



COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO: UMA APLICAÇÃO PRÁTICA NA REDE DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BALNEÁRIO AÇORES

INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS AND PERFORMANCE: A PRACTICAL
APPLICATION IN THE NETWORK BUILDING IN AÇORES BALNEÁRIO

Aline Botelho Schneider Venson
Unisul - Faculdades Barddal

Mestre Administração PPGA/UNISUL
alinebotelhos@hotmail.com

Dioggo Venson
Unisul - Faculdades Barddal

Sistemas de Informação

Marcelo Lopes Carneiro
Unisul - Universidade do Sul de
Santa Catarina / Faculdades Barddal

Mestre em Administração pela UNISUL
marcelozyx@hotmail.com

Alex Fabiano Wherle
Instituto de Ensino Superior da
Grande Florianópolis - IES

Mestre em Administração PPGA/UNIVALI]
adm_condominio@hotmail.com

Marcus Vinicius Andrade de Lima
Unisul - Universidade do Sul de Santa Catarina

Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC
marcus.lima@unisul.br

Data de submissão: 07 abr. 2009 . **Data de aprovação:**

11 dez. 2010 . **Sistema de avaliação:** Double blind review.
. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. José Marcos
Carvalho de Mesquita.

RESUMO

Os relacionamentos interorganizacionais têm sido tema de diversos estudos e hipóteses que dão conta da sua importância para o sucesso das organizações. Um modo de classificar a forma dos relacionamentos entre organizações é a proposta por Uzzi (1997), que classifica os relacionamentos em imersos socialmente ou de mercado. Estes relacionamentos interorganizacionais afetam a vida das organizações e são de vital importância para o entendimento do mercado em que as organizações estão inseridas. Neste sentido essa pesquisa teve como perguntas centrais: Qual o desempenho das organizações socialmente imersas? Seu desempenho é maior por conta desse relacionamento? Existe relação entre o desempenho e o tipo de relacionamento? Para atingir tal objetivo propomos um modelo de medição de desempenho das organizações envolvidas baseado no MCDA-C,

metodologia de apóio a decisão construtivista, aplicado a um conjunto de organizações da construção civil do Balneário Açores, localizado em Florianópolis, Santa Catarina. Esse grupo de organizações foi escolhido por base estudo da imersão social, anterior a essa pesquisa, desenvolvido por Wehrle (2008). Como resultado foi possível verificar que os relacionamentos imersos afetam o desempenho das organizações, sendo benéficos para as organizações apenas quando essas conseguem gerenciá-los. Portanto ter muitos relacionamentos imersos pode prejudicar o desempenho das organizações.

PALAVRAS-CHAVES

Relacionamentos interorganizacionais. Imersão social. Desempenho. Metodologia Construtivista de Apoio à Decisão. MCDA-C.

ABSTRACT

Interorganizational relationships have been subject of many studies and hypotheses which describe its importance to the success of organizations. One way to classify the form of relationships between organizations is the proposal by Uzzi (1997), which classifies the relationships in social embedded or market. These interorganizational relationships affect the lives of organizations and are of vital importance for the understanding of the market in which organizations are embedded. In this sense this research was to central questions: What is the performance of socially immersed organizations? Its performance is higher on account of that relationship? A relationship exists between performance and type of relationship? To achieve this goal we propose a model for measuring performance of organizations based on MCDAC, method of decision support constructivist, applied to a number of organizations, the construction of the Açores, located in Florianopolis, Santa Catarina. This group of organizations was chosen based on study of social immersion, prior to the survey, developed by Wehrle (2008). As a result it was possible to verify that the relationships affect the performance of organizations, and beneficial to the organizations where they can only manage them. So many relationships have immersed may impair the performance of organizations.

KEYWORDS

Interorganizational relationships. Social immersion. Performance. Constructivist approach to decision support. MCDA-C.

INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura, as organizações buscam identificar conceitos que as permita tomar decisões estratégicas, de forma clara e oportuna, sem que se perca a eficácia destas medidas. Raros são os momentos em que os dirigentes podem analisar e decidir, sem que lhe seja cobrado eficiência, visibilidade e oportunidade. Nas últimas décadas, os mercados vêm sofrendo fortes mutações provocadas por alterações na lógica da competição. A massificação da produção, o aumento do comércio mundial, as pressões de preços, as mudanças legais ampliando a responsabilidade das empresas diante dos consumidores, a ocupação de nichos via customização de produtos são, dentre muitos exemplos possíveis, componentes recentes no jogo competitivo.

Neste cenário, as organizações buscam alternativas para resguardar suas operações:

inovação, adequação de custos e busca de novos mercados são alguns dos caminhos passíveis de serem trilhados, do ponto de vista da empresa isolada. Outra opção advém da possibilidade de constituírem alianças que neutralizem ou ao menos minimizem os efeitos da nova competição. Este vem sendo o caminho seguido por amplos segmentos empresariais. Segundo Yoshino e Rangan (1996), isso se deve à necessidade cada vez maior de serem constituídas alianças estratégicas como resposta aos desafios impostos pelo mercado. Este fato também é referido por Pereira e Pedrozo (2003), segundo os quais os relacionamentos interorganizacionais têm-se tornado uma importante forma de competição empresarial, visto que muitas empresas,

atuando de forma isolada, não teriam condições de obter as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento.

Por meio da área de Sociologia Econômica, significativas são as pesquisas e os esforços na busca do entendimento das complexas relações entre as organizações que convivem no mesmo ambiente (PEREIRA; VENTURINI; VISENTINI, 2006). Swedberg (2004) complementa dizendo que a sociologia econômica descreve o modo pelo qual as ações econômicas são estruturadas por meio de redes sociais. O termo 'imersão social' (*social embeddedness*), do autor Granovetter (1985), reivindica o papel da sociologia econômica na descrição do modo pelo qual as ações econômicas são estruturadas por meio de redes sociais. De acordo com Uzzi (1997), para se analisar as relações de efeito da organização e da estrutura da rede na ação econômica, é necessário identificar como a organização está ligada a sua rede interorganizacional. Granovetter (1985) complementa afirmando que, para se entender como as organizações estão no estado atual, é necessário um estudo analisador aprofundado da estrutura social. Steinner (2006) explica que é muito importante o entendimento sobre as relações de mercado, esclarecendo, assim, como as relações sociais contribuem de maneira determinante para a criação e a evolução das instituições e das relações de mercado.

Do final do século XIX até os dias de hoje foi concebida uma significativa quantidade de sistemas de medição de desempenho organizacional, cada um deles visando atender a demandas específicas ou englobando novas perspectivas a aspectos já desenvolvidos

em pesquisas anteriores, desde a simples mensuração da produção alcançada até métodos mais sólidos e holísticos como os critérios do FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, BSC – Balance Scorecard, EVA, entre outros.

Porém a grande variedade de modelos de gestão oferecida no mercado deixa assustados muitos gerentes e consultores (HAVE *et al.*, 2003). Os modelos tradicionais de avaliação parecem não contemplar todos os fatores e dimensões requeridas, onde a principal limitação é a não incorporação de fatores qualitativos e subjetivos no processo de avaliação. Mesmo com o aprimoramento de alguns modelos em contemplar estas variáveis, ainda assim, a dificuldade de operacionalizá-las de forma prática parece uma tendência permanente. Principalmente no que diz respeito à agregação dessas variáveis heterogêneas necessárias para que se tenha uma avaliação global da empresa. Para isso, propõe-se a incorporação da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão – MCDA-C (ROY, 1993) na análise do desempenho de empresas, a fim de melhor refletir o desempenho das empresas analisadas. Aplicações de MCDA-C na avaliação de desempenho de empresas podem ser encontradas em Dutra *et al.*, (2005), Rangel *et al.*, (2003), Lima (2003), Banville (2000).

De acordo com Balestro *et al.* (2004) e Amato Neto (2000) a cooperação interorganizacional é parte do cotidiano das empresas, sejam elas grandes ou pequenas, sendo adotadas entre empresas sob várias configurações, em inúmeros setores e em todas as escalas de produção. Ottoboni e Pamplona (2001) registram que a estrutura organizacional

e o modo de gerenciamento das micro e pequenas empresas as deixam muito vulneráveis às mudanças do ambiente. Diante dessa realidade, também elas sentem a necessidade de buscar abrigo em alianças que lhes oportunizem atingir níveis mais elevados de competitividade, que isoladas não alcançariam. Nessa busca, uma das tipologias que mais se expandiu nos últimos anos são as redes de empresas formadas por pequenos empreendimentos, cujo mercado, por vezes, se restringe a um bairro.

A partir deste contexto, este artigo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como a imersão social pode afetar o desempenho das organizações? Para isto, decidiu-se aplicar esta pesquisa nas empresas que compõem a rede interorganizacional do ramo da Construção Civil do balneário Açores, em Florianópolis SC. Haja vista que, no Brasil, nos últimos três anos, pudemos observar uma forte expansão desse setor e obtendo um impacto positivo na economia brasileira, servindo como base para o aumento do PIB e a criação de novos postos de trabalho (MEIRELLES, 2007). A escolha da região se deve, principalmente, pelo alto grau de desenvolvimento, nos últimos dez anos, do número de empresas nesse setor. O entendimento do mercado da construção civil do Balneário Açores ajuda a compreender as diferenças em relação a outros mercados. Para o mercado local, o entendimento dos relacionamentos pode auxiliar na proximidade e/ou na interação dos atores, para um desenvolvimento mútuo da indústria. Outro fator se deve ao fato de ser principalmente um mercado 'fechado', isto é, as organizações do ramo da construção civil que estão situadas nesse espaço geográfico atuam quase

que exclusivamente nesse mercado, o que possibilita uma melhor definição e análise das organizações atuantes nessa área, além de facilitar a acessibilidade de informações.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo geral verificar o quanto e como os relacionamentos imersos afetam o desempenho das organizações. Para isto, procurará: (i) identificar o desempenho das empresas num determinado período de tempo através da metodologia MCDA-C; (ii) verificar se existe relação ente a imersão social e o desempenho das organizações; (iii) verificar se existe uma relação quantitativa entre o nível de imersão e o desempenho (mais imerso igual a mais desempenho ou o inverso disso) e (iv) verificar se a quantidade de relacionamentos imersos também é fator determinante no desempenho.

Sua estrutura está composta da seguinte forma: (i) introdução; (ii) referencial teórico – onde serão abordados os temas redes interorganizacionais e imersão social e Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão para avaliação de desempenho organizacional; (iii) metodologia proposta – onde será detalhada toda a construção do modelo MCDA-C de avaliação de desempenho para as organizações pesquisadas; (iv) considerações finais – onde estarão expostas as considerações finais inferidas com esta pesquisa.

REDES INTEORGANIZACIONAIS E IMERSÃO SOCIAL

As organizações podem ser consideradas como elementos de um complexo sistema, interagindo permanentemente com um grande conjunto de variáveis e situações

específicas. Podemos afirmar que os estudos desenvolvidos por Roethlisberger & Dickson (1937) são precursores no enfoque à importância e necessidade dos conceitos da teoria de sistemas ao descreverem e enfatizarem a importâncias das redes informais e, das relações inter e intraorganizacionais.

O conceito de Redes advém de diversas áreas de conhecimento, principalmente da Antropologia e das Ciências Sociais (CANDIDO; ABREU, 2000). O conceito de rede que será articulado na referente pesquisa é de redes interorganizacionais, que são aquelas as quais participam de organizações de um mesmo setor. Na literatura especializada sobre redes sociais, coloca-se que mecanismos ligados à estrutura de relacionamentos interferem no processo de institucionalização das ações sociais, o que ocasiona a interferência das redes sociais nos resultados econômicos das instituições nas quais os atores estão inseridos (MACHADO-DA-SILVA, ROSSONI, 2007).

A união dos aspectos sociais e econômicos teve seus primeiros estudos na sociologia econômica, com os autores Weber, Durkheim, Marx e Simmel (MARTES *et al.*, 2007). Na visão de Durkheim, por meio da sociologia econômica desenvolvem-se estudos com os fatos econômicos, considerando-os como fatos sociais, além de sugerir uma aproximação das teorias econômicas e sociais para melhor explicar os aspectos econômicos (STEINNER, 2006).

Em meados de 1985, surgiu a 'nova sociologia econômica', termo que foi cunhado por Mark Granovetter numa conferência pronunciada na Associação Norte-Americana de Sociologia, em Washington D.C. O autor também

produziu o artigo: '*Economic action and social structure*' e nele atribuiu o termo 'imersão social' (*social embeddedness*) ao autor Karl Polanyi e reivindicou que o papel da sociologia econômica seria descrever o modo pelo qual as ações econômicas são estruturadas por meio de redes sociais (relacionamento), o que vem sendo sustentada por ele desde então (SWEDBERG, 2004).

Para Granovetter (1985), o indivíduo não é um átomo. O entendimento das relações de mercado, nas quais estão inseridas as relações organizacionais, são constituídas por atores e estes estão imersos socialmente, então esta relação é vital para o entendimento do mercado (STEINNER, 2006). Balestro *et al* (2004) complementa que as relações de mercado envolvem diversas organizações, que possuem dependência direta ou indireta e que se modificam através das estruturas das redes nas quais estão inseridas. Dessa forma, essas estruturas são vitais para se entender o comportamento das organizações.

A pesquisa sobre imersão social é uma área importante na sociologia e economia, pois ajudou a revigorar os debates sobre os efeitos positivos e negativos das relações sociais no comportamento econômico. Isto porque a imersão entre as organizações proporciona oportunidades econômicas que não podem ser reproduzidas por relações de mercado, contratuais ou de integração vertical (UZZI, 1997).

Os relacionamentos estão classificados em imersos e de mercado, seus efeitos sobre o processo econômico são determinantes por sua característica socialmente construída. Ainda de acordo com o autor, as relações socialmente

imersas são menos freqüentes, já as relações de mercado são mais freqüentes. Relacionamentos de mercado são aqueles que o interesse motiva a ação, a busca do lucro prevalece, evitam situações de barganha porque as informações limitam-se à questão preço. Já os Relacionamentos socialmente imersos são aqueles que se caracterizam pela confiança e por vínculos pessoais, defendem o sucesso empresarial das redes de negócios e criam oportunidades econômicas difíceis de produzir via mercados, contratos ou interação vertical (UZZI, 1997).

Para Uzzi (1997) existem três características dos relacionamentos socialmente imersos, as quais se desenvolvem a partir de redes de referência de terceiros e relações pessoais anteriores. Esse desenvolvimento possui um intermediário que transfere as expectativas e oportunidades de uma estrutura social incorporada, fornecendo no primeiro momento confiança. Depois de estabelecida a confiança, surgem as primeiras trocas recíprocas de informações detalhadas e, por fim, estabelecem a resolução de problemas conjuntos. O estudo desenvolvido por Uzzi (1997) aponta ainda que o desenvolvimento da imersão social nas relações organizacionais afeta os resultados organizacionais e econômicos, utilizando assim uma lógica de troca, nas quais as organizações promovem economias de tempo, acordos de integração, melhorias de Pareto em eficiência de distribuição e adaptação complexa.

Granovetter (1985), Polanyi (1944) e Uzzi (1997) afirmam que os fatores econômicos e tecnológicos estão imersos em relações sociais, sendo moldados por ela. Ou seja, o desempenho de uma

organização pode ser afetado pelas relações sociais nas quais ela se encontra imersa. Contudo, Hakanson (1989) ressalta que mesmo existindo relações de cooperação, não se eliminam os conflitos e a competição, ou seja a prática da competição existente.

Granovetter (1985) afirma que, para se entender como as organizações estão no estado atual, é necessária uma análise aprofundada da estrutura social. A estrutura social molda as relações sociais através da convivência em grupo, estabelecendo redes que influenciam as decisões do ator. Entre organizações, esse processo também acontece dentro dos relacionamentos entre gestores, o que pode beneficiar as organizações das quais esses indivíduos fazem parte. Essa afirmação é embasada por Granovetter (1985), que afirma que o indivíduo não é um átomo. O entendimento das relações de mercado, nas quais estão inseridas as relações organizacionais, são constituídas por atores e estes estão imersos socialmente. Esta relação é vital para o entendimento do mercado (STEINER, 2006).

Uzzi (1997) afirma que os Relacionamentos Socialmente Imersos são aqueles que se caracterizam pela confiança e por vínculos pessoais, que defendem o sucesso empresarial das redes de negócios e criam oportunidades econômicas difíceis de produzir via mercados, contratos ou interação vertical. Mas como e quanto a imersão social existente em alguns relacionamentos interorganizacionais afeta as empresas envolvidas? Uma forma de se avaliar estas questões é por meio da metodologia MCDA, a qual pode identificar o desempenho organizacional das organizações imersas

socialmente, buscando explicações acerca das vantagens econômicas existentes.

MCDA-C COMO METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Desde o desenvolvimento das organizações, em busca de uma maior eficiência, se buscam métodos de aferir se as organizações estão alcançando os objetivos propostos, e se é possível aumentar ainda mais o seu desempenho. É preocupação recorrente de administradores de diversos tipos de organizações e de setores conhecer o desempenho das organizações que dirigem. A medição do processo produtivo não é um tema novo, já sendo evidenciada desde os séculos XIV e XV (NETTO, 2007). A literatura identifica métodos tradicionais e importantes na área de avaliação de empresa, como por exemplo, Modelo Baseado na Formação de Preços de Ativos Financeiros (ROSS, 1995) e o Modelo dos Fluxos de Caixa Descontados (COPELAND, KOLLER, MURRIN, 2000).

A maior parte das metodologias tradicionais de análise de desempenho e seleção de projetos tem por objetivo indicar a melhor alternativa ou alternativa ótima. Diferentemente, as metodologias multicritério de apoio à decisão, ao invés de adotar uma abordagem meramente racional e prescritiva, têm como propósito gerar recomendações, possibilitando o aperfeiçoamento dos sistemas organizacionais, gerando novas e melhores alternativas de ação, definindo áreas de potencialidades e identificando situações que sejam percebidas como as melhores (ENSSLIN *et al*, 2001). De forma próxima, o processo de apoio à decisão também pode auxiliar na identificação

e ordenação por ordem decrescente de preferência (*ranking*), com base em um conjunto de objetivos e critérios de julgamento (CASAROTTO e KOPITTKKE, 1994).

A abordagem multicritério, freqüentemente chamada de MCDA (*Multiple criteria decision aid*), é um conjunto de métodos o qual permite agregar vários critérios de avaliação em ordem de escolha, ordenação, categorias ou descrever um conjunto de alternativas. Tem como principal objetivo fornecer ao decisor uma ferramenta capaz de ajudá-lo a resolver problemas de decisão, onde vários critérios, geralmente conflitantes, devam ser levados em consideração. Faz parte também do estudo de uma atividade de apoio à decisão a identificação clara do decisor (isto é, um indivíduo, uma comunidade, uma organização). Na seqüência, pode-se resumir as principais características do MCDA: reconhecimento da presença e necessidade de integração, tanto dos elementos de natureza objetiva com os de natureza subjetiva; busca construir ou criar algo (atores e facilitadores em conjunto) que, por definição, não pré-exista completamente; busca entender um axioma (verdade pré-existente) particular, no sentido de saber qual o seu significado e o seu papel na elaboração de 'recomendações'; procura desenvolver a compreensão do problema e através deste entendimento, gera soluções que aperfeiçoam os valores do decisor (ROY; 1993,1996).

Para tanto, o que distingue uma abordagem que visa ao apoio à decisão é o paradigma científico em que ela está baseada. Neste trabalho, será adotado o paradigma construtivista, utilizando uma abordagem de critério único de síntese,

uma vez que esta ferramenta poderá ser a 'chave' capaz de operacionalizar o modelo proposto para avaliar o desempenho de empresas.

Diante de tal reconhecimento, esta metodologia enfatiza uma diferença básica de atitude: enquanto as abordagens tradicionais tentam dar uma solução ao problema, MCDA-C enfatiza a idéia da construção do problema, ou seja, enfoca a modelação do contexto decisional, através da consideração das convicções e valores dos atores envolvidos no processo decisório. Esta modelação virá por permitir a construção de um modelo de avaliação, com base no qual acredita-se que as decisões tomadas sejam as mais adequadas para o contexto em questão (Roy, 1990; 1993). O construtivismo pressupõe a noção de produção de conhecimento a partir da participação dos atores no processo. Neste sentido, não há uma verdade a ser descoberta, mas o conhecimento é construído a partir dos sistemas de valor, convicções e objetivos dos envolvidos. De acordo com Roy (1993), seguir o caminho do construtivismo consiste em admitir que "não existe apenas um conjunto de ferramentas adequado para esclarecer uma decisão nem existe uma única melhor maneira de fazer uso delas". Conseqüentemente, o conhecimento neste paradigma consiste na busca por hipóteses de trabalho para fazer recomendações a partir do aprendizado sobre o problema.

A atividade de apoio à decisão não reproduz uma realidade natural, física ou exata, como também pré-existente, mas incorpora-se no processo decisório onde se inicia, primeiramente, com a construção de uma estrutura partilhada

pelos intervenientes, para posteriormente elaborar um modelo de avaliação, com base numa abordagem também construtivista e de aprendizagem, e finalmente proceder às devidas recomendações. Com o

intuito de exemplificar estruturalmente estas questões, apresenta-se a Figura 1, destacando-se as principais fases de um processo decisório sob a ótica multicritério de apoio à decisão construtivista.

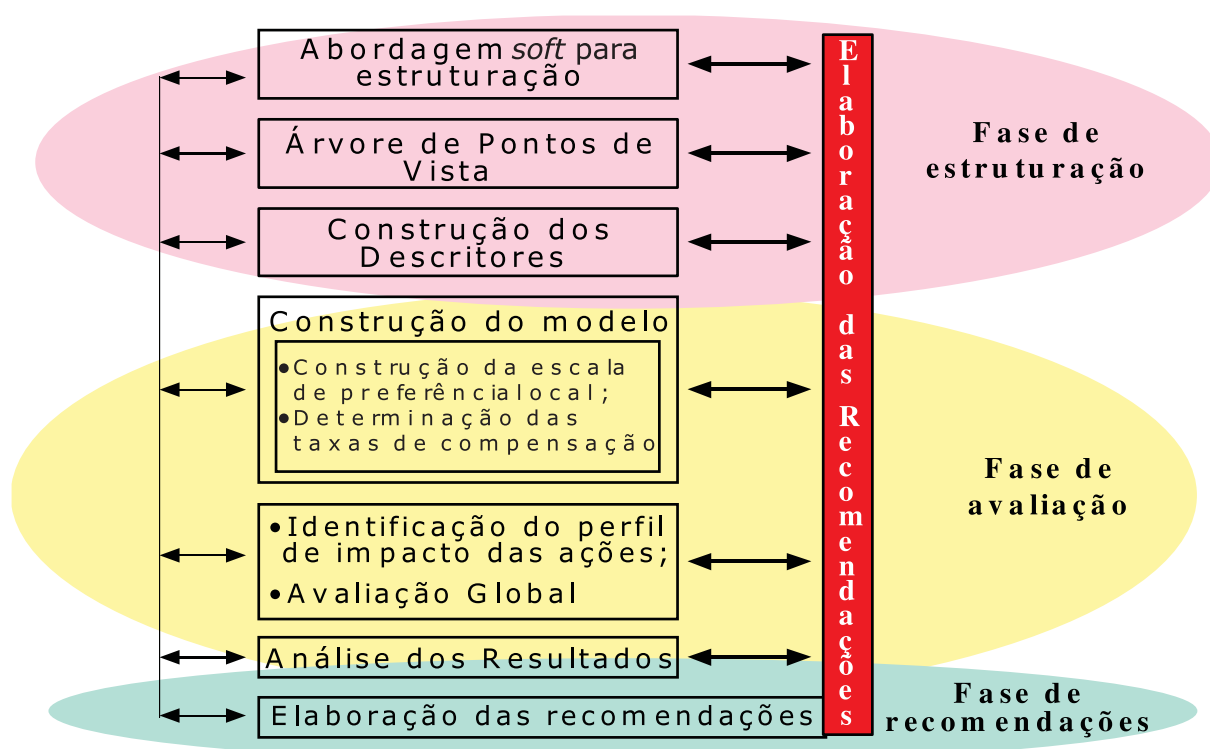


Figura 1 - Fases do processo de apoio à decisão

Fonte: DUTRA, 1998.

De acordo com a Figura 1 pode-se observar que a atividade de apoio à decisão se faz fundamentalmente nas várias etapas do processo decisório. O MCDA-C divide este processo três fases: fase de estruturação, fase de avaliação

e fase de recomendações. Na fase de estruturação, essa atividade se insere no processo com o objetivo de construir uma estrutura consensualmente aceita pelos atores, não de modelação de uma realidade pré-existente, mas de

geração e construção de conhecimentos. Na fase de avaliação, o processo de apoio à decisão segue uma conduta de interação, construção e aprendizagem com o desenvolvimento de um modelo para avaliação das ações, segundo os juízos de valor dos atores. Essa atividade não segue um caminho normativo e nem busca uma 'solução ótima' mas uma 'solução de melhor compromisso'. E, finalmente, na fase de recomendação, esta atividade procura fornecer subsídios aos decisores, através de ferramentas (conceitos, modelos e procedimentos), para que esses tenham condições de analisar e escolher qual a estratégia mais adequada a ser adotada em cada cenário em estudo.

APLICAÇÃO DO MODELO MCDA-C PARA AVALIAR EMPRESAS DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Nesta seção, mostra-se a aplicação do modelo de apoio à decisão na avaliação de empresas do ramo da construção civil através de uma aplicação prática realizada com as empresas que formam a rede do ramo da construção civil do Balneário Açores, localizado no Sul da Ilha de Florianópolis, SC. Esta rede é composta por oito empresas, sendo cinco construtoras, duas imobiliárias e uma engenharia. A construção da rede, bem como a identificação dos relacionamentos imersos e de mercado existentes dentro desta rede advêm do trabalho de Wehrle (2008).

A proposta metodológica permite que se incorporem de forma conjunta tanto os dados quantitativos como os qualitativos e subjetivos, no momento da avaliação, como também possibilita que estes

dados possam ser agregados de modo a obter uma avaliação global da empresa. Articula-se, assim, uma situação da vida real com a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista, através da construção de um modelo apropriado. Através da incorporação da metodologia MCDA-C, é possível diminuir uma das principais deficiências dos modelos tradicionais de avaliação, qual seja: a dificuldade de incorporação de dados subjetivos ao modelo, fornecendo uma avaliação mais realista e adequada as 'necessidades' do decisor.

Divide-se o processo de tomada de decisão em etapas, conforme FIG. 2. Estas etapas são: (1) Identificar e organizar os objetivos e preocupações do decisor a respeito do negócio. Nesta etapa, deverão ser identificados, explicitados e organizados, através de uma representação gráfica, aqueles objetivos, interesses e preocupações percebidas e interpretadas como relevantes pelo decisor a respeito do negócio; (2) Definir e estruturar os fatores-chave que dão sustentação aos objetivos e preocupações do decisor. Aqui serão definidos e estruturados, através de uma representação gráfica, aqueles fatores-chave considerados fundamentais para o decisor no processo de avaliação, sejam quantitativos, qualitativos ou subjetivos; (3) Expressar de forma numérica os fatores-chave considerados pelo decisor. Nesta etapa, deverá ser construído um critério que permita avaliar e quantificar o desempenho da empresa em cada fator-chave segundo os valores do decisor. Uma vez avaliado e quantificado localmente o desempenho da empresa, a informação local deverá ser agregada de modo a

obter uma avaliação global da empresa; (4) Avaliar os resultados e comparar com as demais empresas da rede. Com base nos parâmetros definidos pelo modelo, será possível avaliar o desempenho global de cada empresa comparando-a a parâmetros das demais. Além disso, pode-se propor ações de aperfeiçoamentos para

o sistema. Salienta-se que o processo de Coleta dos dados se dá durante todo o processo e permite que se retorne a qualquer etapa do processo sempre que se faça necessário. Essa recursividade produz geração de novas informações ao decisor aprimorando todo o processo de avaliação da empresa.

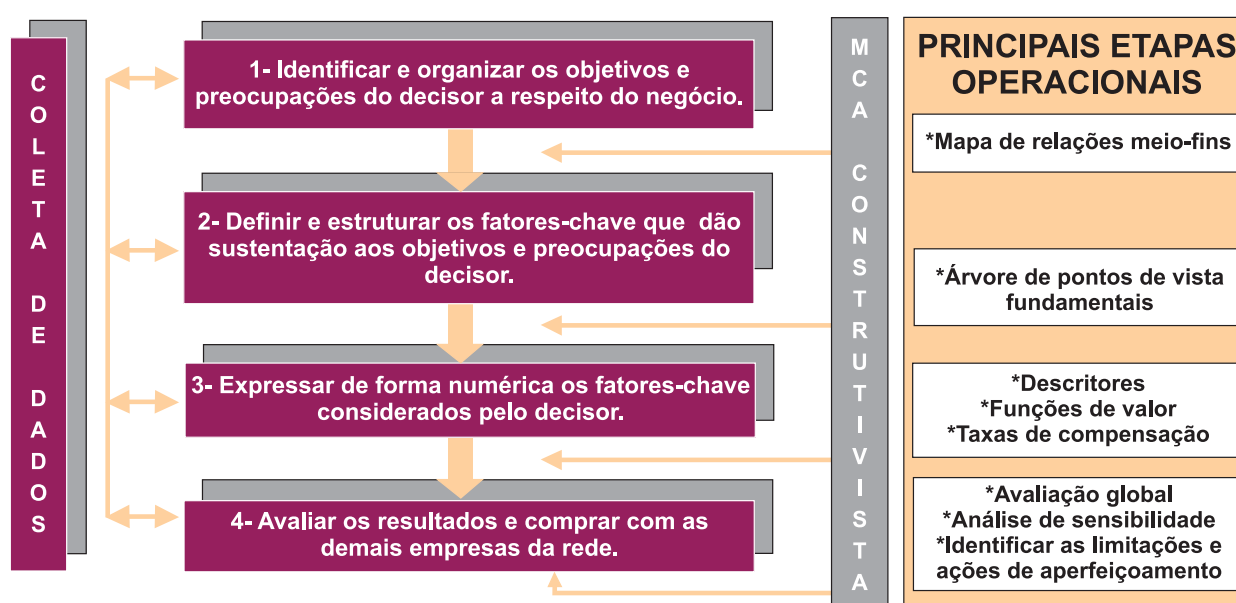


Figura 2 - Proposta metodológica operacional para avaliar empresas de pequeno porte.

Fonte: elaborado pelos autores, 2008.

Observa-se na Figura 2 que a inclusão da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista no processo decisório se dá através da construção do mapa de relações meios e fins, das árvores de pontos de vista fundamentais, da obtenção dos descritores, funções de valor e taxas de compensação conduzindo

a uma avaliação global do desempenho do sistema. Com a inclusão destas etapas é permitida a realização de uma análise de sensibilidade e a identificação de limitações e propostas de aperfeiçoamento.

Com base no mapa de relações meios e fins é possível identificar e organizar os objetivos e preocupações do investidor a

respeito do negócio. A árvore de pontos de vista fundamentais permite que se defina e estruture os fatores-chave que darão sustentação aos objetivos e preocupações do investidor. Através dos descritores, das funções de valor e das taxas de compensação pode-se expressar de forma numérica os fatores-chave considerados pelo investidor. Finalmente, ao fazer uso da avaliação global e da análise de sensibilidade os resultados podem ser avaliados e comparados com parâmetros de mercado permitindo identificar limitações e possíveis ações de aperfeiçoamentos.

(1) Identificar e organizar os objetivos e preocupações do decisor a respeito do negócio.

Para elaboração da metodologia elegeu-se como decisor o representante (um dos

sócios) de uma das empresas que compõem a rede, a Imobiliária 1. Esta escolha deve-se ao fato desta organização ser a empresa com o maior número de relacionamentos imersos.

Foram envolvidos no processo decisório (atores), o executivo representante da Imobiliária 1 (decisor), um dos autores deste trabalho (facilitador), e os proprietários e dirigente das empresas que compõem a rede e os seus colaboradores (agidos). O facilitador ouvindo o decisor procurou definir um nome (rótulo do problema) que inicialmente descreva o problema a ser resolvido, ou seja: avaliar empresas da rede interorganizacional do ramo da construção civil do Balneário Açores segundo a visão do decisor. Na etapa seguinte o decisor foi estimulado, em diversas reuniões, a expressar quais

elementos (elementos primários de avaliação - EPA) ele gostaria de considerar em seu problema. Foram identificados inicialmente diversos EPA's, a partir dos quais foram construídos conceitos. Uma vez construídos os conceitos, estes foram hierarquizados em direção aos meios e aos fins do problema, obtendo-se desta forma uma estrutura hierarquizada a qual foi chamada de Mapa de Relações Meios e Fins. O mapa tem como objetivo representar o problema do decisor, isto é, fará com que o decisor explicita seus valores relacionados com o problema em questão, assim como, fornecerá uma série de meios visando atingir os fins almejados.

(2) Definir e estruturar os fatores-chave que dão sustentação aos objetivos e preocupações do decisor.

Uma vez construído o mapa de relações meios e fins, o mesmo foi utilizado pelo

facilitador para estruturar o modelo multicritério. A preocupação inicial da estruturação de um modelo multicritério foi definir quais são os aspectos, dentro do contexto decisório, que o decisor considerou essencial e desejável para serem levados em conta no processo de avaliação das empresas. Tais aspectos constituem os eixos essenciais para avaliação do problema. A identificação dos eixos é chamada de transição de um mapa de relações meios e fins para um modelo multicritério. Para possibilitar tal transição, foi necessário utilizar uma série de análises que permitiram extrair pontos de vista considerados fundamentais (PVF) pelo decisor, e que serão levados em conta no modelo multicritério. A Figura 3 apresenta a versão final da árvore de pontos de vista fundamentais (PVF's).

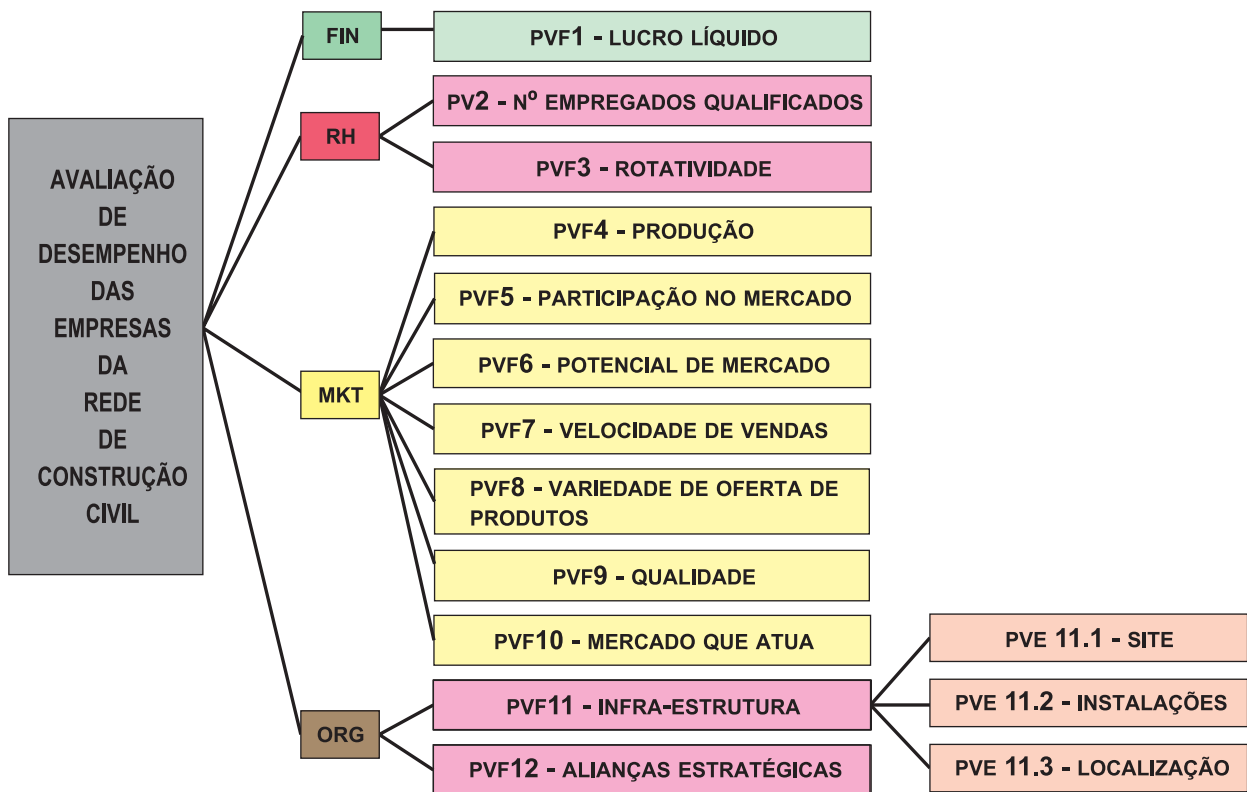


Figura 3 - Versão final da árvore de pontos de vista fundamentais.

Fonte: elaborado pelos autores, 2008.

(3) Expressar de forma numérica os fatores-chave considerados pelo decisor.

Definida a árvore de pontos de vista fundamentais, pôde-se iniciar a construção do modelo multicritério para avaliação das ações potenciais (empresas) segundo tais eixos de avaliação. Para tanto, foi necessário construir um critério (base para comparação) que permita mensurar o desempenho da ação avaliada em

cada ponto de vista. Na construção de um critério, duas ferramentas são necessárias: um descritor e uma função de valor associada a tal descritor. Os descritores são um conjunto de níveis de impacto que servem para descrever o desempenho das ações potenciais em cada ponto de vista fundamental. A título de ilustração, a Figura 4, apresenta o descritor do ponto de vista 2 – Número de empregados qualificados.

necessário um conjunto de parâmetros associados a estes critérios, os quais denominou-se de taxas de compensação (vulgarmente chamado de pesos). Taxa de compensação são parâmetros que os decisores julgam adequados para agregar, de forma compensatória, desempenhos locais (critérios) em um desempenho global. Com o uso do software MACBETH foi gerado uma escala cardinal que através do procedimento de transformação linear veio determinar as

taxas de compensação entre os PVFs. Para melhor visualização serão utilizadas na árvore de valor as taxas de compensação, referentes a todos os pontos de vistas fundamentais, conforme apresenta a Figura 5. Ela mostra que o PVF2 – Número de empregados qualificados obteve uma taxa de compensação de 25%, enquanto que o PVF3 – rotatividade alcançou uma taxa de compensação de 75%, indicando que o decisor valora mais fortemente a rotatividade.

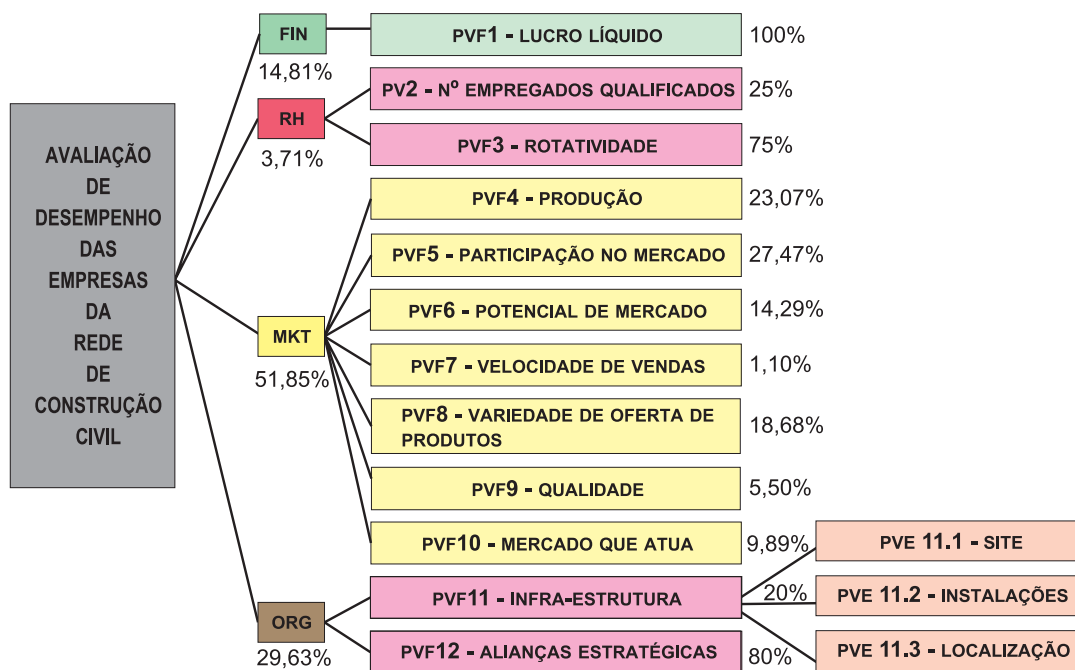


Figura 5 - Taxas de compensação na árvore de valor.

Fonte: elaborado pelos autores, 2008.

(4) Avaliar os resultados e comparar com as demais empresas da rede.

Com base no modelo de avaliação já estruturado, foi possível utilizá-lo para avaliar o desempenho das empresas que formam a rede do ramo da construção civil

do Balneário Açores (ações potenciais) e, se necessário, identificar limites e oportunidades de aperfeiçoamentos. Alia-se a isso, a fórmula de agregação aditiva, dada pela Equação 1, que permite reunir em uma avaliação global os desempenhos

locais da empresa, em cada um dos critérios do modelo. O objetivo desta fórmula foi agregar o desempenho de cada empresa em seus múltiplos critérios em um desempenho único, isto é, ter uma avaliação global das empresa (KEENEY, 1996).

$$V(a) = w_1.v_1(a) + w_2.v_2(a) + \dots + w_n.v_n(a)$$

(1)

V(a) = valor global da ação a

vn(a) = valor parcial da ação a nos n critérios

w_n = taxas de substituição dos n critérios

n = números de critérios do modelo

A equação fornece a soma ponderada dos valores parciais obtidos por uma determinada ação nos diversos critérios, sendo que a ponderação é feita pelas taxas de substituição de cada critério. Para que se possa usar uma fórmula de agregação aditiva é indispensável que os critérios do modelo sejam preferencialmente independentes. A Figura 6 mostra o desempenho de cada ponto de vista fundamental (PVFs) nas empresas sob avaliação.

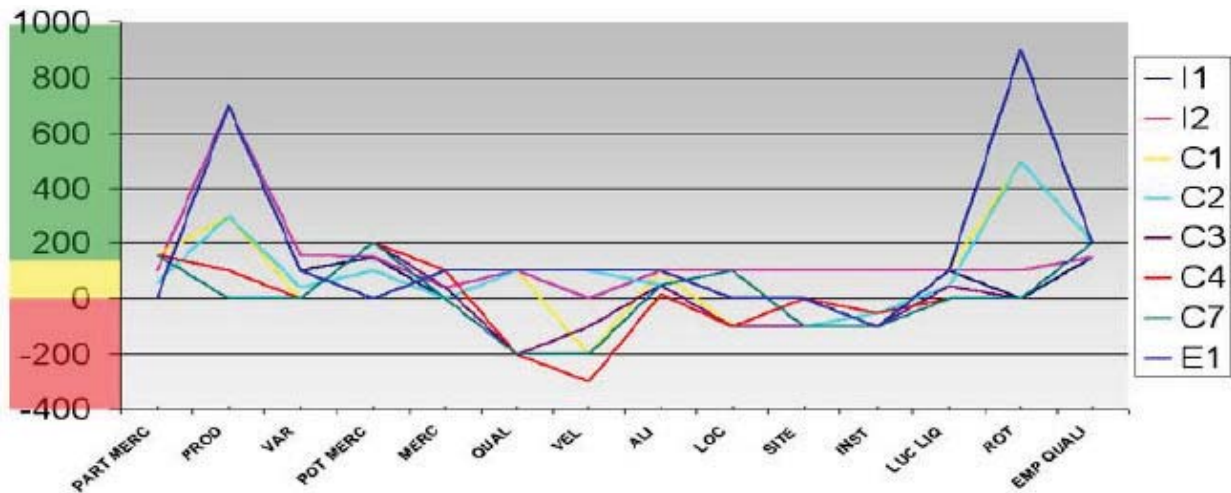


Figura 6 – Desempenho das empresas da rede.

Fonte: elaborado pelos autores, 2008.

Observa-se que alguns PVFs tiveram um desempenho em nível de excelência

(acima do nível Bom – 100) e alguns um desempenho em nível comprometedor

de C3 com I1, diferente dos demais, apresenta apenas um dos três itens característicos de um relacionamento imerso. C4 e I2 apresentam apenas relacionamentos de mercado.

Para elaborar esta rede, Wehrle(2008) fez uso de um estudo descritivo, optando por um estudo de caso. A técnica de coleta de dados utilizada foi entrevista semi-estruturada com os proprietários das organizações do ramo da construção civil que atuam no mercado do Balneário Açores, utilizando a análise do conteúdo categorial para elaborar a análise dos dados coletados.

De acordo com Uzzi (1997), a compreensão de como a estrutura social afeta a vida econômica é um tema de pesquisa que desperta interesse de vários pesquisadores da área da sociologia econômica. Esse debate entre os teóricos sobre o tema indica a real necessidade de pesquisa e de que forma a estrutura social facilita ou impede a ação econômica. Sendo assim, entendida a rede e os relacionamentos existentes entre as empresas analisadas, pode-se compará-la com o desempenho encontrado por meio da metodologia MCDA-C, como mostra a tabela 1.

Tabela 1
Desempenho e relacionamentos das empresas.

RANK GERAL	EMPRESA	PONTUAÇÃO	Nº R IMERSOS	Nº R DE MERCADO
1º	C1	137234,39	1	2
2º	C2	127776,99	1	2
3º	C7	64732,91	1	2
4º	C3	35045,15	1	1
5º	E1	15554,57	1	3
6º	C4	4299,24	0	1
7º	I1	754,13	3	3
8º	I2	635,29	0	4

Fonte: elaborado pelos autores, 2008.

Em uma análise global, a empresa com maior número de relacionamentos imersos (RI) não ficou tão bem posicionada, na

análise de desempenho feita por meio da metodologia MCDA, quanto aquelas que apresentam apenas um relacionamento

imerso. Com isso pode-se inferir que possuir vários RI em uma mesma rede pode não ser tão vantajoso quanto possuir um número reduzido de RI. Nota-se que I1, a empresa com mais RI, ficou em 7º lugar na análise de desempenho, ao ponto que C3, C2 e C1, que apresentam RI com ela, ocupam as melhores posições na análise. Ou seja, muitos RI pode levar a organização a doar-se demais, sem obter o retorno proporcional destes relacionamentos interorganizacionais.

Cabe ressaltar que segundo Uzzi (1997) para que um relacionamento interorganizational seja considerado um relacionamento imerso (RI) e não apenas um relacionamento de mercado (RM) além de apresentar uma das 3 características básicas (confiança, troca detalhada de informações e resolução conjunta de problemas) elas necessitam ser recíprocas. Porém, a partir da análise do desempenho destas organizações, pode-se notar que mesmo estas características sendo recíprocas, já que existe RI entre elas, os benefícios obtidos não estão ocorrendo em uma 'via de mão dupla'. Talvez se consiga extrair bem mais de um compartilhamento menor de informações e problemas, do que gerenciar uma gama muito grande de interações. Aparentemente com todos esses RI a I1 acaba fornecendo muito mais a sua rede, e não conseguindo gerenciar muito bem esse retorno, ao ponto que as empresas com quem ela mantém os RI só tem dela para receber e retribuir, sendo muito mais fácil de administrar essas interações. Acredita-se que aqui entrem resquícios das teorias de Weber (2001), onde ele afirma que manter relacionamentos que não sejam de mercado pode prejudicar a organização, visto que elas ficam atreladas

a este compromisso, abrindo mão de algumas vantagens que a concorrência lhe ofereceria para não quebrar algum relacionamento interorganizational.

Tanto pelo ranking geral (comparando imobiliárias, construtoras e engenharias), quanto pelo setorial (comparando imobiliária com imobiliária, construtora com construtora), obtido por meio da metodologia MCDA para avaliar desempenho organizacional, pode-se inferir que as empresas que possuem RI apresentam melhor desempenho do que as empresas que apenas mantém RM com as empresas de sua rede. Ou seja, manter-se apenas com uma postura concorrencial pode afetar negativamente o desempenho da organização. Nota-se que nesta pesquisa, no ranking global, as empresas que não apresentam RI ocupam as piores posições, assim como no ranking setorial, onde as empresas com RI ficam com os melhores índices.

Os benefícios estratégicos e econômicos entram como primeira consideração na formação e gerenciamento das redes interorganizacionais (Lane; Beamish, 1990); no entanto pesquisas têm mostrado que fatores socioculturais exercem papel significativo no desempenho desses arranjos cooperativos (Ebers, 1997; Gulati, 1998; Ring; Van de Ven, 1994); e que os fatores econômicos e tecnológicos, por sua vez, estão imersos em relações sociais, sendo moldados por elas (GRANOVETTER, 1985; POLANYI, 1944; UZZI, 1997).

Fruto da análise de desempenho das empresas, pode-se observar que:

As construtoras apresentam melhor desempenho nos aspectos relacionados ao Marketing. Isto pode ser atribuído ao fato

de sua atividade fim estar diretamente ligada a questões relacionadas à produção e mercado, além de estar ligado ao valor dos seus negócios que é muito maior do que das imobiliárias e engenharias.

As imobiliárias apresentam melhor desempenho nos itens organizacionais e financeiros. No quesito organizacional isto pode ser originado pelo fato de suas atividades estarem diretamente em relacionadas com o cliente e o valor agregado proporcionado, o que é foco do item Organizacional. Já o item financeiro pode ser justificado pelo fato da rápida integralização do lucro e do constante giro de mercadorias existentes neste tipo de empresa, o que difere muito das construtoras, por exemplo, que integralizam lucro maiores, mas em prazos muito mais longos.

Já a engenharia fica com o melhor desempenho no quesito recursos humanos, provavelmente por conta do tipo de negócio, apenas profissionais habilitados fazem projetos e pelo perfil da empresa analisada, onde a maioria dos funcionários são donos, reduzindo o índice de rotatividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais, mensurar o desempenho das empresas tem se tornado uma questão fundamental para o bom gerenciamento e sobrevivência das organizações. Mais fundamental ainda, é que dessa medição se possa extrair quais ações estão agregando ou não valor ao negócio. Frente a isto, esta pesquisa objetivou verificar como a imersão social afeta o desempenho das empresas.

Uzzi (1997), Machado-da-Silva e Rossoni (2007) salientam que a

compreensão de como a estrutura social afeta a vida econômica é um tema de pesquisa que desperta interesse de vários pesquisadores, o que indica a real necessidade de pesquisa que esclareçam como a estrutura social facilita ou impede a ação econômica das organizações.

Por meio desta pesquisa pode-se inferir que as redes interorganizacionais, e mais

especificamente, os relacionamentos imersos afetam o desempenho das organizações, o que corrobora as idéias de Steinner (2006), Uzzi (1997), Machado-da-Silva e Rossoni (2007), Granovetter (1985) e Polanyi (1944). E que a intensidade com que esses relacionamentos ocorrem é a chave para definir se o relacionamento será positivo ou não. Podendo-se inferir que: (i) Empresas com RI apresentam melhor desempenho. (ii) Empresas apenas com RM apresentam pior desempenho; (iii) RI são necessários até o ponto que forem controláveis; (iv) Muitos RI podem atrapalhar, 'sugar' a organização e (v) RI devem ser melhor trabalhados para gerarem uma relação de ganho mútuo.

Uma hipótese/crítica que pode ser levantada por um leitor é de que os descritores ou a alocação dos neutros e bons tenha sido feita de forma errônea ou inapropriada. E com isso a empresa com o maior número de RI tenha se posicionado em penúltimo lugar na análise, e as construtoras predominado no ranking. Porém esta hipótese pode derrubada, uma vez que a metodologia do MCDA-C por ser construtivista, não busca uma solução universal e ótima, mas sim a melhor solução possível, para aquele problema, naquele momento e circunstâncias,

segundo aqueles decisores. Tomando assim como verdade, e melhor opção, os critérios definidos pelo decisor. Decisor este, que mesmo sendo um dos sócios da I1, empresa com maior número de RI, não foi beneficiado com suas escolhas, o que torna claro que suas respostas não foram intencionais, nem procuraram beneficiar uma empresa em específico.

Como recomendação para trabalhos futuros recomenda-se pesquisas para avaliar quantitativamente a influência da imersão social no desempenho das organizações, além de sugerir que se pesquise outros ramos, com o intuito de verificar se a relação encontrada nesta pesquisa também pode ser verificada em outros setores. ➤

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais:** oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALESTRO, M. V. JÚNIOR, J. A. V. A. LOPES, M. C. PELLEGRIN, I. A Experiência da Rede PETRO-RS: uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, edição especial 2004.
- BANA e COSTA, C. A ; VANSNICK, J. C. Uma nova abordagem ao problema de construção de uma função de valor Cardinal: MACBETH. **Investigação Operacional**, v.15, junho, 1995.
- BANVILLE, C. A Stakeholder Approach to MCDA. **Systems Research and Behavioral Science**. Volume 15, issue 1, p. 15-32, 2000.
- CÂNDIDO, G. ABREU, A. **Os Conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais:** Um Conceito Exploratório. XXIV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. Florianópolis, 2000.
- CASAROTTO, N. F.; KOPITKE, B. H. **Análise de investimentos**. São Paulo, Atlas, 1994.
- COPELAND, T.; KOLLER T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas: Calculando e gerenciando o valor das empresas**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DUTRA, A.; ENSSLIN, S.R. **Avaliação do Desempenho de Órgãos Públicos: proposta de um estudo de caso**. X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago, Chile, 2005.
- DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria do Estado da Administração - SEA à luz da MCDA**. Fpolis, 1998.
- Dissertação de Mestrado. PPGEP/UFSC.
- EBERS, M. **The formation of interorganizational networks**. Oxford, New York: Oxford University Press.
- ENSSLIN, L; MONTIBELLER NETO, G.; NORONHA, S. **Apoio à decisão: Metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 19, p. 293-317. 1998.
- HAVE, HAVE, STEVENS e ELST. **Modelos de gestão:** o que são e quando devem ser usados. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2003.
- KEENEY, R. L. **Value-Focused Thinking:** A path to creative decision-making. Cambridge: Harvard University Press, 1996.
- LANE, H.; BEAMISH, P. Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. **Management International**. Gütersloh, Germany, v. 30, p. 87-102.

- LIMA, M.V.A. **Metodologia Construtivista para Avaliar Empresas de Pequeno Porte no Brasil sob a Ótica do Investidor**. Tese de Doutorado. PPGEP/UFSC, 2003.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L. ROSSONI, L. Persistência e mudança de temas na estruturação do campo científico da estratégia em organizações no Brasil. *Rev. adm. contemp.* [online]. Vol. 11, no. 4 pp. 33-58, 2007.
- MARTES, A. C. B.; LOREIRO, M. R.; ABRAMOVAY, R.; SERVA, M.; SERAFIM, M. S.
- FÓRUM – SOCIOLOGIA ECONÔMICA, **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 6, n. 1, Art. 4, jan./jun. 2007.
- MEIRELLES, H. O papel do crédito imobiliário no Brasil. **Revista Conjuntura da Construção**, ano. 4, dez. 2007.
- NETTO, F.S. **Medição de Desempenho Organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmica e de práticas de mercado**. XXXI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, Rio de Janeiro, set 2007.
- OTTOBONI, C. PAMPLONA, E de O. **Proposta de Pesquisa para Avaliar a Necessidade de se Medir o Desempenho Financeiro das Micro e Pequenas Empresas**. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador-BA, Anais, 2001.
- PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. **Modelo de análise do comportamento das redes interorganizacionais sob o prisma organizacional**. XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração – ENANPAD. São Paulo, 2003.
- PEREIRA, B. A. D. VENTURINI, J. C. VISENTINI, M. S.. **Estruturação de Relacionamentos Horizontais em Rede**. XXX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD. Salvador: Set, 2006.
- POLANYI, K. **The Great transformation: the political and economic origins of our time**. 1. ed. New York, Toronto: Farrar & Rinehart, INC. 1944.
- RANGEL, L.A.D; GOMES, L.F.A.M.; LINS, M.P.E. Avaliação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da UFRJ Empregando uma Variante Desenvolvida do Método UTA. **Pesquisa Operacional**, v. 23, n. 2, p. 285-289, maio a agosto de 2003.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **Academy of Management Review**, New York, v. 19, n. 1, p. 90-118. 1994.
- ROETHLISBERGER, F. J., DICKSON, W.J., **Management and The Worker**, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1937.
- ROSS, Stephen A. **Uses, abuses, and alternatives to the net-present-value rule**. Financial Management, v.24, n.3, Autumn 1995.
- ROY, B. **Multi-criteria methodology for decision aiding**. Lamsade, Université Paris. Dauphine, cap. 4, 1996.
- _____. **Decision science or decision-aid science?** European Journal of Operational Research. Amsterdam, 1993.
- _____. **The outranking approach and the foundations of ELECTRE methods**. In: Readings in Multiple Criteria Decision Aid, C. A. Bana e Costa (ed.), Springer-Verlag, pp.155-183, 1990.
- STEINNER, P. **A Sociologia Econômica**. São Paulo: Atlas, 2006.
- SWEDBERG, R; Sociologia Econômica: Hoje e Amanhã. Tempo Social, **Revista de Sociologia da USP**. São Paulo, v. 16 n. 02, nov.2004
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks. **Administrative Science Quarterly**. v.42, n.1, 1997.
- YOSHINO, M. Y., RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas: Uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- WEBER, M. **Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2001.
- WEHRLE, A. **Estrutura de relacionamentos interorganizacionais: um estudo de caso no balneário açores**. Fpolis, 2008. Dissertação de Mestrado. PPGEP/UNIVALI.