não faziam parte do conteúdo na data de sua efetivação. Ainda assim, para fins da gestão do relacionamento, estas atas são aceitas pelas partes como parte integrante do contrato, e tudo o que é decidido nestas reuniões e formalizado por estas atas são tratados como cláusulas do contrato estruturado.

Em resumo, este relacionamento na visão da contratante é regido pelo contrato estruturado e por acordos informais formalizados em reuniões e registrados em atas que passam a compor o contrato estruturado.

Este entendimento está alinhado com o proposto por Wathne e Heide (2000) quando demonstra maturidade das partes e habilidade em adaptar-se às incertezas oriundas do relacionamento, por meio da formalização de mecanismos de governança e adaptação do contrato estruturado visando mitigar potenciais problemas de incompatibilidade de objetivos.

CONTRATADA

“Bom, tanto o contrato anterior quanto o contrato que se inicia, ele tem cláusulas que estabelecem direitos e obrigações de ambas as partes. Toda questão que surge por motivo de força maior ou por adequação à realidade atual são negociadas de maneira formal constando em ata assinada pelo gerente do contrato, pelo fiscal do contrato e pelo preposto da empresa, passando a fazer parte integrante do instrumento.”

A perspectiva apresentada é de que o contrato estruturado assinado entre as partes possui cláusulas que estabelecem direitos e obrigações de ambas as partes, e no entendimento do entrevistado as questões relacionais estão previstas nestas cláusulas.

Percebe-se a compreensão de que ao longo da vigência podem surgir questões em decorrência de força maior ou por necessidade de adequação do contrato à realidade atual, e na visão da contratada essas questões não são tratadas de maneira informal, mas formal, constando de ata assinada pelos responsáveis designados pelas duas organizações para realizar a gestão do contrato, bem como de seu relacionamento, e é anexado ao instrumento contratual.

Este entendimento converge com a teoria dos contratos incompletos, conforme Tirole (2007), que compreende os contratos como incompletos quando requerem negociações *ex post*, onde alguns custos de transação *ex ante* são evitados ao aguardar o andamento das interações que se darão no contrato, confiando na possibilidade de renegociação.

Vale ressaltar que na visão da contratada as atas de reunião são instrumentos formais, como uma retificação ou adendo às cláusulas contratuais, e que possuem a mesma importância. Assim, esses acordos definidos *ex post* à assinatura do contrato passam a compor o contrato estruturado e na visão das parte executora do contrato, a ser visto como um único instrumento que rege todas as questões do contrato, inclusive as relacionais.

CONTRATANTE X CONTRATADA

Neste relacionamento vê-se simetria na visão que possuem sobre a forma como são tratadas tanto as questões relacionais do contrato quanto as questões que não estão previstas no instrumento contratual.

As partes concordam que o contrato estruturado é o único instrumento existente e ele rege tudo o que será realizado ao longo da vigência contratual. Também compartilham a visão de que os acordos que são realizados sobre questões relacionais ou que estão fora do instrumento formal, desde que registrados em ata assinada pelos responsáveis designados pelas organizações, são formais e passam a compor o instrumento contratual.

Mesmo que juridicamente estes “adendos” não possuam valor legal, para finalidade de gestão deste relacionamento, ele é aceito pelas partes, o que por si basta para que questões não atendidas pelo contrato sejam resolvidas.

Isto demonstra que mesmo com a formalização dos acordos em documentos reconhecidos pelas partes, estabelece-se uma relação de confiança entre as partes, conforme pode ser visto na literatura em Jeffries e Reed (2000), com a ideia de confiança baseada em cognição, baseada na avaliação racional da outra parte em cumprir obrigações e assumir responsabilidades, ficando essa avaliação formalizada em acordos assinados por todos os envolvidos.

SÍNTESE DA CATEGORIA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

Não foi possível observar nos 3 casos analisados a figura de um contrato relacional para tratar as questões inerentes à governança corporativa e comportamentos da contratante e da contratada ao longo da vigência do relacionamento.

A única figura contratual encontrada foi o próprio contrato estruturado, e ele é que regulamenta e normatiza as atividades das organizações nas interações que se estabelecem nesses relacionamentos interorganizacionais.

Entretanto, ele não é tão abrangente a ponto de tratar das questões relacionais, e pelas limitações que o próprio instrumento contratual em sua natureza possui, como a incapacidade de se prever todas as situações futuras, os responsáveis pela gestão destes relacionamentos são obrigados a firmar acordos durante a vigência do relacionamento visando estabelecer todas as questões essenciais à boa execução dos serviços contratados e que não sejam tratadas nos contratos previamente firmado.

Assim, como pôde ser visto nos relatos, são utilizados de forma sistemática e com muita frequência alguns instrumentos, como atas das reuniões onde são definidas novas demandas, que passam a estabelecer novas rotinas e a vigorar como anexo ao instrumento contratual, e mesmo não sendo um documento juridicamente válido para futuras questões legais, são aceitos pelas partes como formalização de acordos informais.

4.2 TEORIA INSTITUCIONAL

4.2.1 Situação 1 - Organizações contratadas que possuem dois ou mais contratos estruturados semelhantes com a contratante

4.2.1.1 Caso 1

CONTRATANTE

“... são contratos com características diferentes... portanto também tinham dois prepostos... mas relacionamento tinha um só...”

Este relacionamento possui uma característica interessante quando analisado sob a égide dos mecanismos isomórficos que permeiam os relacionamentos interorganizacionais em ambientes institucionalizados.

A contratante possui dois contratos distintos e semelhantes com a mesma organização, e para realizar a gestão e fiscalização destes contratos designou a mesma pessoa, que foi o entrevistado. Em sua visão demonstrou que apesar de serem contratos distintos, com valores distintos e gerenciados pela parte contratante por pessoas distintas, compreendia como um único relacionamento entre a contratante e a contratada.

Isto sugere que a questão do relacionamento interorganizacional extrapola os limites do contrato, e que neste caso os relacionamentos contratuais se fundem em um único relacionamento, não havendo diferenciação para a parte contratante em razão dos contratos.

Segundo Orrù, Bigart e Hamilton (1991), ambientes institucionalizados moldam as organizações através da pressão social e resultam em *isomorfismo institucional*. Organizações em um ambiente institucional comum começam a parecer umas com as outras a partir do momento em que passam a responder às mesmas pressões regulatórias e normativas, ou copiam estruturas adotadas por organizações bem sucedidas em condições de incerteza.

Com base nesta afirmativa, é possível propor que sendo os dois contratos geridos pela mesma pessoa e submetidos às mesmas pressões, acabem por exibir semelhanças estruturais.

“é sempre uma referência, quando a empresa presta serviço para a contratante eles fazem questão que a gente emita um atestado de serviços prestados...é um comunicado que a gente faz dizendo que a empresa prestou serviço durante tanto prazo com eficiência ou não, entendeu, então sempre é uma referência pra eles apresentarem aí fora para outras empresas, né? Tipo uma qualificação que eles tem a mais por ter prestado serviço para a contratante, devido o nível de exigência que a gente na fiscalização sempre procura exigir, não fora do contrato, né, tudo dentro do contrato, mas a gente exige algumas coisas que as empresas aí fora não exigem. ”

Observa-se a presença de mecanismos isomórficos neste relacionamento contratual, a ponto das empresas serem reconhecidas no mercado por terem

prestado serviço para a contratante, ou seja, o nível de pressão exercida pela parte contratante, citado pelo entrevistado como o “nível de exigência na fiscalização”, parece resultar em mudanças ou adaptações nas empresas contratadas de forma que as tornam capacitadas aos olhos do mercado, e esta capacitação é comprovada por meio de um atestado de serviços prestados.

Há também a visão de que a contratante possui um nível de exigência superior ao das demais empresas do mercado, o que também contribui para este entendimento, visto que se a organização possui estrutura para atender à contratante que possui alto grau de exigência, atenderia a qualquer organização do ramo.

Isso demonstra o grau de institucionalização do ambiente, já que pelo exposto o mercado reconhece a contratante como referência, bem como o grau de isomorfismo exercido sobre as organizações contratadas, submetidas à uma normatização e demanda por adequação alta, segundo o entrevistado.

CONTRATADA – CONTRATO 1

“...o aspecto formal da relação ela é definida em algum grau, ela pode até ser customizada pelo tipo de setor, pelo tipo de atividade que vai se estabelecendo. Agora, no que tange a relação, a relação operacional ou alguns aspectos desta relação, podem ser customizados também pela pessoa do fiscal, aí alguns acordos ou algumas questões operacionais que tem que ser equacionadas na parte de transporte, ou seja o que for, e que acontece muitas vezes na parte mais obscura do contrato, onde não se vislumbrou exatamente como algumas coisas iam funcionar, ou alguns aspectos por exemplo de intempéries ou de problemas relativos a decisões gerenciais que fazem com que as ordens de serviço demorem de sair ou alguma coisa do gênero, isso acaba remetendo a acordos mais subjetivos, mais operacionais ali do cotidiano, e isso depende muito da experiência ou não do fiscal... Então pode acontecer de que algumas soluções sejam mais viáveis ou mais fáceis na relação entre o fiscal e um determinado preposto que com outro.”

Apesar de esboçar o entendimento de que apesar de serem dois contratos distintos os relacionamentos podem sofrer a customização de alguns aspectos, fica clara a percepção que possui de que o fato dos responsáveis designados pela organização contratada serem pessoas diferentes carrega o relacionamento de subjetividades, o que indicaria uma diferenciação entre eles.

Rosseto e Rosseto (2005) sugerem que as características organizacionais são modificadas na direção do aumento de compatibilidade com as características ambientais; o número de organizações em uma população é função da capacidade ambiental projetada e a diversidade das formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental.

Assim, se o fato de pessoas diferentes, com comportamentos distintos e que gerenciam contratos semelhantes, indica que determinadas ações, comportamentos e soluções que podem atender à um contrato em outro podem não ser possíveis, também sugerem que o ambiente onde estes contratos se dão pode não ser institucionalizado ou mesmo que não constitui um campo organizacional.

CONTRATADA – CONTRATO 2

“Como por parte da contratante era o mesmo representante que gente mantinha contato quase que sempre, apesar de nós termos dois contratos diferentes aqui, a gente procurou pela nossa empresa adequar esse relacionamento com a contratante principalmente para poder facilitar essa condução. Tinha alguma diferença porque acaba sendo muito pessoal, a minha forma de comportamento é diferente do outro colega, mas é mínimo, em termos da empresa em si a gente procura manter um padrão de atendimento à contratante, das facilidades de acesso e tudo mais, e eu tenho alguns casos como eu já era de outro contrato e ele e vice e versa, as vezes acontecia da contratante querer falar com alguém da gente, tinha dificuldades, ligava para o outro e o outro resolvia...”

Percebe-se que apesar de designar pessoas diferentes para representá-la junto à fiscalização e gerência do contrato na contratante, o relacionamento interorganizacional era único, havia uma tentativa de manter um padrão de atendimento nos dois contratos de forma a facilitar a condução.

Segundo Di Maggio e Powell (2005), uma vez que organizações no mesmo ramo de negócios estejam estruturadas em um campo concreto, passam a sofrer ação de forças que as conduzem a uma maior similaridade entre elas. Quanto maior a força exercida por determinado campo organizacional, maior similaridade é identificada entre seus integrantes.

Como exemplo, o entrevistado cita que por vezes um gerente respondia pelo contrato do outro quando a contratante não conseguia contato com o respectivo

gerente, o que demonstra que havia uniformidade nas ações e comportamentos nos dois contratos.

CONTRATANTE X CONTRATADA – CONTRATO 1

Observa-se que enquanto a contratante vê os dois contratos como um único relacionamento, a contratada tem uma percepção diferenciada, de que em alguns aspectos ocorre essa mescla dos contratos em um único relacionamento, mas em outros prevalecem as diferenças de perfil das pessoas designadas para gerenciar e fiscalizar os dois contratos.

A visão da contratada leva em consideração aspectos subjetivos que interferem no dia a dia da gestão contratual, distinguindo-os e impossibilitando o tratamento como um único relacionamento.

O que chama a atenção é que essa é a visão da contratada, e não da contratante, que é quem recebe os serviços e lida com a outra organização. Da outra ponta da relação a contratante visualiza um cenário que não é percebido pela contratada.

CONTRATANTE X CONTRATADA – CONTRATO 2

Nesta comparação existe simetria na percepção de ambas as partes, pois os entrevistados vêm a relação da contratante com os dois contratos como um único relacionamento. A contratada inclusive cita que quando um dos gerentes se ausentava por algum motivo, o outro respondia pelo contrato junto à contratante.

O conceito de campos organizacionais de Di Maggio e Powell (2005), onde organizações que produzem serviços e produtos similares tenderiam a sofrer as mesmas ações, o que as conduz à uma maior similaridade entre eles, pode ser aplicado a esta análise, tendo os contratos com a mesma organização uma percepção pelas partes de que há somente um relacionamento.

4.2.1.2 Caso 2

CONTRATANTE

“Normalmente, os instrumentos contratuais eles são basicamente padrão, muda-se muito a especificação do contrato, então se ele é padrão e no caso específico da organização A como até mesmo a especificação do contrato é muito similar, o

tratamento é igual, não tem diferença, até porque a própria pessoa de frente da organização contratada é o preposto nos dois contratos. Então não tem diferença de tratamento. É claro que a gente trata assuntos pertinentes a cada contrato que existem algumas particularidades, mas no geral eles são muito similares e o tratamento não chega a ser tão diferenciado.”

Percebe-se que por parte da contratante nesta relação há uma idéia de que apesar de existirem dois instrumentos contratuais semelhantes para orientar a condução dos dois relacionamentos, existe uma visão, mesmo que não seja tão óbvia, de que entre as organizações existe um relacionamento apenas, e o tratamento dado aos dois contratos passa a ser igual em função deste entendimento.

Isto demonstra que há influência dos mecanismos isomórficos sobre esses contratos, que por serem semelhantes, são tratados pelas partes como um único relacionamento interorganizacional e cujas decisões, em sua maioria, são tomadas em conjunto.

“Especialmente no caso da organização contratada, foi até estratégia dela vir pra cá até mesmo pra ampliar o mercado dela, normalmente é considerada muito no nordeste. Então a idéia dela vir pra cá justamente foi ampliar. Então, a partir do momento que ela já veio pra cá, já teve o conhecimento do mercado capixaba onde ela pretende se expandir mais... ela é uma empresa que tem uma estrutura onde tem seus valores, de SMS, não conquistados neste contrato hoje, mas sim em outros contratos com a contratante principalmente na área do nordeste.”

No que diz respeito ao isomorfismo em função do ambiente altamente institucionalizado, a organização contratada já possui características e estrutura adaptada às exigências da contratante, e esta adaptação não se deu como exigência deste contrato, mas por contratos firmados anteriormente com a contratante em outras regiões.

Ao participar de um processo colaborativo, as organizações trazem consigo diversos traços institucionais, bem como as regras e recursos relacionados a eles. Essas regras e recursos oriundos dos campos organizacionais são negociados através da colaboração (PHILLIPS et al, 2000).

Por este entendimento, observa-se que ao firmar contratos desta natureza com a contratante, as empresas são sujeitas à pressões normatizadoras e reguladoras que resultam em moldá-las visando a adequação a seus preceitos.

“Pelo fato dela trabalhar hoje com a gente e ter o desempenho que ela tem tido, realmente ela tem tido uma visibilidade maior no estado.”

Ainda abordando a questão da adequação, o entrevistado demonstra que tanto o desempenho que a contratada tem apresentado na execução dos serviços mas o simples fato de ser uma empresa contratada da organização contratante e prestar serviço para ela propiciam um maior destaque à contratada na região onde se instalou.

CONTRATADA

“Eu vejo que cada contrato vai ter um comportamento, um tratamento... porque apesar de ser empresas, mas são pessoas a frente, pessoas que tem interpretações distintas. E a gente percebe também que a organização contratante...existe algumas linhas que são diferentes umas das outras... falando abertamente em nome da contratada, a gente percebe uma diferença entre o tratamento em alguns contratos.”

A contratada não visualiza os dois contratos com a contratante como um único relacionamento interorganizacional, sustentando sua visão no fato de que são pessoas que estão a frente dos contratos, e que por este fato, possuem interpretação distintas, carregadas de subjetividade.

“Eu vejo de repente a questão da cultura regional, porque hoje a contratada ela tem contratos em várias unidades, são 11 filiais, e a gente observa a questão do relacionamento, do rigor que uma unidade trata com a outra. Então a gente percebe, apesar da contratante ser uma empresa só, há uma diferenciação, até mesmo dentro de uma unidade a gente consegue observar diferentes maneiras de ser tratado, ser direcionado o andamento de um contrato.”

A subjetividade expressa pelo entrevistado na fala anterior pode ser percebida neste relato, quando afirma que mesmo em outros contratos com a contratante podem ser percebidos aspectos diferentes de condução e gestão do contrato.

CONTRATANTE X CONTRATADA

Foi verificado que há visões conflitantes entre as partes envolvidas neste relacionamento. A contratante tem a percepção de que os dois contratos constituem um único relacionamento entre as organizações, enquanto a contratada visualiza relacionamentos distintos para cada contrato, principalmente devido às particularidades de cada contrato que acabam gerando interpretações diferentes, o que amenizaria a influência dos mecanismos isomórficos.

Quanto ao ambiente, ao afirmar que a contratada já encontrava-se adaptada às exigências do contrato em função de contratos anteriores, a contratante contextualizou um ambiente institucionalizado, carregado de normas, regras, padrões e exigências que resultam em transformações nas organizações, tornando-as habilitadas a desempenhar suas atividades dentro das instalações da contratante.

Este processo adaptativo concorda com Di Maggio e Powell (2005), pois quanto maior a força presente em um determinado campo organizacional, no caso esse campo seria o conjunto de organizações contratadas que prestam serviços à contratante, maior similaridade haverá entre as organizações.

Entretanto, na visão da contratada, este ambiente institucionalizado é diferente nas diversas localidades onde a contratante possui instalações, resultando em diferentes formas de condução dos contratos, de tratamento das questões relacionais e demais comportamentos dentro da gestão do contrato.

CONTRATANTE (CASO 1 X CASO 2)

Nas perspectivas da contratante vê-se simetria de visões, havendo concordância tanto no que diz respeito ao isomorfismo que se dá entre contratos de natureza semelhante com a mesma organização, que resulta em um único relacionamento interorganizacional entre contratante e contratada, quanto ao que tange a questão do ambiente institucionalizado onde essas organizações prestam seus serviços e conseqüentemente são submetidas às pressões da contratante.

Novamente, a percepção da contratante nos dois casos converge com Di Maggio e Powell (2005) sobre a influência dos campos organizacionais sobre a estrutura das organizações, e neste caso em específico, sobre contratos de natureza semelhantes com a mesma organização.

4.2.2 Situação 2 - Contratos com alto valor e longo prazo de vigência para prestação de serviço continuado, com aplicação direta de alta tecnologia e utilização indireta de mão de obra.

4.2.2.1 Caso 1

CONTRATANTE

“...no caso específico dessa empresa, ela já tem um certo “know how” de trabalhar para a contratante, ser fornecedor da contratante, ela já tem outras operações em outros estados, então ela já tem uma padronização, né, ela já conhece a forma, esses procedimentos, exigências, ela já englobou, já incorporou isso, e ela tem as normas próprias dela, tanto de SMS, de finanças, relacional, adaptadas à organização contratante. (...) Ela já sofreu essa influência, então pra ela a gestão deste contrato... ela não teve grandes mudanças porque ela já tinha isso incorporado, ela aprendeu durante o tempo em que ela está trabalhando para a organização contratante.”

Na perspectiva da contratante, percebe-se que como resultado das pressões e normas as quais foi submetida a contratada por meio dos contratos com a contratante, a contratada hoje apresenta uma estrutura totalmente adequada e adaptada às exigências da contratante, inclusive com normas e padrões internos já adaptados à realidade destes contratos.

Esta visão caracteriza o ambiente altamente institucionalizado onde as empresas contratadas são inseridas ao firmarem contratos com a contratante, pois passam a ser regulamentadas e regidas por normas e padrões específicos, e os próprios contratos prevêm punições em caso de descumprimento ou não atendimento a estes preceitos, o que funciona como estímulo a mais a esse processo adaptativo.

“...na verdade não tem assim nada que seja tão inovador assim, que possa, é mais uma experiência que ela vai estar mostrando no cenário internacional.”

Conforme posto, não há nenhum tipo de motivação tecnológica ou de *know how* que sirva de mola propulsora para o interesse da contratada em relacionar-se com ela. Apenas o fato desta experiência de prestação de serviços ser incorporada ao acervo técnico que a contratante poderá apresentar no mercado internacional do ramo.

CONTRATADA

“... somos completamente dedicados... temos uma estrutura que está adequada com o trabalho que se desenvolve na contratante, diferente de outras que temos em Angola ou no Vietnã.”

Esta adequação a qual o entrevistado se refere é resultado da ação de mecanismos isomórficos que geraram a necessidade da organização contratante criar uma estrutura customizada para atender às exigências da contratante, e que é totalmente diferenciada das demais estruturas que possui em todo o mundo.

As normas e os recursos associados aos campos organizacionais promovem o contexto onde ocorrerão as colaborações entre organizações. Essas regras e recursos oriundos dos campos organizacionais são negociados através da colaboração (PHILLIPS et al, 2000).

Isto demonstra o quão institucionalizado é o ambiente no qual a contratada está inserida, provavelmente submetida a normas e regras que a conduziram à um processo de adequação que resultou em uma estrutura atípica das demais estruturas que possui em outras regiões.

CONTRATANTE X CONTRATADA

As duas perspectivas apresentam concordância quanto à influência dos mecanismos isomórficos sobre a estrutura da contratada, em um processo adaptativo que molda a organização contratada conforme às exigência e pressões da contratante.

A diferença percebida entre as visões situa-se na percepção de quando esses mecanismos tiveram maior influência, pois pela contratante há a impressão de que a contratada encontra-se adaptada às exigências do contrato em função de já ter firmado contratos anteriormente com a contratante, o que pode ser confirmado pelo conceito dos campos organizacionais e dos mecanismos isomórficos (DI MAGGIO e POWELL, 2005; ROSSETO e ROSSETO, 2005; PHILIPS, 2000) que resultaram na adequação organizacional dessas organizações.

Entretanto, na visão da contratada não fica clara essa percepção, mesmo com a concordância de que a estrutura que possui hoje atendendo à contratante se difere de qualquer outra que possua em atividade no mundo, o que em parte sugere a influência do campo organizacional da contratante sobre as contratadas.

4.2.2.2 Caso 2

CONTRATANTE

“...eu acredito que sim, da parte desta empresa sim, é uma empresa bem grande também no mercado, e quanto ao tamanho da empresa é indiscutível, né, mas pra ter essa área...o foco hoje onde ela tá atuando com a contratante, eu acredito que ela teve sim que fazer algumas modificações aí, algumas mudanças pra se adaptar... não só pra atender à contratante, mas pra entrar nesse mercado mundialmente.”

Neste relato vê-se que este relacionamento foi marcado pela influência de mecanismos isomórficos, mas no entendimento do entrevistado não só pelas pressões da contratante, mas também pelo mercado mundial do setor, de modo que compreende a adaptação sofrida pela contratada como uma forma de entrar no mercado mundial no setor, e não somente atender às exigências da contratante.

Di Maggio (1991) identifica dois aspectos importantes do estudo dos campos organizacionais para as teorias institucionais da mudança organizacional. Primeiramente, a teoria institucional enfoca processos de influência mútua entre organizações. Assim, os limites dos campos da forma como são percebidos pelos participantes afetam a maneira como as organizações selecionam modelos para se espelharem.

Segundo, a teoria institucional presta particular atenção à organizações como agências governamentais e associações comerciais que encontram-se fora das indústrias, porém dentro de setores ou campos, e que influenciam os bens ou serviços produzidos pelas organizações.

“...com certeza essa experiência que ela está tendo aqui, isso aí vai contribuir para no futuro credenciá-la à outros projetos, até mesmo com a própria contratante...ela já vai estar habilitada...”

Ainda assim, o interlocutor acredita que a influência da contratante também contribui no processo isomórfico, quando afirma que a experiência adquirida a partir deste contrato irá habilitar a organização contratada para participar de outros projetos em parceria com a contratante, bem como no mercado com outras organizações do setor.

CONTRATADA

“Sim, o próprio contrato já exige que tenhamos representante, empresa que represente aqui no Brasil, então montamos sim a estrutura com escritório, tudo para poder viabilizar, e quanto às questões contratuais, como esse é o nosso contrato aqui no Brasil, é o único que nós temos né, com a contratante, então nós tivemos de montar toda uma estrutura de trabalho aqui, e é interessante como a nossa língua mãe é outra, e a relação com a contratante ela utiliza a legislação brasileira, é o português, o que acontece, todos os nossos documentos precisam ser traduzidos pra nossa língua, da contratante pra gente, pra nossa língua mãe, e quando é documento oficial precisa inclusive ser traduzido por pessoa juramentada, e tudo mais, só que torna um pouco mais burocrático, então nós precisamos sim fazer uma adaptação muito grande até porque a razão de nós estarmos no Brasil hoje, a nossa empresa estar aqui, é exclusivamente a organização contratante.”

Na perspectiva da contratada neste relacionamento o processo de adequação pelo qual a organização teve de passar foi muito mais em função de aspectos geográficos e culturais, como o fato da prestação dos serviços ser localizado em outro país, do que por pressões exercidas pela organização contratante.

Ainda assim, pode-se afirmar que a estrutura montada no Brasil para atendimento a este contrato é influenciada por mecanismos isomórficos oriundos de pressões como legislação local, língua e outras fontes normativas que moldam as ações desta célula da contratada.

“...a própria contratante é um mercado novo, isso vai permitir que, como essa indústria está crescendo bastante aqui neste país, que nós venhamos a ter outros clientes além da organização contratante e ela própria para outros tipos de projetos...”

Interessante verificar que a contratada possui percepção dos mecanismos isomórficos que influenciam o relacionamento com a contratante e a sua própria estrutura, e visualiza esse processo adaptativo como benéfico, já que permitirá obter outros contratos no âmbito nacional com outros clientes e também com a própria contratante.

CONTRATANTE X CONTRATADA

As visões compartilhadas nestas duas perspectivas apesar de ditas de formas diferentes transmitem idéias muito semelhantes de como os mecanismos isomórficos se manifestam neste relacionamento.

A visão sugere que existe influência de mecanismos isomórficos neste relacionamento, porém não somente de pressões exercidas pela contratante, mas também pelo próprio mercado externo, na visão da contratante, e da cultura, valores e leis vigentes no Brasil, na visão da contratada.

Concordam também quanto a troca de experiências que existe neste contrato, com a visão de que estas experiências habilitarão a contratada a firmar contratos futuros com a contratante e com outros clientes.

Segundo Phillips et al (2000), instituições são um conjunto de normas culturais e recursos utilizados para estruturar o comportamento e interpretar a atividade social, atuando de forma a moldar as experiências e as idéias, legitimando padrões de organização. São definidas como “estruturas regulatórias, órgãos governamentais, leis, cortes e profissões”, enquadrando nesta classificações atores sociais que exercem pressões e expectativas sobre os demais, formatando assim as ações e comportamentos (OLIVER, 1991).

Essas pressões e expectativas exercidas sobre as contratadas são os meios pelos quais a contratante, bem como o campo organizacional onde ela atua, utiliza para moldar as ações das contratadas de acordo com suas demandas e necessidades de legitimação e conformidade, e conseqüentemente, as organizações acabam sofrendo mudanças em suas estruturas, como no processo adaptativo relatado pelos entrevistados.

CONTRATANTE (CASO 1 X CASO 2)

A contratante entende que mecanismos isomórficos influenciam estes relacionamentos, somente divergindo quanto à origem das pressões e exigências, pois no caso 2 além da influência da organização contratante, o entrevistado também considera o mercado externo uma fonte de pressão por adequação.

Esta diferenciação não chega a comprometer as visões, visto que dentro de um campo organizacional existem diversos tipos de pressões e expectativas de origens

variadas (PHILLIPS, 2000), podendo emanar tanto de uma fonte de legitimação, como uma organização reguladora, no caso a contratante, como de fontes externas, como normas, legislação, agências, entre outras.

Pelo fato dos contratos analisados serem semelhantes, mesmo com empresas distintas, essa concordância quanto ao processo adaptativo produzido pelos mecanismos isomórficos representa um passo importante na confirmação da ação destes mecanismos no ambiente onde as contratadas são inseridas por meio dos contratos, bem como dos seus reflexos nos negócios das empresas contratadas.

4.2.3 Situação 3 - Contratos consecutivos com a mesma organização com alto valor e curto prazo de vigência para prestação de serviço continuado, com baixa tecnologia aplicada e utilização indireta de mão de obra.

4.2.3.1 Caso 1

CONTRATANTE

“Quando você continua com a mesma empresa, você mantém, assim, querendo ou não você acaba mantendo, né, aquela forma de condução como se fosse o contrato antigo, mas claro, respeitando-se as nuances de cada exigência, de cada contrato... sempre há aquele relacionamento do dia a dia que parece uma coisa só...”

O entrevistado demonstra que contratos consecutivos de mesma natureza e com a mesma organização funcionam como fosse um único relacionamento interorganizacional, respeitando-se a forma de condução e os acordos do dia-a-dia, apenas atentando às nuances de cada instrumento contratual.

Esta percepção pode ser reflexo da manutenção das mesmas pessoas designadas para gestão do relacionamento contratual, o que resulta em continuidade das práticas adotadas no contrato anterior.

“... cara... por ela ser já uma empresa grande neste segmento, ela praticamente não teve que se adaptar, ela já vinha no ramo, né, atendia a seis, ela tinha seis contratos na área da contratante, então praticamente a gente aqui, por nós não sermos os primeiros talvez... ela só adaptou, inseriu, mas coisas que ela já vinha praticando, né, baseadas nas exigências contratuais.”

Este relato, ao ponto em que informa que neste contrato especificamente não houve uma influência tão forte dos mecanismos isomórficos, deixa transparecer o fato de que em outros contratos firmados anteriormente entre as duas organizações essa influência esteve presente, e que a estrutura da contratada hoje é reflexo deste processo adaptativo ocorrido no passado.

Ainda, se olhar os contratos que as duas organizações firmaram ao longo do tempo como um único relacionamento interorganizacional, pode-se dizer que as pressões normativas e regulatórias exercidas pela parte contratante foram moldando a estrutura da parte contratada conforme os padrões de exigência para o tipo de serviço prestado, de maneira que atualmente a influência destes mecanismos é menor visto que a estrutura da contratada já apresenta conformidade com tais exigências.

“... com certeza, ajuda, com certeza a gente vê que as empresas se preocupam em, principalmente a contratada, que a gente tem visto uma preocupação com a nota dela, né, aquela coisa de querer, de tá bem perante o cliente, todo mundo que presta serviço pra um grande cliente quer isso né, querendo ou não é uma grande referência.”

Outro fato importante é a percepção de que o relacionamento contratual com a organização contratante é uma referência para a empresa contratada no mercado onde atua, e isto resulta em uma busca pelo atendimento das exigências da parte contratada e nas metas definidas por ela.

CONTRATADA

“... em se tratando da manutenção da mesma gerência, da mesma fiscalização, da mesma administração do contrato, como o que está ocorrendo com a contratada, não existe também ruptura, há uma continuidade, o relacionamento profissional que foi iniciado há um ano atrás ele tem continuidade”.

A percepção de que os contratos consecutivos firmados entre as partes representam um único relacionamento contratual é devido à continuidade das bases do contrato, como a manutenção dos responsáveis pela gerência e fiscalização do contrato.

Assim, o relacionamento profissional permanece o mesmo, o que traz a visão de que a manutenção das pessoas envolvidas na gestão contratual é um fator importante para esta sensação de continuidade que se percebe neste tipo de situação.

“... existe um formato para atender a contratante e existe um formato para atender outras empresas... (...) as adequações que se fizeram necessárias no início do contrato aqui não diferem muito, ou muito pouco do que é atualmente empregado para outras contratantes... (...) Nós não temos muitas modificações naquilo que é o perfil da empresa.”

Percebe-se que as pressões exercidas pela organização contratante não foram tão grandes a ponto de diferenciar muito a estrutura montada para atender a este contrato da que possuem atendendo outras organizações.

“... o maior benefício que eu poderia visualizar seria a cultura que acaba sendo passada para todas as contratadas, a seriedade com que é levada as questões de segurança pela contratante é algo que impacta e acaba transmitindo e incorporando na cultura da própria contratada...”

Outro aspecto importante é a questão da cultura, que é absorvida pelas contratadas, consequência dos mecanismos isomórficos presentes no ambiente onde esses contratos são firmados. Como resultado, as organizações acabam incorporando os valores e cultura da contratante na sua própria cultura, conforme relato do entrevistado.

CONTRATANTE X CONTRATADA

Na comparação entre as perspectivas é verificada a simetria das percepções das partes quanto ao relacionamento contratual.

As organizações concordam quanto à visão de que os dois contratos compõe um único relacionamento interorganizacional, e esse fato pode ser um resultado da manutenção das bases do contrato anterior no contrato atual, tanto por parte da contratante quanto pela contratada.

Também compartilham o entendimento de que há influência de mecanismos isomórficos neste relacionamento, com algumas diferenças nas visões apresentadas, mas com percepção semelhante, o que reforça a caracterização de um ambiente institucionalizado, carregado de normas, regras e pressões por adequação, características dos campos organizacionais (PHILLIPS, 2000) que conduzem esse processo transformativo nas organizações.

SÍNTESE DA CATEGORIA TEORIA INSTITUCIONAL

No que tange à teoria institucional, existem duas dimensões que foram consideradas nas análises: a visão dos campos organizacionais e dos mecanismos isomórficos.

Quanto à questão dos campos organizacionais, conforme White et al (2004), campos são também redes de interações que emergem como ambientes estruturados e em estruturação para participantes organizacionais ou individuais, pelos relatos dos entrevistados é possível supor que o ambiente onde esses relacionamentos acontecem pode ser caracterizado com um campo organizacional.

Isso pode ser verificado pela semelhança nas práticas adotadas nos diversos relacionamentos, o que pode ser um resultado de um contrato padrão aplicado aos mais diversos relacionamentos, que de certa maneira moldaria a estrutura das contratadas, tornando-as semelhantes em alguns aspectos.

Outra característica observada foi a questão do relacionamento quando analisado sob dois aspectos: o aspecto de contratadas que possuem dois ou mais contratos de mesma natureza com a contratante e o aspecto de contratos consecutivos com a mesma organização contratada.

Nestes casos, prevalece a perspectiva de que trata-se de um único relacionamento, mesmo quando os contratos possuem gerentes e fiscais diferentes, ou seja, um único relacionamento interorganizacional independente de quantos contratos possuírem, conforme Rosseto e Rosseto (2005) sobre isomorfismo entre organizações.

4.3 DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

4.3.1 Situação 1 - Organizações contratadas que possuem dois ou mais contratos estruturados semelhantes com a contratante

4.3.1.1 Caso 1

CONTRATANTE

“...o relacionamento era muito bom, e não vejo diferença não...”

Na perspectiva da contratante existe um equilíbrio tanto na questão da dependência quanto na questão do poder entre as partes. Em sua visão, demonstra que o bom relacionamento existente no contrato evidencia esse equilíbrio, não havendo diferença de tratamento das questões relacionadas ao contrato em função destes dois aspectos.

CONTRATADA – CONTRATO 1

“O nosso principal cliente, atualmente, é a contratante. Por isso, alocamos boa parte dos nossos esforços para atender as demandas da empresa. Mesmo tendo outros negócios, não imaginamos a possibilidade de perder o contrato com a contratante. Por isso, participamos de todas as licitações que somos convidados e procuramos prestar um bom serviço para manter o relacionamento. Posso afirmar, que dependemos dessa relação para manter a nossa empresa com bons resultados.”

Para a contratada, há uma dependência muito maior da contratada em relação à contratante do que o contrário. Essa assimetria tende a favorecer à contratante nas situações em que for necessário negociar algum item contratual ou novas demandas não previstas no contrato.

CONTRATADA – CONTRATO 2

“Muito, claro, imagina, a gente trabalha com transportes, temos que ter os nossos serviços executados a tempo e a hora, e alguns com grande stress, você tinha hora pra poder entregar, você não podia, tinha toda uma regra de SMS que a contratante exige, horários de transporte, horários de descarga destes produtos, tudo mais, e as distâncias, então nós tínhamos devido à tecnologia do próprio trabalho nosso que é essa parte do transporte, então ele exigia uma certa participação muito perto nosso para que a gente não perdesse nenhum prazo, vários serviços executados ao mesmo tempo em localidades diferentes...”

O entrevistado demonstra que a tecnologia (transporte de cargas) objeto do contrato demandava da contratada uma estrutura complexa para atender à complexidade da atividade e isso se refletia diretamente no relacionamento interorganizacional.

Este esforço para o atendimento das exigências da parte contratante é vista na perspectiva da contratada como fonte de stress, devido às pressões exercidas e regras impostas na execução dos serviços contratados.

“... é diferente eu transportar uma coisa para a contratante e transportar uma coisa para uma outra empresa de colchão, por exemplo, bem diferente, do processo, do procedimento, da tecnologia, tem várias questões envolvidas aí.”

Este relato complementa o que foi dito anteriormente, apresentando uma diferenciação da prestação dos serviços para a contratante da prestação de serviços para outra organização, devido ao grande número de exigências feitas pela parte contratante.

CONTRATANTE X CONTRATADA

A questão da dependência nos casos analisados demonstra uma assimetria nas percepções, tendo a contratante a percepção de que o relacionamento não apresenta claramente um desequilíbrio de forças na questão da dependência, enquanto nas palavras da contratada pode-se ver uma clara percepção de que depende muito do contrato com a contratante e de que há um nível de cobrança exagerado, fato esse que induzirá à uma atitude muito mais condescendente por parte da contratada.

O fato da contratante não perceber esta relação de dependência pode ser devido ao fato de ao longo da vigência do contrato não ter havido necessidade de forçar uma situação a ponto de defender uma posição ou entrar em negociação onde necessitasse usar de poder para conseguir o que queria.

No entanto, essa relação de dependência pode derivar por diversos fatores, como porte das empresas, domínio de recursos necessários ao funcionamento ou até mesmo pelo fato de ser a parte contratante e controladora do contrato.

Segundo Aldrich e Pfeffer (1976), o modelo da dependência de recursos é derivado da consideração de que as organizações não são capazes de produzir internamente todos os recursos e funções necessárias à sua manutenção, e por isso se envolvem em transações e relacionamentos com elementos do ambiente que possam suprir suas demandas de recursos e serviços.

Por esta perspectiva, haveria dependência mútua, pois a contratante depende dos serviços e a contratada dos recursos financeiros. Entretanto, não houve aprofundamento suficiente para avaliar outros fatores, como a oferta de serviços desta natureza no mercado ou a importância destes serviços para a atividade fim da contratante, o que pode intensificar as relações de dependência.

4.3.1.2 Caso 2

CONTRATANTE

“O objeto do contrato em si não influencia em nada, o que influencia sim é a condução deste contrato pelas duas partes, tanto pela contratante quanto pela contratada. No caso específico da contratada o objeto do contrato não interfere não, até muito pelo contrário, a contratada é uma empresa que tem uma estrutura muito boa então que facilita muito a fiscalização desse contrato. Então varia muito, eu acho que variável a ser contar na condução não é nem o objeto, e sim, primeiro a estrutura da empresa contratada e o relacionamento entre as pessoas de frente.”

Na visão da contratante, não foi possível observar a percepção de um desequilíbrio na questão da dependência ou do poder que as partes possuem na relação em função do objeto contratual ou de qualquer outro fator.

Quando cita que a estrutura da contratada é muito boa, não dá a entender que seja relacionado ao porte da organização e nem se isso é um fator de desequilíbrio ou não no relacionamento contratual.

O que o entrevistado passa é o entendimento de que o relacionamento das pessoas designadas pelas organizações para gerenciar e fiscalizar este relacionamento é o fator mais importante na condução do relacionamento, e não o objeto, que poderia refletir questões de mercado na relação contratual.

CONTRATADA

“A busca nossa, existindo até essa relação financeira, com certeza, pra nós podermos sobreviver, mas também há uma busca pela excelência no trabalho prestado. Então essa busca é decorrente dessa pressão, dessa cobrança que a contratante nos exerce, muitas vezes até nós ficamos assim meio afoito devido a pressão por questões de multas contratuais, mas é uma pressão que nos leva à busca pela excelência nos serviços que nós estamos oferecendo.”

O entrevistado apresenta uma percepção de assimetria na dependência entre as partes, onde a organização contratante tem mais poder para pressionar e cobrar a organização contratada, inclusive com respaldo do instrumento contratual, por meio de cláusulas de multas, o que fragiliza a parte contratada na relação.

Entretanto essa pressão é vista pela organização contratada como um fator motivacional à busca pela excelência na execução dos serviços prestados, que não a simples busca pela sobrevivência da organização.

CONTRATANTE X CONTRATADA

Ao confrontar as perspectivas, verificam-se visões diferentes sobre a questão da dependência neste relacionamento. Por parte da contratante, percebe-se uma visão não muito clara de como funcionaria a questão da dependência neste contrato e se há uma tendência a favorecimento de uma parte em detrimento de outra, enquanto pela contratada há uma percepção de que a dependência que existe favorece à contratante inclusive no texto do instrumento contratual.

Esta visão está de acordo com Pfeffer e Salancik (1978), pois consideram que deve haver assimetria na relação de troca entre as organizações para que a dependência configure poder a uma das partes sobre a outra, e assim como o relatado pela contratada, existiria neste caso uma relação de dependência com mais poder para a parte contratante.

Conforme preceituado por Ring e Van de Ven (2006), a questão de que o contrato em suas cláusulas favorece à contratante, este tipo de instrumento formal com excesso de salvaguardas e itens protecionistas pode levar à um relacionamento onde a parte contratada não se dispõe a cooperar muito por enxergar esse excesso como um símbolo da falta de confiança.

CONTRATANTE (CASO 1 X CASO 2)

Fica pouco transparente a percepção que possuem da questão da dependência existente nos relacionamentos estudados, e até se realmente existem.

O fato das organizações nunca terem precisado resolver conflitos ou entrar em negociação sobre algum item contratual não significa que não exista uma relação de dependência, muito menos que haja um equilíbrio entre as partes.

Provavelmente, a boa condução da gestão contratual foi o ponto decisivo para que os responsáveis pela gestão dos contratos pela contratante compartilhassem desta visão.

4.3.2 Situação 2 - Contratos com alto valor e longo prazo de vigência para prestação de serviço continuado, com aplicação direta de alta tecnologia e utilização indireta de mão de obra.

4.3.2.1 Caso 1

CONTRATANTE

“Eu acho que quem rege isso é o mercado, porque às vezes o mercado ta carente de recursos, aí é que as empresas crescem, né? Tipo, os grandes fornecedores acabam crescendo, né? Aí quando você tem o preço (das commodities) mais baixo... às vezes a contratante pode estar dentro desse contexto aí, se a gente não estiver, os fornecedores não estiverem acessíveis... depende da condição de mercado... fatores externos às empresas...”

A questão da dependência é vista pelo entrevistado não como definida por características inerentes às organizações ou mesmo ao objeto do contrato, mas relacionadas ao mercado externo às organizações e à demanda pelos recursos produzidos pela contratante.

Por tratar-se de uma *commodity*, a procura por este recurso no mercado e sua valorização acaba interferindo na questão da dependência nos relacionamentos da contratante com as organizações contratadas, pois há variação no mercado no que diz respeito à oferta de recursos e ativos utilizados ao longo da cadeia produtiva.

Esta perspectiva é bem diferente da visão apresentada pelos demais entrevistados nesta pesquisa, mas ainda assim é uma visão interessante, que atribui à fatores externos às organizações envolvidas neste relacionamento a responsabilidade pela relação de dependência que se estabelece entre as partes.

CONTRATADA

Ao resumir as falas do entrevistado, que por ser estrangeiro e não dominar completamente a língua portuguesa não formou uma sentença organizada e lógica, foi observado que há uma dependência maior da contratada com relação à contratante, pelo porte da empresa e principalmente pelas cláusulas que prevê multas e penalidades muito maiores para o descumprimento ocasionado pela contratada do que os ocasionados pela contratante.

No entanto, devido ao valor do contrato, a vigência da prestação dos serviços e principalmente, o montante investido pelas partes para mobilizar ativos com o objetivo de operacionalizar este contrato, não há interesse das partes que nenhum conflito que surja chegue ao extremo de ocasionar a ruptura do contrato, já que o prejuízo para ambas as partes seria enorme.

Isto evidencia que a questão da dependência entre organizações não deve ser tratada como uma variável única, pois a dependência pode ser manifestar de diversas formas e em direções opostas. Como no caso em questão, apesar do porte e do próprio contrato estruturado criarem uma condição desfavorável à contratada dentro do relacionamento no que diz respeito à dependência, o montante investido pelas partes e o custo operacional do rompimento do contrato reduz os impactos desta dependência sobre ela, criando uma espécie de dependência mútua, facilitando os entendimentos sobre questões onde haja divergência.

CONTRATANTE X CONTRATADA

Por parte da contratante há a percepção de que a questão da dependência não é definida pelas organizações envolvidas neste relacionamento, mas sim pelo mercado externo e a demanda pelos serviços e produtos deste setor.

Já pela contratada há a percepção de que há uma dependência definida pelo próprio relacionamento e que favorece a parte contratante, tanto pelo seu porte quanto pelo instrumento contratual que prevê punições em medidas muito mais enérgicas para a contratada do que para a contratante.

Esta percepção converge com a idéia de que o excesso de salvaguardar e garantias nos instrumentos contratuais passam a idéia de falta de confiança na outra parte, o que pode gerar uma série de comportamentos como reflexo ou resposta a esta postura, conforme Ring e Van de Ven (2006).

Essa diferença nas visões expressa um conflito nesta relação, pois a parte prejudicada, ou seja, a parte que tem sido vítima das punições previstas no contrato demonstra uma sensação de injustiça e percebe a diferenciação no tratamento das questões de responsabilidade da contratante e da contratada.

A parte contratante provavelmente não goza desta mesma percepção porque não tem a visão pelo ponto de vista de quem sofre a punição, mas de quem aplica, e não visualiza neste ato uma relação de poder que reflete a dependência do contrato,

visto que se fosse uma dependência contrária, da contratante em relação à contratada, essas cláusulas não seriam aceitas tão facilmente.

Por Pfeffer e Salancik (1978), dependência pode ser definida como produto da importância de um dado insumo ou produto para determinada organização e a extensão do controle exercido por algumas organizações. Esta visão concorda com a situação vista neste caso, pois deve ser considerado que há indisposição das partes em permitir que conflitos cheguem ao ponto de romper o contrato, devido aos altos investimentos realizados e aos prejuízos que isto causaria à ambas as partes, acaba por gerar uma situação de equilíbrio no contrato.

Portanto, por mais que as pessoas responsáveis pela gestão deste relacionamento não tenham a percepção do grau de interdependência existente, ela é visível e acaba permeando as questões do relacionamento no âmbito interorganizacional.

4.3.2.2 Caso 2

CONTRATANTE

“Eu diria que há um equilíbrio... há interesse da contratante e há interesse da contratada. No caso da contratante a gente tem um ganho aí, eu acredito que muito grande, em termos de construção, tudo isso que tem envolvido, a parte de operação, na verdade tudo isso é terceirizado... (...) então a gente tem as vantagens de estar fazendo este contrato, logicamente tem algumas desvantagens também... mas por parte da contratada eu também vejo particularmente, com esta contratada que a gente está trabalhando, ela tem um ganho enorme na troca de experiência com a contratante, que hoje eu vejo como um ganho muito grande... (...) é uma troca de experiências muito grande...”

No que se refere à questão da dependência de recursos, há por parte do entrevistado uma visão de que neste relacionamento existe um equilíbrio, pois há interesse das duas partes em que haja sucesso na execução dos serviços. Há também vantagens para ambas as partes, como a obtenção do ativo e operação de que necessita a contratante e por parte da contratada a possibilidade de conhecer e entrar no mercado brasileiro.

Esta visão converge com a de Pfeffer e Salancik (1978), que consideram que deve haver assimetria na relação de troca entre as organizações para que a dependência configure poder a uma das partes sobre a outra.

Também há a possibilidade de intercâmbio de conhecimentos e experiências nos níveis técnicos e operacionais, o que para ambas as partes é um atrativo interessante.

CONTRATADA

“Primeiro que apesar da nossa empresa ser multinacional, numa relação contratual tá claro pra gente que o contratante é a parte mais forte do processo, nós prestamos o serviço, então dentro da ótica da prestação do serviço o cliente teoricamente sempre tem razão, ele é o rei, e a gente procura trabalhar dentro dessa ótica, então falar que num contrato de prestação de serviços existe equilíbrio de poder é complexo isso, provavelmente, quase que não existe,”

A visão do entrevistado sobre a questão da dependência de recursos no relacionamento contratual em questão desconsidera as características e fatores que comumente são relacionados à dependência entre as partes e apresenta a ótica da contratada de que pelo simples fato de ser a parte responsável pela execução dos serviços, possui menos força na relação de dependência deste relacionamento.

Essa perspectiva desenha um cenário de assimetria na questão da dependência, onde existe uma visão de dependência maior por parte da contratada e um conseqüente desfavorecimento nas questões que precisam ser negociadas ou discutidas ao longo da gestão contratual.

Se levar em conta que o desenvolvimento do instrumento contratual no caso em questão partiu da contratante, este raciocínio está de acordo com o que propõe Ghauri (1983), de que a parte que desenvolve um contrato unilateralmente é a mais forte em um relacionamento interorganizacional.

CONTRATANTE X CONTRATADA

O interessante ao analisar as perspectivas é verificar que enquanto a parte contratante verifica uma situação de equilíbrio, onde há interesse de ambas as partes no contrato e não disposição de forçar conflitos ao ponto de ruptura, por parte

da contratada há uma postura extremamente passiva, de que o cliente, no caso a contratante, tem sempre razão e por isso tende a aceitar tudo o que é posto por ela.

Esta diferença de visão demonstra uma fragilidade na relação de poder entre as partes, conforme Pfeffer e Salancik (1978), pois a postura de submissão à deixa exposta a comportamentos oportunistas por parte da contratante. Por sorte, esta percepção não é compartilhada pela parte contratante, e desta forma não visualiza essa fragilidade nas situações em que tem de negociar pontos do contrato com a contratada.

CONTRATANTE (CASO 1 X CASO 2)

As perspectivas apresentadas pela contratante demonstram uma semelhança quanto à forma como a dependência está presente neste relacionamento, pois mesmo na perspectiva do caso 1, que acredita que a dinâmica da dependência está no mercado e não nas organizações, não visualiza uma situação permanentemente desfavorável a nenhuma das partes.

No entanto, não é compartilhado pelos entrevistados uma visão única de como essa dependência se manifesta, o que reforça a idéia já manifestada em análise anterior de que o custo do rompimento deste contrato é tão alto para ambas as partes que não há interesse das partes em conduzir conflitos por um caminho da força ou da comparação de poderes, e isso é passado de tal forma aos responsáveis pela gestão que o relacionamento passa a vivenciar um ambiente de equilíbrio.

Conforme Pfeffer e Salancik (1978), a organização termina e começa o ambiente no ponto onde o controle sobre as atividades diminui e o controle de outras organizações começa, e neste ponto, as trocas com o ambiente se iniciam e a organização se torna vulnerável. Por esta regra, não existe organização que esteja isenta das influências ambientais e, portanto, nos casos analisados a questão da dependência existente entre as organizações também deriva de forças ambientais, e não somente organizacionais.

4.3.3 Situação 3 - Contratos consecutivos com a mesma organização com alto valor e curto prazo de vigência para prestação de serviço continuado, com baixa tecnologia aplicada e utilização indireta de mão de obra.

4.3.3.1 Caso 1

CONTRATANTE

“... há uma dependência, né, embora que mesmo a contratante tenha essa coisa de poder tá buscando outras empresas caso não seja a contratada, seja uma outra empresa, né, mas num curto espaço de tempo ela tem sim uma dependência, porque depende de uma negociação, depende de um trabalho, que não é de uma hora pra outra, coisa de imediato...”

Pfeffer e Salancik (1978) consideram que deve haver assimetria na relação de troca entre as organizações para que a dependência configure poder a uma das partes sobre a outra.

Em concordância com o exposto acima, vê-se na perspectiva da contratante uma visão de que há dependência, mesmo que temporária, da contratante em relação à contratada em função de um procedimento utilizado para contratação de serviços e que não é imediato, gerando uma dependência no que diz respeito à não interromper a execução dos serviços, já que se trata de serviço continuado.

“... pela contratante eu acho que não, essa dependência é indiferente, agora a contratada, eu acredito que ela já teve um investimento, tem que fazer uma base, então tá gastando um dinheiro, despendendo um recurso, né, que ela terá um retorno dela, né, mas assim de imediato teve sim uma dependência.”

Quanto à contratada, a visão da contratante é que a dependência é muito maior em função dos investimentos que foram necessários para o início dos serviços, como construção de uma base, entre outros dispêndios que agora dependem do recebimento pela execução dos serviços para cobri-los.

CONTRATADA

“... novamente eu te respondo falando da equipe que eu tenho do lado da contratante, que trata com a contratada, através da minha pessoa, eu creio que há um equilíbrio, há muito bom senso, há muita coerência, não existe de nenhuma das

partes nenhuma atitude considerada arbitrária por força contratual, é um relacionamento profissional mas muito amistoso.”

Ao abordar a questão da dependência entre as partes, a contratada expõe o entendimento de que existe um equilíbrio na relação entre as organizações, e que isto se dá principalmente devido às pessoas designadas para gerenciar e fiscalizar este relacionamento contratual.

Valores como bom senso e coerência são citados para exemplificar a forma como a condução das questões que surgem ao longo da vigência do contrato são tratadas pelas partes, daí resultando a percepção de equilíbrio, pois não parece haver predisposição para forçar uma situação de ambas as partes, na visão da contratada.

Desta forma, pode-se perceber uma convergência com Poppo e Zenger (2000), quando estes sugerem esse tipo de ocorrência onde os contratos facilitam a governança relacional por meio do estabelecimento da forma como as partes irão se relacionar e efetuar as transações, e a governança relacional promove o refinamento, customização e adequação dos contratos complexos, havendo desta forma uma complementaridade mútua.

“... vai muito do perfil de quem está gerenciando o contrato, porque se o funcionário, o colaborador designado pela contratante para gerir um contrato ele tem uma personalidade voltada para a arbitrariedade, para um pouco de prepotência, vai ser uma relação aonde o contratado, no caso a contratada, seria penalizada, porque iria fazer valer a vontade da contratante... no contexto ela é mais forte...”

Novamente o entrevistado afirma a importância da equipe que gerencia e fiscaliza este contrato, e complementa com um comentário onde informa que se por parte da contratante houvesse uma predisposição para a arbitrariedade por parte de seus designados para gestão deste contrato, a contratada seria penalizada porque iria fazer valer a vontade da contratante.

Esse comentário induz a percepção de que existe assimetria na dependência entre as organizações, com favorecimento à parte contratante. Entretanto, pela característica das pessoas envolvidas na gestão do contrato e o bom relacionamento estabelecido entre elas, essa dependência não é percebida.

CONTRATANTE X CONTRATADA

Ao comparar as duas perspectivas deste relacionamento se percebe que por parte da contratante há o entendimento que por tratar-se de serviço contínuo, há uma dependência, mesmo que temporária, em função do processo de contratação que não é imediato e a contratante não pode cessar os serviços repentinamente.

De acordo com Pfeffer (1972), as organizações buscam alternativas para controlar suas dependências externas e o ambiente, e essa busca é conduzida pela necessidade de reduzir as incertezas e garantir a sobrevivência, assim como o de crescer, aumentando o acesso aos relacionamentos e recursos. Por esta perspectiva, a visão de dependência da contratante em relação à contratada é natural, visto que a contratante depende dos serviços prestados pela contratada, daí se origina a dependência verificada.

Já por parte da contratada, a percepção é que existe um equilíbrio, devido principalmente às pessoas que são responsáveis pela gestão do contrato. Essa visão provavelmente é oriunda do fato de que por parte da contratante existe a visão de uma vulnerabilidade, o que não a permite se utilizar do poder que possui por outras variáveis, como porte, para exigir condições mais favoráveis para si.

SÍNTESE DA CATEGORIA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

Nesta categoria, observou-se que não houve uma similaridade entre os relatos obtidos, seja quanto à percepção da relação de dependência que se estabelece entre as organizações, seja quanto aos fatores que causam a assimetria nos relacionamentos com essa característica.

Nos relacionamentos pesquisados onde os serviços envolvem menos tecnologia, observa-se a visão de que a organização contratada possui uma maior dependência em relação à contratante, sendo o motivo desta dependência desde o próprio instrumento contratual, que prevê cláusulas que favorecem a parte contratante nas negociações, inclusive com previsão de multas e punições, até ao fato da diretriz da organização contratada ser voltada a máxima do “cliente em primeiro lugar”, levando a contratada a assumir uma postura de aceitação e conformismo frente às exigências da parte contratante, às vezes conduzindo à posturas autoritárias e que excedem às cláusulas contratuais.

Naqueles onde uma maior tecnologia é empregada nos serviços prestados, e conseqüentemente onde há maior investimento de ambas as partes, o que se observa é que existe uma inclinação para o equilíbrio no que diz respeito à visão da contratante, enquanto por parte da contratada existe a visão de que o instrumento contratual mune a contratante de poderes para estabelecer e punir a contratada, tornando-a “refém” do relacionamento.

Mesmo existindo essa assimetria nas percepções, o que ocorre em geral é uma dependência mútua, pois devido aos investimentos realizados para viabilizar esses contratos de alta tecnologia, os valores envolvidos e o longo prazo de vigência, não há interesse de ambas as partes em permitir que uma situação de conflito resulte em ruptura contratual, o que acarretaria prejuízos enormes para ambas as partes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente pesquisa foi analisar o relacionamento entre contratante e contratados em ambientes onde há a utilização de contratos estruturados. Para isso foram selecionados alguns relacionamentos contratuais de uma grande organização multinacional que utiliza contratos estruturados em suas relações com empresas prestadoras de serviços.

Nestes relacionamentos foram analisados alguns aspectos que foram subdivididos em 3 categorias: governança organizacional, teoria institucional e dependência de recursos.

Quanto à governança organizacional, foi observado que os contratos estruturados utilizados na gestão dos relacionamentos interorganizacionais em sua maioria não abrigam aspectos inerentes à governança, ficando à cargo dos gestores ajustarem estas questões ao longo da vigência do contrato por meio de acordos informais, ou mesmo formalizados através de documentos anexados ao contrato.

A similaridade entre contratos firmados com a mesma organização, denotando um só relacionamento, remete à questão dos mecanismos isomórficos, na categoria teoria institucional, onde foi verificado que contratos com as mesmas organizações sujeitos às mesmas condições, pressões e com gestão similar são vistos pelas partes como um único relacionamento.

Nos aspectos relacionados à dependência de recursos, se observou uma maior dependência da contratada em relação à contratante nos contratos que não envolvem tecnologia, e quanto maior a tecnologia, mais essa relação tende a se inverter. Ainda assim, se verificou que na prática as partes visualizam a questão da dependência como mútua, não havendo disposição das partes em utilizar poder para obter vantagens.

Por fim, houve a percepção de que mesmo não se utilizando a figura do contrato relacional para tratar das questões de relacionamento entre as partes e da não efetividade do contrato estruturado como instrumento para essa finalidade, os gestores destes relacionamentos realizam acordos informais *ex post* para tratar estas questões.

REFERÊNCIAS

- ACHROL, R. S.; GUNDLACH, G. T. **Governance in exchange: Contract law and its alternatives.** Journal of Public Policy & Marketing, 12 (November), 1993. p. 141-55.
- ALDRICH, H. E; PFEFFER, J. **Environments of organizations.** Annual Review of Sociology, nº 2, 1976, p. 79-105.
- ALDRICH, H. **Organizations & environments.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.
- ALFORD, R. R.; FRIEDLAND, R. **Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions.** In: DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W (edits). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 232-263.
- AUSTER, E. **Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation.** In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A.S.; DUTTON J. E. (Eds.). Advances in Strategic Management. Greenwich. CT: JAI Press, v. 10B, n. 3, p. 3-40, 1994.
- BAKER, G.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. J. **Relational contracts and the theory of the firm.** Quarterly Journal of Economics, Junho 2002, p. 34-89.
- BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. R; REYES JR, E. **O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacionais no Brasil.** In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais - ENEO, 2008, Belo Horizonte. Resumo dos anais do EnEO 2008, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1988.
- BAUM, J. A. C. **Ecologia Organizacional.** Tradução de Kátia Madruga. In: Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, Vol. 1, 1998, p.137-195.
- BOYD, B. **Corporate linkages and organizational environment: a test of the resource dependence model.** Strategic Management Journal, Vol. 11, nº 6, Outubro 1990, p. 419-430.
- BRASS, D. J.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H. R.; TSAI, W. **Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective.** Academy of Management Journal, Vol. 47, Nº 6, 2004, p. 795-817.
- BROMILEY, P.; HARRIS, J. **Trust, transaction cost economics, and mechanisms.** In: Handbook of Trust Research, R. Bachmann, A. Zaheer, eds. 2006, p. 124-143.
- BROWN, J. R.; COBB, A. T.; LUSCH, R. F. **The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships.** Journal of Business Research, nº 59, 2006, p. 166-175.

BROWN, T. L.; POTOSKI, M. **Transaction costs and contracting.** Public Performance & Management Review, Vol. 28, nº 3, Março 2005, p. 326-351.

CARTER, C. R.; JENNINGS, M. M. **Social responsibility and supply chain relationships.** Transportation Research Part E, Vol. 38, 2002, p. 37-52.

CARVALHO, C. A. P. de; DIAS, F.; VIEIRA, M. M. F. **Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações.** IN: XXIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), Foz do Iguaçu, PR, 1999.

CURRALL, S. C.; INKPEN, A. C. **Trust, institutions, agency: towards a neoinstitutional theory of trust.** In: Handbook of Trust Research, R. Bachmann, A. Zaheer, eds. 2006,

DAFT, R. L. **Administração.** Tradução. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 1999.

DEAKIN, S. **Learning about contracts: trust, cooperation and contract law.** In: Handbook of Trust Research, R. Bachmann, A. Zaheer, eds. 2006, p.218-232.

DI MAGGIO, P. J., POWELL, W. W. **A Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais.** RAE - Revista de Administração de Empresas, Vol. 45, No. 2, p. 74-89, 2005.

DI MAGGIO, P. J., POWELL, W. W. **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.** American Sociological Review, vol. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, P. J. **Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940.** In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. J. The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, London, The University of Chicago Press, 1991, p. 267-292.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The new institutionalism in organizational analysis.** Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DWYER, R. F.; SCHURR P. H.; OH, S. **Developing buyer-seller relationships.** Journal of Marketing, vol. 51, Abril 1987, pp. 11-27.

DYER, J. H.; CHU, W. **The role of trustworthiness in reducing transactions costs and improving performance: empirical evidence from United States, Japan and Korea.** Organization Science, Vol. 14, nº 1, Janeiro – Fevereiro 2003, p. 57-68.

EBERS, M.; OLIVER, A. L. **Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships.** Organization Studies, 19(4), 1998. p. 549-583.

GALASKIEWICZ, J. **The structure of community organizational networks.** Social Forces, Vol. 57, nº 4, Junho 1979, p. 1346-1364.

- GANESAN, S. **Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship.** *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, pp. 1-19, 1994.
- GARGIULO, M.; ERTUG, G. **The dark side of the trust.** In: *Handbook of Trust Research*, R. Bachmann, A. Zaheer, eds. 2006, p.165-185.
- GHAURI, P. N. **Negotiating international package deals: swedish firms and developing countries.** *Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomiae Negotiorum*. Estocolmo: Almqvist & Wiksell, 1983.
- GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms.** *Organization Studies*. Berlin, New York, v. 16 (2), 1995, p. 183-214.
- GREEN, R. **Measuring goodwill trust between groups of people: three years of an oil industry alliance.** *Strategic Change*, Vol. 12, Novembro 2003, p. 367-379.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. **Where do interorganizational networks come from?** *The American Journal of Sociology*, Chicago, vol. 104, n. 5, p. 1439-1493, Março 1999.
- HALEY, J. O. **Authority without Power: Law and the Japanese Paradox.** Nova York e Londres: Oxford University Press, 1991.
- HALL, P. A.; SOSKICE, D. **An introduction to varieties of capitalism.** In: HALL, P. A.; SOSKICE, D. (eds.) *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*. New York: Oxford University Press, p. 1-68, 2001.
- HANFIELD, R. B.; BECHTEL, C. **The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness.** *Industrial Marketing Management*, Volume 31, nº 4, Julho 2002, p. 367-382.
- HARLAND, C. M. **Supply Chain Management: Relationships, Chains and Management.** *British Journal of Management*, Vol. 7, Special Issue, p. 63-80, March 1996.
- HARRISON, T.; LEE, H.; NEALE, J. **The practice of supply chain management: where theory and application converge.** Kluwer Academic Publisher, 2003.
- HART, O.; MOORE, J. **Incomplete Contracts and Renegotiation.** *Econometrica*, 56, 1988. p. 755-85.
- HART, O.; MOORE, J. **Property rights and the nature of the firms.** *Journal of Political Economy*, v.98, n.6, 1990, p. 1119-1158.
- JEFFRIES, F. L.; REED, R. **Trust and adaptation in relational contracting.** *Academy of Management Review*, 2000, Vol. 25, nº 4, p. 873-882.
- JEPPERSON, R. L. **Institutions, institutional effects, and institutionalism.** In: POWELL, Walter W, DIMAGGIO, Paul J., eds. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago, 1991. p. 143-163.

KULMALA, H. L.; LAAKSONEN, T. **Coordinating supplier relations: the role of interorganizational trust and interdependence.** In: IFIP – International Federation for Information Processing, Vol. 224, 2006, pp. 191-198.

LAAKSONEN, T.; KULMALA, H. L. **Coordinating supplier relations: the role of interorganizational trust and interdependence.** In: IFIP – International Federation for Information Processing, Vol. 224, Network-Centric Collaboration and Supporting Fireworks, eds. Camarinha-Matos, L., Afsarmanesh, H., Ollus, M., (Boston: Springer), pp. 191-198.

LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. **Developing and implementing supply chain partnerships.** The International Journal of Logistics Management. Volume 7, nº 2, 1996.

LARSEN, T. S. **Supply Chain Management: A new challenge for researchers and managers in Logistics.** International Journal of Logistics Management, vol. 10, nº 2, p. 41–53, 1999.

LEE, Y.; CAVUSGIL, S. T. **Enhancing alliance performance: the effects of contractual-based versus relational-based governance.** Journal of Business Research, nº 59, 2006, p. 896-905.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **The new institutionalism: organizational factors in political life.** The American Political Science Review, v. 78, n. 3, Setembro 1984, p. 734-749.

MACAULAY, S. **Non-contractual relations in business: A Preliminary Study.** American Sociological Review, 28, 1963. p. 55 – 69.

MALHOTRA, D.; MURNINGHAN, J. K. **The effects of contracts on interpersonal trust.** Administrative Science Quarterly, Vol. 47, nº 3, Setembro 2002, p. 534-559.

MCKELVEY, B.; ALDRICH, H. **Populations, natural selection, and applied organizational science.** Administrative Science Quarterly, Vol. 28, Nº 1, Março 1983, p. 101-128.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. **Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony.** American Journal of Sociology, 83 (1977), pp. 340-63.

MÖLLERING, G. **Trust, institutions, agency: towards a neoinstitutional theory of trust.** In: Handbook of Trust Research, R. Bachmann, A. Zaheer, eds. 2006.

NOOTEBOOM, B. **Forms, sources and processes of trust.** In: Handbook of Trust Research, R. Bachmann, A. Zaheer, eds. 2006, p. 247-263.

NOTEBOOM, B. **Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures.** Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, 2002.

OLIVER, A. L.; EBERS, M. **Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships.** Disponível em: <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/19/4/549>. Acesso em 15 de agosto de 2008.

OLIVER, C. **Strategic responses to institutional processes.** The Academy of Management Review, Vol. 16, nº 1, Janeiro 1991, p. 145-179.

ORRÙ, M.; BIGGART, N. W.; HAMILTON, G. G. **Organizational isomorphism in East Asia.** In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press, p. 361-389, 1991.

PFEFFER, J. **Merger as a response to organizational interdependence.** Administrative Science Quarterly, Vol. 17, nº 3, Setembro 1972, p. 382-394.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** Nova York, Harper & Row Publishers, 1978.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. **Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields.** Journal of Management Studies, Vol. 37, nº 1, Janeiro 2000, p. 25-43.

POPPO, L.; ZENGER, T. **Substitutes or complements? Exploring the relationship between formal contracts and relational governance.** Abril 2000. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=223518. Acesso em 14 de Maio de 2008.

POWELL, W. W. **Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?** California Management Review, Vol. 30, nº 1, 1987, p. 67-87.

POWELL, W. W. **Neither market nor hierarchy: networks forms of organizations.** Research in Organizational Behavior, vol.12, 1990, p. 295-336.

PUFFAL, D. P; TONDOLO, V. A. G. **A evolução do campo de estudo de redes de inter-organizacionais: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas.** In: V ENEO Encontro de Estudos Organizacionais, 2008, Belo Horizonte. Anais do V ENEO 2008, 2008.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. **Developmental processes of cooperative interorganizational relationships.** The Academy of Management Review, Vol. 19, nº 1, Janeiro 1994, p. 90-118.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. **Relying on trust in cooperative inter-organizational relationships.** In: BACHMANN, R., ZAHEER, A. (Eds). Handbook of Trust Research, Edward Elgar, London, 2006. pp.144-64.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. **Structuring cooperative relationships between organizations.** Strategic Management Journal, Vol. 13, Outubro 1992, p. 483-498.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. **Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar.** RAE Eletrônica, Vol. 4, nº 1, Art. 7, Junho-Julho 2005.

ROXENHALL, T.; GHOURI, P. N. **Use of written contract in long-lasting business relationships.** Industrial Marketing Management, nº 33, 2004, p. 261-268.

SAKO, M.; HELPER, S. **Determinants of trust in suppliers relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States.** Journal of Economic Behavior and Organization, 1998.

SCHELLING, T. **The strategy of conflict.** Cambridge, MA: Harvard University Press. In: DEAKIN, S. Learning about contracts: trust, cooperation and contract law. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. Handbook of organization studies. London and Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations.** London: Sage publications, 1995.

SCOTT, W. R. **The adolescence of institutional theory.** Administrative Science Quarterly. Vol. 32, no. 4, 1987, p. 493-511.

SELZNICK, P. **Leadership in administration.** Evanston, IL: Row, Peterson and Company, 1957.

SMITKA, M. J. **Competitive Contracting with contracts: How the Japanese manage organizational transactions.** Julho 1993. Disponível em: <http://academiccommons.columbia.edu:8080/ac/bitstream/10022/AC:P:172/1/fulltext.pdf> Acesso em 18 de junho de 2008.

SMITKA, M. J. **Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry.** Nova York: Columbia University Press, 1991.

TIROLE, J. **Bounded Rationality and Incomplete Contract.** University of Toulouse, Working Paper, 2007.

TIROLE, J. **Incomplete contracts: where do we stand?** Econometrica, Vol. 67, Nº 4, Julho 1999, p. 741-781.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **A institucionalização da teoria institucional.** In: CLEGG, S. R. et al. Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 196-219.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935.** Administrative Science Quarterly, 28, 1983, 22-39.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **The institutionalization of institutional theory.** In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. Handbook of organization studies. London and Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

UZZI, B. **The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations.** American Sociological Review, 61, 1996. p. 674-98.

VAN DE VEN, A. H. **On the nature, formation and maintenance of relations among organizations.** The Academy of Management Review, nº 1, Outubro 1976, p. 24-36.

VAN DE VEN, A. H.; RING, P. S. **Relying on trust in cooperative inter-organizational relationships.** In: Handbook of Trust Research, R. Bachmann, A. Zaheer, eds. 2006, p.144-163.

VOLERY, T.; MENSİK, S. **The role of trust in creating effective alliances: a managerial perspective.** Journal of Business Ethics, Vol. 17, Julho 1998, p. 987-994.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. **Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions.** Journal of Marketing, Vol. 64, Outubro 2000.

WHITE, D. R., OWEN-SMITH, J.; MOODY, J., POWELL, W. W. **Networks, fields and organizations: micro-dynamics, scale and cohesive embeddings.** Computational & Mathematical Organization Theory, 10(1), 2004, p. 95-117.

WILLIAMSON, O. E. **A dynamic theory of interfirm behavior.** The Quarterly Journal of Economics, Vol. 79, No. 4, Novembro 1965, pp. 579-607.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: some elementary considerations.** The American Economic Review, Vol. 63, No. 2, Papers and Proceedings of the Eighty-fifth Annual Meeting of the American Economic Association, Maio 1973, pp. 316-325.

ZAGHLOUL, R.; HARTMAN, F. **Construction contracts: the cost of mistrust.** International Journal of Project Management, Vol. 21, 2003, p. 419-424.

ZUCKER, L. G. **The role of institutionalization in cultural persistence.** In: DIMAGGIO, P.; POWELL, W. (Eds). The New Institutionalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press, Chicago, IL, 1991. p. 83-107.

APÊNDICE

1 QUESTIONÁRIOS

5.1 QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES SITUAÇÃO 1

- De que forma são tratados os fatores relacionais nos contratos firmados entre a contratada e a contratante? Existe algum acordo formal em forma de contrato relacional ou normas e regras informais que as duas organizações seguem ou não existe? (CR – Contratos Relacionais)
- O tratamento dado às questões relacionais e aos comportamentos durante a condução dos contratos seguem um padrão único e genérico para todos os contratos ou são estabelecidos caso a caso? Se estabelecido caso a caso, quais são os fatores relevantes de diferenciação entre eles? (MI – Mecanismos Isomórficos)
- Existe alguma influência do tipo de tecnologia utilizada ou da especificidade do serviço prestado nos relacionamentos contratuais? (DR – Dependência de Recursos)
- O relacionamento contratual com a contratante trouxe algum benefício à contratada que não esteja previsto no contrato estruturado firmado entre as partes ou não seja diretamente relacionado às questões do próprio relacionamento? (MI – Mecanismos Isomórficos)
- De que forma você visualiza os instrumentos contratuais que atualmente regem os relacionamentos contratuais da contratante com a contratante? Eles contribuem para uma boa performance do relacionamento e do objeto contratual? (GC – Gestão Contratual)

5.2 QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES DA SITUAÇÃO 2

- De que forma são tratados os fatores relacionais no contrato firmado entre a contratada e a contratante? Existe algum acordo formal em forma de contrato relacional ou normas e regras informais que as duas organizações seguem ou não existe? (CR – Contratos Relacionais)

- Qual a importância do contrato com a contratante para a contratada? Se fosse analisar a questão da dependência entre as partes, você enxerga equilíbrio de poder na relação ou há mais poder em uma das partes? (DR – Dependência de Recursos)
- A contratada precisou implementar alguma mudança em sua estrutura para atender às exigências da contratante? (MI – Mecanismos Isomórficos)
- O relacionamento contratual com a contratante trouxe algum benefício à organização contratada que não esteja diretamente relacionado ao objeto do contrato (mercado)? (MI – Mecanismos Isomórficos)
- De que forma você visualiza os instrumentos contratuais que atualmente regem os relacionamentos contratuais da contratante com a contratada? Eles contribuem para uma boa performance do relacionamento e do objeto contratual? (GC – Gestão Contratual)

5.3 QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS ORGANIZAÇÕES DA SITUAÇÃO 3

- De que forma são tratados os fatores relacionais nos contratos firmados entre a contratada e a contratante? Existe algum acordo formal em forma de contrato relacional ou normas e regras informais que as duas organizações seguem ou não existe? (CR – Contratos Relacionais)
- Existe interrupção das atividades executadas entre um contrato e outro ou há continuidade dos serviços? No caso do relacionamento, existe uma continuidade como fosse um contrato só de longo prazo, somadas as vigências, ou cada contrato representa um relacionamento específico que se encerra ao fim da vigência? (MI – Mecanismos Isomórficos)
- A contratada precisou implementar alguma mudança em sua estrutura para atender às exigências da contratante? (MI – Mecanismos Isomórficos)
- O relacionamento contratual com a contratante trouxe algum benefício à contratada que não esteja diretamente relacionado ao objeto do contrato (mercado)? (MI – Mecanismos Isomórficos)

- De que forma você visualiza os instrumentos contratuais que atualmente regem os relacionamentos contratuais da contratante com a contratada? Eles contribuem para uma boa performance do relacionamento e do objeto contratual? (GC – Gestão Contratual)

- Qual a importância do contrato com a contratante para a contratada? Se fosse analisar a questão da dependência entre as partes em função do prolongamento do prazo contratual para os três contratos seqüenciados, você enxerga equilíbrio de poder na relação ou há mais poder em uma das partes? Você acredita que o prolongamento do serviço em poder da contratada aumentou a dependências da contratante pela contratada ou, ao contrário, a contratada tornou-se mais dependente do contrato com a contratante? (DR – Dependência de Recursos)