

DOI: 10.7819/rbgn.v15i49.1585

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Isomorfismo e Controle Institucional em uma Planta Modular da Indústria Automobilística

Isomorphism and Institutional Control in a Modular Plant of the Automotive Industry

Isomorfismo Institucional y Control en una Planta Modular de la Industria Automotriz

Mário Sacomano Neto¹
Oswaldo Mário Serra Truzzi²
Charles Kirschbaum³

Recebido em 13 de março de 2013 / Aceito em 14 de novembro de 2013

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Diversos estudos têm abordado como as formas de coordenação são condicionadas por mecanismos sociais, como confiança, reciprocidade, controle, cooperação e cópia. Esse nível de análise é uma crítica à tradição utilitarista, que pressupõe o comportamento econômico minimamente afetado pelos relacionamentos e pela estrutura social. Em contrapartida, na perspectiva institucional e na sociologia econômica, o comportamento econômico está imerso nas relações sociais, em que estão presentes o controle, o isomorfismo e a homogeneidade das formas organizacionais. Nesse sentido, este artigo analisa como o isomorfismo

(mimético, normativo e coercitivo) e a capacidade de controle suportam uma estrutura de coordenação coesa e estável entre as empresas de uma planta modular da indústria automotiva. Ao conciliar o isomorfismo e o controle, combinam-se duas perspectivas institucionais de campo, distintas, porém complementares: 1) a primeira perspectiva de campo, entendida como a totalidade dos atores relevantes, em que se constroem significados comuns; e 2) a segunda perspectiva de campo, entendida como uma esfera institucional de interesses com disputas de poder. A pesquisa é de natureza exploratória, descritiva, baseada em estudo de caso e entrevistas com o diretor de

1. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). [msacomano@ufscar.br]

2. Doutor em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)

Professor da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). [truzzi@ufscar.br]

Endereço dos autores: Jardim Guanabara – CEP 13565-905 – São Carlos-SP – Brasil

3. Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP)

Professor do Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper) e pesquisador associado do CEM-Cebrap. [CharlesK1@insper.edu.br]

Endereço do autor: Rua Quatá, 300, Vila Olímpia - CEP 04546-042 - São Paulo – SP – Brasil

produção da montadora e com outros dois diretores de produção dos fornecedores modelistas. Alguns resultados da pesquisa mostram como a montadora emprega mecanismos e rotinas altamente institucionalizadas, capazes de controlar e homogeneizar o comportamento e o desempenho dos fornecedores de autopeças. Esses mecanismos não se limitam tão somente aos aspectos formais das relações, mas também aos aspectos informais (relações, confiança, normas etc.), capazes de institucionalizar diversas das práticas produtivas e de estabilizar as relações na coordenação das atividades da planta. O artigo lança a atenção para o paradoxo da agência socialmente imersa, o controle e a homogeneidade presente nas relações interorganizacionais. O artigo também contribui para o entendimento de como os aspectos socialmente imersos estão presentes nos processos de coordenação entre as empresas.

Palavras-chave: Isomorfismo institucional. Campos. Controle. Redes e relações. interorganizacionais.

ABSTRACT

Several studies have addressed how forms of coordination are conditioned by social mechanisms such as trust, reciprocity, control, cooperation and copying. This level of analysis is a critique of the utilitarian tradition, which assumes economic behavior is only minimally affected by relationships and social structure. On the other hand, from the institutional perspective and in economic sociology, economic behavior is embedded in social relations, in which control, isomorphism and the homogeneity of organizational forms are present. In this sense, this article examines how isomorphism (mimetic, normative and coercive) and the ability to control support a cohesive and stable coordinating structure in a modular plant belonging to the automotive industry. By combining isomorphism and control, we combine two institutional field perspectives that are different but complementary: 1) the first field perspective, understood as the total number of relevant actors, where shared meanings are built; and 2) the second field perspective, understood as an institutional

sphere of interests which includes power struggles. Research is exploratory, descriptive, based on case studies and interviews with the automaker's production director and with another two modular suppliers' production directors. Some research results show how the automaker employs highly institutionalized mechanisms and routines that are capable of controlling and homogenizing the behavior and performance of parts suppliers. These mechanisms are not limited merely to the formal aspects of relationships, but also to its informal aspects (relationships, trust, rules, etc), capable of institutionalizing various production practices and of stabilizing relationships within the coordination of plant activities. The article points to the paradox of the socially embedded agency, to control and to homogeneity present in interorganizational relationships. The article also contributes to the understanding of how socially embedded aspects are present in coordination processes between companies.

Keywords: Institutional isomorphism. Fields. Control. Interorganizational networks and relationships.

RESUMEN

Varios estudios han abordado cómo las formas de coordinación están condicionadas por mecanismos sociales, tales como la confianza, la reciprocidad, el control, la cooperación y la copia. Este nivel de análisis es una crítica de la tradición utilitarista, que asume el comportamiento económico mínimamente afectada por las relaciones y la estructura social. Pero el punto de vista institucional y en la sociología económica, el comportamiento económico está inmerso en los sistemas concretos de las relaciones sociales en curso, que son el control de la actualidad, el isomorfismo y la homogeneidad de las formas de organización. Este artículo examina el isomorfismo y la capacidad para soportar una estructura de control para coordinar la planta modular cohesiva y estable. Al combinar el isomorfismo y el control, se combinan dos perspectivas distintas sobre el terreno institucional, pero complementarios: 1) el terreno como la totalidad de los actores

relevantes en la construcción de significados compartidos y 2 de campo) como una esfera de interés en la lucha de poder institucional. La investigación es exploratoria, descriptiva, basada en estudio de caso y entrevistas con el director y montador de producción con dos proveedores de otros directores de producción modelistas. Algunos resultados de la encuesta muestran cómo la automotriz emplea mecanismos altamente institucionalizados y rutinas capaces de controlar y homogeneizar el comportamiento y desempeño de los proveedores de piezas. Estos mecanismos no se limitan sólo a los aspectos formales de la relación, sino también a los aspectos informales (relaciones, la confianza, las normas, etc.) regalos, capaces de institucionalizar las prácticas de producción que disponen y estabilizan las relaciones en la coordinación de las actividades de producción de la planta. El artículo parte de la atención sobre la paradoja de la agencia socialmente inmersa, control y homogeneidad en las relaciones interorganizacionales. El artículo también contribuye a la comprensión de cómo los aspectos integrados socialmente están presentes en los procesos de coordinación entre empresas

Palabras clave: Institucional isomorfismo. Campos. El control. Las redes y las relaciones interorganizacionales.

I INTRODUÇÃO

Diversos estudos têm explorado como o mercado, as organizações e os atores econômicos estão imersos na estrutura social (CASTRO, BALDI, 2010; DIMAGGIO, POWELL, 2005; GNYAWALI, MADHAVAN, 2001; GRANOVETTER, 2009; SMELSER, SWEDBERG, 1994; UZZI, 1997; ZUKIN, DIMAGGIO, 1990). Esse nível de análise é uma crítica à tradição utilitarista da economia, a qual pressupõe o comportamento econômico minimamente afetado pelos relacionamentos e pela estrutura social. Diferente da visão utilitarista, os atores econômicos estão imersos em sistemas concretos de contínuos de relações sociais (GRANOVETTER, 2009).

Essa estrutura social, por sua vez, envolve diversos mecanismos de coordenação e outros elementos constitutivos presentes nas trocas econômicas. No contexto das relações entre organizações, a imersão designa como o comportamento de uma organização é condicionado ou determinado pelo conjunto de relações mantidas com outras organizações. Essa concepção imersa do ator econômico tem recebido interesse de várias pesquisas recentes sobre redes e campos no Brasil (GOMES, VIEIRA, 2009; GUARIDO FILHO, MACHADO-DA-SILVA, 2010; VALE, GUIMARÃES, 2010; VASCONCELOS, 2004) e no exterior (FLIGSTEIN, 2009; LIN et al., 2009; MAINELA, PUHAKKA, 2008; YAMIN, ANDERSON, 2011).

No âmbito da teoria social há um intenso debate sobre a natureza da ação econômica e a relação das escolhas com a agência ou estrutura social. Parte da motivação em compreender a relação entre a ação econômica e a estrutura social está no trabalho de Granovetter (2009). Para o autor, os atores econômicos não decidem como átomos independentes e também não aderem inteiramente a normas implícitas, desconsiderando seus interesses. Para Granovetter (2009), atores têm escolhas, mas dentro de um conjunto limitado de constrangimentos impostos pela estrutura social. Esse nível de análise da imersão é uma crítica de Granovetter (2009) às visões atomizadas tanto da Nova Economia Institucional (visão sub-socializada) quanto da Antropologia Social (visão supersocializada).

Essa característica do ator econômico apontada por Granovetter (2009) foi complementada por Zukin e DiMaggio (1990), ao conceberem o ator econômico limitado e imerso por constrangimentos estruturais, culturais, políticos e cognitivos. A perspectiva política considera os limites institucionais do poder econômico e dos incentivos; a cognitiva observa os processos da estrutura mental na lógica econômica; a cultural considera que as crenças e os valores suportam a ação econômica (UZZI, 1996); por fim, a imersão estrutural preocupa-se com a qualidade do relacionamento e com a estrutura das conexões entre os atores. Essa concepção política e social

da realidade econômica confirma a colocação de Abramovay (2001) sobre o mercado, caracterizado pelo autor por uma instituição e não um espaço neutro de encontro de compradores e vendedores. As organizações no mercado estão sujeitas à ação e ao controle de outras organizações mais poderosas e também aos processos isomórficos institucionais. Essa visão imersa também é suportada por diversas abordagens, como a Análise de Redes Sociais, a Teoria Institucional e a Sociologia Econômica. Essas abordagens compartilham que as mudanças organizacionais são influenciadas pela estrutura social e não somente por decisões racionais associadas a eficiência.

Na mesma linha de pensamento, Fligstein (1996) faz uso da metáfora “mercados como políticas” e propõe uma visão sociológica da ação nos mercados, por meio da qual o mercado é visto como uma estrutura social. A metáfora é dividida em duas dimensões: na primeira, entende-se os Estados como criadores das condições institucionais, para que os mercados sejam estáveis. A segunda dimensão envolve a atuação das empresas por meio de diversos mecanismos para controlar o mercado. O objetivo desses mecanismos é controlar as fontes de instabilidade nos mercados. Os direitos de propriedade, as estruturas de governança e as regras de interação são arenas nas quais o estado moderno estabelece regras de comportamento dos atores econômicos. Esse estudo, entretanto, não incorpora somente o Estado como determinador das regras de conduta, mas também as empresas. Mercados estáveis refletem posições hierárquicas que definem empresas atuantes e desafiantes. As líderes de mercado forçam a ordem social do mercado e indicam como lidar com as crises. Então, as organizações imersas estão sujeitas às interferências e ao controle de atores mais poderosos e dos processos isomórficos. Também essas formas de imersão afetam as relações e as estruturas de controle entre as empresas.

Ao adotar o isomorfismo e o controle como as categorias de análise, esse estudo explora a dualidade entre a estrutura e a agência presente nas relações de troca. A estrutura gera homogeneidade e isomorfismo das formas organizacionais (DIMAGGIO, POWELL, 2005), e a agência

surge pela presença de atores habilidosos capazes de convencer outros atores a adotarem os mesmos significados compartilhados (FLIGSTEIN, 2009). Este artigo explora o isomorfismo e as habilidades sociais como elementos constitutivos e complementares das relações de troca. Dessa forma, explora as vertentes políticas e estruturais da imersão (ZUKIN, DIMAGGIO, 1990). Também ao conciliar o isomorfismo e o controle combinam-se duas perspectivas institucionais distintas de campo, mas complementares, conforme apontado por Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2010). O isomorfismo busca entender como as organizações tornam-se similares (DIMAGGIO, POWELL, 1991) e a perspectiva do controle busca compreender como os atores são capazes de induzir a cooperação com outros atores, com o objetivo de produzir e reproduzir um conjunto de regras e estabilizar um conjunto de relações (FLIGSTEIN, 2009). Assim, os contratos, a cooperação, a cooptação, as relações de reciprocidade, a confiança, o controle e a cópia, entre outros diversos mecanismos, são elementos de estabilidade e ou de controle em um determinado campo. O estudo contribui então para o debate sobre a natureza da ação econômica, ora determinada pela estrutura social, ora determinada pela agência e capacidade de ação dos atores (ASTLEY, VEN, 2005).

A partir dessas reflexões foi formulado o problema de pesquisa: como o isomorfismo e a capacidade de controle geram estrutura de coordenação mais estáveis? Qual é a relação entre dependência, estruturação do campo e isomorfismo? Como atores sociais hábeis estabilizam as relações no campo? Para responder essas questões, este artigo objetiva analisar como o isomorfismo e a capacidade de controle geram estruturas de coordenação estáveis na relação entre uma montadora e seus fornecedores em uma planta modular. Também analisa como atores sociais hábeis estabilizam as relações com alguns atores em um determinado campo. Dessa forma, as organizações, mesmo de forma intersubjetiva, controlam e copiam outras organizações, para conseguir estabilidade nas relações e reduzir as incertezas no acesso aos recursos no campo (FLIGSTEIN, MCADAM, 2012).

A partir da coleta de dados, algumas proposições foram formuladas e analisadas nos resultados. Essas proposições foram elaboradas após as observações do campo, como proposto por Eisenhardt (1989). Dessa forma, são enunciadas quatro proposições para apoiar a análise dos resultados: 1) “quanto maior o grau de dependência de uma organização em relação a outra, mais similar ela se tornará a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco comportamental” (DIMAGGIO, POWELL, 1991, p.76); 2) “quanto maior o nível de estruturação de um campo, maior o grau de isomorfismo” (DIMAGGIO, POWELL, 1991, p.77); 3) “atores sociais hábeis são fundamentais para o surgimento de novos campos. Eles devem encontrar uma forma de aplicar os recursos e regras existentes na produção de ordens locais convencendo seus partidários a cooperar e encontrando meios de acomodação com outros grupos” (FLIGSTEIN, 2009, p.89); e 4) “atores sociais hábeis de grupos responsáveis em campos estáveis utilizarão os recursos e as regras existentes para reproduzir seu poder” (FLIGSTEIN, 2009, p. 89).

Busca-se argumentar em torno dos mecanismos institucionais e sociais como complementares ao entendimento dos fenômenos econômicos e das relações de troca entre empresas. Ademais, a homogeneidade, os processos isomórficos e o controle das empresas dominantes são centrais para o entendimento dessas plantas produtivas do setor automotivo e outros setores com tendência de modularização das operações. Com a implantação dos novos arranjos produtivos, novas formas de cooperação técnica, produtiva e organizacional foram incorporadas, implicando novos mecanismos de controle interorganizacionais e rotinas capazes de garantir a estabilidade das relações.

2 ISOMORFISMO INSTITUCIONAL E CAPACIDADE DE CONTROLE

Nesse tópico são apresentados os conceitos centrais sobre isomorfismo e controle no campo.

O conceito de campo permite estudar no nível organizacional e societário, envolvendo complexa inter-relação entre os ambientes, recursos materiais e institucionais (MACHADO-DA-SILVA, GUARIDO FILHO, ROSSONI, 2010). Também a noção de campo envolve a capacidade de ação política dos atores poderosos, capazes de estabilizar um conjunto de relações em favor de seus interesses (FLIGSTEIN, 2009). O Quadro 1 ilustra os diferentes tipos de perspectiva de análise de campo. Esse estudo aproxima-se da primeira perspectiva, “Campo como a totalidade dos atores relevantes”, ao estudar o isomorfismo, e também aproxima-se da penúltima perspectiva, “Campo como esfera institucional de interesses em disputa”, ao estudar o controle e a habilidade social do campo.

A perspectiva do controle aproxima-se da visão de campo de Fligstein e McAdam (2012) e Bourdieu (2005) e distancia-se da visão sobre isomorfismo e campo de Powell e DiMaggio (SWEDBERG, 2004). Na linha de Bourdieu (2005) e Fligstein e McAdam (2012), o controle e o poder são temas centrais, ao passo que na perspectiva do isomorfismo de DiMaggio e Powell (2005), a questão central é a homogeneidade. Na perspectiva isomórfica, os “atores racionais tornam suas organizações cada vez mais similares, à medida que tentam transformá-las” (DIMAGGIO, POWELL, 1991, p.74).

A combinação entre essas perspectivas oferece um debate com relação às teorias organizacionais voluntaristas e deterministas, apresentadas por Astley e Ven (2005). A perspectiva do controle aproxima-se da concepção voluntarista, ao conceber a capacidade de ação do ator social. Já na perspectiva do isomorfismo, o ambiente institucional é determinista para as formas organizacionais e o resultado é um processo que torna as organizações similares. Mas torna-se menos evidente quem exercita agência (HIRSCH, 1997). Entretanto, já há esforços no sentido de reconciliação entre esses dois pontos de vista, conforme destaca Hirsch (2008).

Perspectiva Teórica	Autores	Elementos-chave	Descrição
Campo como a totalidade dos atores relevantes	DiMaggio; Powell.	Significação e Relacionamento	Organizações que partilham de sistemas de significados comuns e que interagem mais frequentemente entre si do que com atores de fora do campo, constituindo assim uma área reconhecida da vida institucional.
Campo como arena funcionalmente específica	Scott; Meyer.	Função Social	Organizações similares e dissimilares, interdependentes, operando numa arena funcionalmente específica, compreendida técnica e institucionalmente, em conjunto com seus parceiros de troca, fontes de financiamento e reguladores.
Campo como centro de diálogo e discussão	Hoffman; Zietsma; Winn.	Debate por Interesse Temático	Composto por organizações, muitas vezes com propósitos díspares, que se reconhecem como participantes de um mesmo debate acerca de temáticas específicas, além daquelas preocupadas com a reprodução de práticas ou arranjos institucionais relacionados à questão.
Campo como arena de poder e conflito	Vieira; Carvalho; Misoczky.	Dominação e Poder de Posição	Campo como resultado da disputa por sua dominação, numa dinâmica pautada pela (re)alocação de recursos de poder dos atores e pela sua posição relativa a outros atores.
Campo como esfera institucional de interesses em disputa	Fligstein; Swedberg; Jepperson.	Poder e Estruturas Cognitivas	Construções produzidas por organizações detentoras do poder, que influenciam as regras de interação e de dependência do campo em função de seus interesses, que por sua vez, são reflexos de sua posição na estrutura social.
Campo como rede estruturada de relacionamentos	Powell; White; Owen-Smith	Articulação Estrutural	Redes de interação em especial, normalmente mais integradas e entrelaçadas, que emergem como ambientes estruturados e estruturantes para organizações e indivíduos, revelados a partir de estudos topológicos e de coesão estrutural.

QUADRO 1 – Perspectivas de análise de campos.

Fonte: Machado-Da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2010, p. 162)

“Ambas as visões são conjuntamente necessárias para o desenvolvimento de uma apreciação dinâmica das organizações” (ASTLEY, VEN, 2005, p. 67) pelo caráter subjetivo e objetivo dos fenômenos organizacionais. Essa combinação proposta no artigo envolve o conceito de campo sob uma ótica multiparadigmática, conforme proposto por Machado-Da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2010), na qual o controle e a homogeneidade estão efetivamente implicados.

2.1 Isomorfismo institucional

A proposição central das teorias institucionais contemporâneas está no entendimento das mudanças estruturais, não pela eficiência ou concorrência, mas por outros fatores que tornam as organizações semelhantes (CALDAS, FACHIN, 2005). A questão central proposta por DiMaggio e Powell (2005) é: o que torna as organizações tão similares? Os autores afirmam que os atores racionais tornam suas organizações cada vez mais similares ao transformá-las, também denominando-as isomórficas.

As raízes teóricas dessa perspectiva se originam no trabalho de Meyer e Rowan (1991), *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*, o qual despertou o interesse de vários autores na sociologia em explicar os papéis simbólicos das estruturas formais. Essa linha da sociologia das organizações ganhou contribuições de outras áreas do pensamento como a ciência política e a economia. Assim, o novo institucionalismo transformou-se em uma arena teórica interdisciplinar.

O novo institucionalismo é também composto de três diferentes perspectivas analíticas: institucionalismo sociológico, institucionalismo histórico e institucionalismo da escolha racional (HALL, TAYLOR, 1996). Nas três diferentes perspectivas, os autores exploram o conjunto de relações entre as instituições e seu comportamento, bem como a explicação dos processos pelos quais as organizações se originam ou se modificam.

O trabalho de Scott (1995) ilustra três níveis de análise do novo institucionalismo: o regulativo, o normativo e o cognitivo, compreendidos por meio dos respectivos mecanismos isomórficos:

coercitivo (regras, leis e sanções), normativos (certificação e aceitação) e mimético (predomínio e isomorfismo). Esses três níveis analíticos permitem o entendimento de aspectos distintos de um mesmo fenômeno (MACHADO-DA-SILVA, GONÇALVES, 1998). As organizações estão inseridas em campos formados por outras organizações similares, que vão se tornando cada vez mais similares - isomórficas - dentro desses campos organizacionais (DIMAGGIO, POWELL, 2005).

O isomorfismo coercitivo resulta tanto de pressões formais quanto informais de umas organizações sobre as outras (DIMAGGIO, POWELL, 2005). Essas pressões ocorrem por meio de coerção, persuasão ou até convite. Nesse nível de análise, o ambiente legal afeta o comportamento e as estruturas das organizações e “reflete cada vez mais regras institucionalizadas e legitimadas pelo estado e dentro do estado” (DIMAGGIO, POWELL, 2005, p. 78). O resultado desse processo torna as organizações mais homogêneas em decorrência da conformação institucional.

O isomorfismo mimético envolve o grau de incerteza do ambiente, incentivando a imitação de práticas entre os atores. Certas organizações são tomadas como modelos, como uma forma de lidar com as incertezas e a ambiguidade das soluções organizacionais (DIMAGGIO, POWELL, 2005). Essa é uma das explicações da pouca variação e maior homogeneidade das organizações. Assim, organizações presentes no campo copiam práticas e modelos organizacionais de outras organizações legítimas ou bem-sucedidas.

O isomorfismo normativo envolve as entidades profissionais capazes de regulamentar, impor e negociar regras e normas de acordo com os seus interesses próprios. DiMaggio e Powell (2005) destacam dois aspectos importantes relacionando profissionalização e isomorfismo: 1) o apoio à educação formal e da legitimação de uma base cognitiva de profissionais da área; e 2) o crescimento e a constituição de redes de profissionais por onde novos modelos organizacionais são difundidos.

Nesse sentido, os três tipos de isomorfismo são utilizados para suportar as análises e os processos de homogeneidade entre as empresas

participantes da planta modular. O isomorfismo institucional, apresentado no célebre trabalho de DiMaggio e Powell (2005, p. 82), oferece duas proposições relevantes discutidas nessa pesquisa: 1) “quanto maior o grau de dependência de uma organização em relação outra, mais similar ela se tornará a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco comportamental”; e 2) “quanto maior o nível de estruturação de um campo, maior o grau de isomorfismo”. Essas reflexões permitem compreender os processos de homogeneidade das práticas nas organizações automotivas e também o profundo processo de burocratização, ainda em curso nas organizações contemporâneas, conforme apontado por Weber (1991).

2.2 Capacidade de controle e habilidade social

Um problema central das organizações é como preservam o crescimento e a lucratividade. Esse fato envolve a capacidade de controle dos atores de um determinado campo. As organizações, segundo Fligstein (2009), lidam com dois tipos de mecanismos de controle: os internos, para garantir os recursos e a coordenação da organização; e os externos, para garantir relações estáveis entre competidores e fornecedores, acionistas e ainda garantir a sobrevivência da organização. O controle interno é a estrutura racional-legal presente no aparelho burocrático das organizações. Os controles externos são aqueles presentes no conjunto de relações com outras organizações; podem ser formais, regidos através dos contratos, e informais, como a confiança e a reciprocidade.

As organizações estão inseridas em campos formados por outras organizações. A noção de campo, na visão de Fligstein e McAdam (2012), envolve a capacidade de ação política dos atores poderosos, capazes de estabilizar um conjunto de relações em favor de seus interesses. Organizações detentoras de poder influenciam as regras de interação e de dependência no campo em função de seus interesses. Esse poder relativo é reflexo de sua posição na estrutura social, conforme mencionado também por Machado-da-Silva, Guarildo e Rossoni (2010).

Fligstein (1996) propõe uma visão sociológica da ação nos mercados, por meio da qual o mercado é visto como uma estrutura social. É importante levar em consideração que as concepções de controle mudam de acordo com a coalizão de forças hegemônicas de um campo. Assim, a capacidade de controle está intimamente ligada às regras que produzem a interação. As regras que produzem a interação social são entendidas por Fligstein (2009) como instituições. Segundo o autor, uma das preocupações comuns às teorias institucionais é entender a construção de normas sociais locais, as quais podem ser entendidas como campos, arenas ou jogos. Dentro dos campos, os atores confrontam-se com outros atores, reúnem e estruturam suas ações *vis-à-vis* com outros atores.

Atores poderosos inseridos dentro dos campos organizacionais são capazes de produzir regras de interação para estabilizar a situação em relação a outros atores (FLIGSTEIN, 2009). Segundo Fligstein (2009), a estabilidade de um campo pode ocorrer por meio de grupos que impõem um conjunto de regras a outros grupos, de uma força governamental ou ainda pela coalizão política de grupo ou ação coletiva. Este trabalho enfoca a primeira forma de estabilidade, observando que mecanismos as montadoras impõem ao conjunto de fornecedores de autopeças e como elas fazem isso.

O comportamento estratégico dos atores depende da posição social que eles ocupam na estrutura da rede e ainda como as ações estratégicas são estruturadas para atingir os problemas da cooperação, conforme destacado por Fligstein (2009). Habilidade social é a capacidade de um ator de induzir a cooperação com outros atores, com o objetivo de produzir e reproduzir um conjunto de regras e estabilizar um conjunto de relações (FLIGSTEIN, 2009).

Ambos os controles internos e externos que as organizações instituem envolvem aspectos formais e informais (MARCH, SCHULZ, ZHOU, 2000). Segundo DiMaggio (1998), muitos autores do Novo Institucionalismo têm abandonado o individualismo metodológico e enfatizado os aspectos formais e informais da interação estratégica entre os atores. Os mecanismos

formais e informais reforçam um ao outro, conforme mencionado por Grandori e Soda (1995), e são interdependentes, como mencionado por Friedberg e Neville (1999).

Nesse sentido, embora confiança seja diferente de controle, ambos são complementares e apoiam as relações cooperativas. O papel da confiança é fundamental nas relações de troca, pois possibilita diminuir os custos de transação, instituir um comportamento desejável, reduzir a extensão dos contatos formais e ainda facilitar a resolução de disputas. Assim, confiança, controle e cooperação promovem certa estabilidade nas relações e podem atenuar o oportunismo e as incertezas. Tsui-Auch e Mollering (2010) também mostram como a vulnerabilidade e as incertezas do mercado influenciam nos investimentos conjuntos e na confiança, construída por processos formais e sociais.

Nesse sentido, as perspectivas do controle e das habilidades sociais apresentadas por Fligstein (2009, p. 47) oferecem duas proposições relevantes discutidas nessa pesquisa: 1) “Atores sociais hábeis são fundamentais para o surgimento de novos campos. Eles devem encontrar uma forma de aplicar os recursos e regras existentes na produção de ordens locais, convencendo seus partidários a cooperar e encontrando meios de acomodação com outros grupos” e 2) “Atores sociais hábeis de grupos responsáveis em campos estáveis utilizarão os recursos e as regras existentes para reproduzir seu poder”. Essas reflexões permitem compreender os processos de controle e poder dos atores inseridos nessa planta do setor automotivo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A ontologia da pesquisa científica envolve a reflexão a respeito do sentido mais abrangente do ser (HOUAISS, 2001) e, na visão de Collins e Hussey (2005), envolve o entendimento da natureza da realidade. Essa pesquisa pode ser caracterizada dentro do paradigma fenomenológico, pelo aspecto subjetivo da realidade pesquisada e por partir da estrutura de referência do participante (COOLINS, HUSSEY, 2005). Como destacado

pelos autores, essa perspectiva contrapõe-se ao positivismo, no qual a realidade é objetiva e separada do pesquisador. No paradigma fenomenológico, os dados são plenos de significados e subjetivos. Nesse tipo de estudo, opta-se ainda pela geração de teorias e tende-se a produzir dados qualitativos, entre outras características apontadas por Collins

e Hussey (2005). O protocolo do estudo de caso contém os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas (YIN, 2005). Nesse sentido, no Quadro 2 são destacadas as principais características da metodologia e os principais procedimentos da pesquisa de campo.

Tipo de pesquisa	Qualitativa, exploratória realizada através do estudo de caso
Técnica de coleta de dados	Entrevista em profundidade, observação e análise de documentos
Principais categorias de análise	Cooperação e controle entre as empresas
Tipo de entrevista	Semiestruturada, com o uso de roteiro de entrevista
Forma de coleta	Registro e anotações dos dados em diário de campo
Análise de dados	Procedimento analítico geral

QUADRO 2 – Principais características da metodologia da pesquisa

Fonte: dos autores.

Quanto ao objetivo, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e de natureza qualitativa, segundo denominação de Collins e Hussey (2005). O estudo exploratório e qualitativo é adequado quando situações analisadas são contemporâneas, abrangentes e complexas; o foco é maior na compreensão dos fatos e não na mensuração; há várias fontes metodológicas para evidência dos fatos e quando não se possui o controle dos eventos/comportamentos dos fatos/pessoas envolvidas na pesquisa (YIN, 2005).

Os dados da pesquisa foram coletados através de entrevistas *in loco*, com roteiros semiestruturados, com diretores de produção da montadora e dos fornecedores. Foram realizadas três visitas e seis entrevistas para a coleta dos dados na montadora e nos dois fornecedores modulistas instalados dentro da planta (no total, o consórcio tem sete módulos, dos quais dois fizeram parte da coleta de dados). As principais categorias abordadas nas entrevistas são relacionadas às formas de cooperação e de controle. Dessa forma, foram estudadas três empresas: a montadora e dois de seus fornecedores da planta modular. Todo esse aparato de dados primários e secundários foi relevante para coleta e análise dos resultados.

As visitas, as observações e as entrevistas da coleta de dados permitiram um entendimento da divisão do trabalho e da coordenação das

empresas para a montagem dos veículos. O roteiro semiestruturado permitiu a explanação da “visão de mundo” do entrevistado e um maior grau de profundidade nas questões da pesquisa. A coleta de dados também foi realizada por meio de análise de documentos, processos internos, relatórios e observação. As entrevistas foram gravadas e as observações significativas e subjetivas eram anotadas em um diário de campo. O diário de campo contém dados objetivos e subjetivos observados nas empresas, como uma forma de triangular dados das entrevistas e aqueles observados. As entrevistas, o diário e os documentos permitiram compor um conjunto amplo de informações posteriormente categorizadas na análise dos resultados. A análise dos resultados foi realizada por meio do procedimento analítico geral, conforme denominação de Collins e Hussey (2005). O procedimento analítico geral envolve a criação de códigos e categorias de análise para posterior análise de uma teoria existente ou uma nova teoria.

Com a análise dos resultados foram encontrados muitos subsídios da teoria institucional para explicar determinadas questões, como a homogeneidade das práticas e a habilidade social. Dessa forma, foram então elaboradas as categorias de análise nos Quadros 3 e 4. Então, há uma relação indutiva e posterior dedutiva na lógica

de construção dessas categorias como observado por Eisenhardt (1989). No sentido de ampliar a confiabilidade do estudo, os dados coletados foram comparados entre os diversos interlocutores e também com os demais documentos coletados.

3.1 Fornecedores modulistas

O fornecedor de autopeças 1 atua no ramo de eletrônica e mecatrônica de alta tecnologia; conta com cerca de 50 mil funcionários em 34 países no mundo todo e uma rede de centros de competências para desenvolvimento e produção. O fornecedor de autopeças 1 é uma filial brasileira, com matriz na Alemanha, e atua na montagem de componentes/sistemas eletrônicos e mecatrônicos. Atualmente, o grupo no Brasil é composto por aproximadamente mil funcionários, com um faturamento anual da ordem de 300 milhões de reais.

O fornecedor de autopeças 2 é o único de capital inteiramente nacional presente na planta. Surgiu em 1918, quando o grupo iniciou suas atividades no ramo madeireiro no Rio Grande do Sul. Posteriormente diversificou suas atividades ao longo do tempo para o setor financeiro e, subsequentemente, para o setor industrial. A partir dos anos 1990, o fornecedor de autopeças 2 centralizou sua atuação no setor industrial nos segmentos de autopeças e equipamentos ferroviários. Ambos têm uma unidade de montagem na planta modular pertencente à montadora.

3.2 Planta modular

Na planta modular, todo o veículo é montado integralmente pelos fornecedores modulistas, que estão instalados dentro da planta da montadora. Esses fornecedores montam: cabine, cabine interna (bancos, vidros, tapeçaria), pintura, chassi, suspensão, rodas e motor. Conforme relatado pelos entrevistados, foram por volta de 1000 empresas candidatas a participar do projeto. Então, havia de fato muito interesse das empresas em participar dessa fábrica de alguma forma, pois haviam sido verificados ganhos evidentes de *know-how* na manufatura e no projeto do produto, além dos ganhos comerciais implícitos nessas relações.

A montadora tem efetivo sistema de controle de qualidade dos produtos finais montados pelos fornecedores. Ela também realiza compras de componentes para os fornecedores modulistas, os quais são responsáveis por controlar a logística e a qualidade dos fornecedores de segundo nível (entregam componentes para os fornecedores modulistas da montadora). Dos 1.800 funcionários na planta, cerca de 300 pertenciam à montadora, quando os dados foram levantados.

A planta modular também simplifica a complexidade do produto, aumenta o controle dos fornecedores, combina standardização com customização de produtos e a diminuição do *lead time* de produção (VAN HOEK, WEKEN, 1998). Parte significativa das compras de insumos e componentes utilizados pelos modulistas na montagem dos caminhões e ônibus é comprada pela montadora, por questões tributárias e pelo poder de barganha junto aos fornecedores. Entretanto, a coordenação logística e o controle da qualidade dos componentes ficam sob responsabilidade dos modulistas.

Essas características ilustram como a montadora viabilizou uma fábrica moderna, com riscos e custos reduzidos, seletivo grupo de fornecedores mundiais e menor complexidade de coordenação da cadeia de suprimentos, por meio de um projeto coletivo com apoio e investimento de grandes fornecedores globais. Desde sua instalação até os dias atuais, a montadora vem desfrutando de excelente divisão de mercado de caminhões no Brasil. Nos tópicos seguintes são destacados os principais resultados da pesquisa e as considerações finais.

4 CONTROLE, HABILIDADE SOCIAL E ISOMORFISMO INSTITUCIONAL

O conjunto de regras e normas para o controle do comportamento dos atores é amplo na planta modular. Os fornecedores estão envolvidos em estruturas de relações densas e coesas (UZZI, 1997). Os fornecedores de módulos estão estrutural e relacionalmente “mais próximos”, gerando os laços fortes (*strong ties*) entre as empresas, conforme denomina Granovetter (2009, p. 39).

Essas regras operam como um quadro cognitivo ao comportamento dos atores. Essa característica da estrutura e das relações nessa planta gera maior controle em termos do comportamento e cooperação dos parceiros. Está de acordo com Powell (1990), que afirma que quanto mais densa e coesa uma rede, maior será o controle do comportamento dos atores. Isso gera estruturas de governança distintas das relações de mercado ou da integração vertical na planta modular.

Embora as estruturas de controle estejam presentes, ao mesmo tempo nota-se a capacidade de aglutinação e de coordenação da montadora em selecionar e inserir os fornecedores em sua planta para montar seus veículos. Essa capacidade, aqui denominada habilidade social, envolve o convencimento e cooptação de outros atores em investir e cooperar dentro de uma nova lógica de produção (FLIGSTEIN, 2009). Essa habilidade social também pode ser pensada no sentido do capital necessário para coordenar empresas distintas para a montagem dos veículos. Essa coordenação depende da habilidade dos gerentes em coordenar empresas distintas e ainda garantir bons níveis de produtividade.

No item 4.1 apresenta-se como essa estrutura de governança propiciou o surgimento do isomorfismo normativo, coercitivo e mimético e como ocorre a padronização das práticas entre as empresas participantes. No item 4.2, são analisados os principais mecanismos de controle implantados nas rotinas e na coordenação entre as empresas da planta modular, no sentido de

entender como a habilidade social foi importante para aglutinar e impor um conjunto de controles para estabilidade das relações. Ambos os recortes de pesquisa compartilham a ideia de como a ação e os resultados econômicos estão imersos na estrutura social.

4.1 Isomorfismo e ordem institucional

O controle entre os módulos levou a uma padronização das práticas produtivas, denominado isomorfismo coercitivo, normativo e mimético (DIMAGGIO, POWELL, 1991). Essa padronização é uma forma de controle do comportamento dos atores produtivos e cria uma nova ordem institucional. O isomorfismo coercitivo ocorre quando a montadora impõe um conjunto de requisitos operacionais, sistemas de desempenho e contratos capazes de homogeneizar o comportamento dos fornecedores. O Quadro 3 mostra os tipos de isomorfismo, suas categorias de análise e os aspectos observados na pesquisa de campo.

O isomorfismo normativo ocorre com a troca e constante interação entre os profissionais de organizações e culturas distintas. Os profissionais estão sujeitos aos processos isomórficos, da mesma forma que as organizações. Os treinamentos, as práticas, os processos operacionais e os constantes encontros entre os executivos dos módulos e a montadora levam as empresas a uma imitação de estrutura, do comportamento e principalmente das práticas organizacionais.

	Categoria de análise	Aspectos observados
Isomorfismo coercitivo	Regras, leis e sanções	Imposição da montadora de um conjunto de requisitos operacionais, sistemas de desempenho e contratos capazes de homogeneizar o comportamento dos fornecedores no sentido de manter níveis de qualidade e desempenho. Os fornecedores têm de atender normas similares e tendem a desenvolver na planta o isomorfismo coercitivo. Por exemplo: as práticas de qualidade foram todas padronizadas entre todos os módulos.
Isomorfismo normativo	Certificação e aceitação	O isomorfismo normativo ocorre com a troca e constante interação entre os profissionais de organizações e culturas distintas. O veículo, para ser completamente montado, precisa de elevada integração entre as empresas, levando à troca de informações e conhecimento. Por exemplo: diariamente ocorre a reunião dos auditores com gerentes e funcionários de todos os módulos.
Isomorfismo mimético	Predomínio e mimetismo	Sistemática de eleger as melhores práticas de algum dos módulos. Se aquele módulo for escolhido para ser a referência, todos os outros modulistas devem adotar a mesma prática. Essa ideia de padronizar as práticas gera um quadro cognitivo para os atores sociais. Por exemplo: os sistemas de recursos humanos foram todos padronizados entre as empresas participantes.

QUADRO 3 - Tipos de isomorfismo, suas categorias de análise e os aspectos observados no campo.

Fonte: dos autores.

O isomorfismo mimético ocorre quando a montadora criou uma sistemática de eleger as melhores práticas de cada modulista, em que todos os outros modulistas devem adotar a mesma prática. A adoção das mesmas práticas levou a um alto nível de padronização e homogeneidade de práticas e rotinas entre os fornecedores inseridos na planta modular. Conforme disse o diretor de produção da montadora, *“no começo foi difícil. Hoje você não sabe o que é de quem, porque padronizou muito... ..as práticas foram incorporadas e hoje não tem o que mexer pois o melhor de cada um está aqui. Mas tem muita coisa de um e de outro”*. A incerteza constitui uma importante fonte para a imitação, conforme colocam DiMaggio e Powell (2005). A montadora, ao eleger as melhores práticas e padronizá-las entre os modulistas, reduziu as potenciais incertezas, variações e ambiguidades presentes no sistema produtivo. Então, a imposição da montadora de um conjunto de requisitos operacionais, sistemas de desempenho levam à homogeneidade das regras e também dos quadros cognitivos e certa combinação do isomorfismo coercitivo e mimético.

Essa padronização nos níveis relatados permite uma maior previsibilidade de comportamento dos fornecedores e confirma também a proposição de DiMaggio e Powell (2005, p. 82): *“quanto maior o grau de dependência de uma organização em relação à outra, mais similar ela se tornará a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco comportamental”*. Como ocorre na planta modular, a montadora é dependente de apenas sete módulos para a montagem dos veículos e conseqüentemente a um estágio de alta dependência dos fornecedores. O elevado grau de dependência da montadora de seus fornecedores estimulou os processos de cooperação e controle.

As relações cooperativas acabam por instituir normas de confiança, previsibilidade das relações e contratos de longo prazo entre os atores (BURT, 1992). No mesmo sentido, Coleman (1988) ressalta que as relações cooperativas promovem confiança, cooperação, reciprocidade e também maior controle social entre seus membros. A busca de níveis elevados de eficiência na

planta modular é marcada pela capacidade de controle e homogeneidade dos processos.

A montadora instituiu uma nova estrutura de coordenação capaz de manter o controle e a estabilidade da estrutura de fornecimento; ao mesmo tempo, reduziu incertezas e investimentos para o lançamento da nova planta. O lançamento de uma planta produtiva sempre implica incertezas mercadológicas, políticas, institucionais e altos investimentos. Dessa forma, o projeto organizacional da montadora mitigou incertezas e investimentos, combinando uma boa dose de delegação das atividades de montagem e ao mesmo tempo, desenvolvendo estruturas de controle interorganizacional.

Ainda o modelo adotado condiciona de maneira expressiva a homogeneização das práticas e prioridades competitivas, como: custo, qualidade, flexibilidade e prazos, por meio de acordos operativos com os fornecedores de autopeças. Ainda os modulistas têm que atender a uma ampla gama de demandas e também, muitas vezes, têm que lidar com possíveis problemas com fornecedores de segundo e terceiro nível, pois toda a coordenação da logística e da qualidade fica a cargo dos fornecedores. Instituir mecanismos de controle e padronização permite a montadora usufruir de uma estrutura institucional estável e maior previsibilidade das transações.

A planta modular deve ser vista a partir do conjunto de relações e troca de recursos entre os atores, conforme relatado em outros estudos. Doran (2004) afirma que no sistema modular há uma transferência do valor adicionado da montadora para os fornecedores de primeira camada, principalmente os modulistas. De forma similar, Morris, Donnelly e Donnelly (2004) apontam que no sistema modular há o desenvolvimento mútuo entre montadora e fornecedores em aceitar os métodos de trabalho, procedimentos padrão, regras, documentos e métodos de comunicação.

A estruturação institucional ocorre, segundo DiMaggio e Powell (2005), com o aumento da amplitude da interação entre as organizações; o surgimento de estruturas de dominação; o aumento da carga de informações e o desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes.

Nesse sentido, a implantação da planta modular levou a um processo de estruturação do campo por meio daquelas relações e confirma a outra proposição de DiMaggio e Powell (2005, p. 84): “quanto maior o nível de estruturação de um campo, maior o grau de isomorfismo”. Entretanto, os tipos de isomorfismos observados não são mecanicamente (deterministicamente) derivados da “estrutura” estabelecida pela montadora. Há um espaço de interação das empresas no sentido de trocar as experiências e isso estimula o isomorfismo. Nesse sentido, a estruturação ocorre menos como uma relação causa e efeito, mas como processo.

Essa nova configuração estrutural permitiu à montadora tornar-se uma “controladora” das diversas atividades produtivas desempenhadas pelos módulos. Entretanto, os fornecedores em diversos depoimentos, destacam que adquiram mais conhecimento técnico e gerencial e mais capacidade decisória no âmbito do processo produtivo. Esses conhecimentos foram produzidos de forma coletiva e levaram a um elevado isomorfismo coercitivo, mimético e normativo das empresas participantes.

A planta modular estimulou o isomorfismo competitivo no projeto de novas plantas de outras montadoras concorrentes, as quais partiram para sistemas similares. Essas práticas utilizadas na planta modular tornaram-se uma referência entre as outras montadoras concorrentes, estimulando certo grau de isomorfismo competitivo entre essas empresas. Reflexões dessa natureza podem auxiliar no entendimento dos níveis de dependência e homogeneidade de um dado campo de atuação de determinados atores.

4.2 Habilidade social e controle

O controle do comportamento na busca de níveis elevados de cooperação é um dos principais mecanismos para lidar com a dependência de seus fornecedores e atingir níveis elevados de cooperação. Apenas o controle, no entanto, não é suficiente para garantir os resultados; além do controle é preciso muito diálogo entre montadora e fornecedores para coordenar diversas atividades entre as empresas para montagem dos veículos.

Essa capacidade de aglutinar, cooptar, controlar e coordenar outros atores é denominada por Fligstein (2009) habilidade social, e envolve a capacidade de um ator de induzir a cooperação com outros atores, com o objetivo de produzir e reproduzir um conjunto de regras e estabilizar um conjunto de relações. Assim, conforme denominação de Fligstein (2009), a montadora desempenhou elevada “habilidade social” ao implantar o sistema modular, de modo a motivar, selecionar e coordenar esses parceiros para a montagem dos veículos.

Em todas as decisões da fábrica têm de haver um consenso entre montadora e fornecedores modulistas. Caso não haja consenso, o tema vai para votação entre os sete modulistas e a montadora, que tem o voto final. O próprio diretor relatou que perdeu o poder com o novo sistema e as decisões são muito mais compartilhadas (se os sete modulistas forem contra uma decisão polêmica da montadora, como horas extras, isso irá para votação). Nesse caso, a negociação, na condição de processo decisório, foi incluída no dia a dia das empresas - inclusive o fornecimento de sistemas e módulos tem suscitado diversas reflexões sobre a divisão de “forças” no setor automobilístico mundial.

Estudiosos compartilham a hipótese de que há um possível aumento do poder de decisão e de negociação dos fornecedores de autopeças nos últimos anos (HELPER, 1991). Como disse um dos gerentes dos módulos, “o diretor não consegue atuar no funcionário operacional, não consegue mandar embora o cara que desobedecer”, pois o contratante do funcionário é o modulista e não a montadora. Conforme relatado por outro gerente de módulo, “exatamente, no fim a gente acaba ditando a regra por essa condição de tecnologia... .. se nós entendemos o ponto de vista de qualidade ou do ponto de vista logístico determinado supridor deve ser vetado da cadeia, nos temos um poder de influencia, junto a montadora, no sentido de vetá-lo ou fortalecê-lo”. Esse aumento de poder está atrelado as atividades de montagem exercidas pelos modulistas e pela natureza do contrato mais participativo. Esse fato confere um paradoxo na planta, apresentado nos estudos organizacionais entre a comunicação e a coordenação, segundo Motta e Vasconcelos (2002). Nesse paradoxo, a maior comunicação pela complexidade da

montagem na planta modular gera maiores dificuldade de coordenação e a capacidade de exercer o poder, mesmo havendo contratos formais associados.

Com relação à capacidade de aglutinar, conforme relatado, no lançamento da fábrica estiveram presentes 1000 fornecedores candidatos

a participar da planta modular, dos quais foram escolhidos 7 módulos para a montagem dos veículos. A inserção de um fornecedor nesse nível de transação é altamente restrita pelo grau de competências e requisitos exigidos pela montadora. O Quadro 4 ilustra as formas de controle a habilidade social e as formas de reprodução do campo.

	Categorias de análise	Aspectos observados
Habilidade social	Cooptação e convencimento para aglutinar e coordenar	A habilidade social da montadora é verificada ao convencer os fornecedores, utilizando regras e recursos, a investir e cooperar dentro de uma nova lógica de produção. É uma forma de aplicar os recursos e regras existentes na produção de ordens locais. A habilidade social também é presente nas atividades de coordenação da planta, onde a negociação e as decisões são compartilhadas.
Sistema de controle	Controle formal e informal	Os mecanismos de controle instituídos formam um conjunto de regras, normas e sanções. O grau de controle da montadora sobre os fornecedores parte dos mecanismos formais até os mecanismos informais, como confiança, reciprocidade, comprometimento. Os mecanismos formais estão em contratos e sistemas de medição de desempenho e os informais estão subjetivamente nas relações de trabalho diárias entre as empresas da planta.
Reprodução do campo	Status e legitimidade	A montadora, ao propor a operação em uma planta modular, instituiu um novo sistema de produção e abastecimento. A montadora assim “simplifica” o número e a complexidade na coordenação do sistema de abastecimento da planta. Dessa forma, pelo grau de terceirização a planta torna-se uma referencia para outras montadoras, com elevado nível de status e legitimidade.

QUADRO 4 – Controle, habilidade social e reprodução do campo

Fonte: dos autores.

A habilidade social desempenhada pela montadora confirma a proposição de Fligstein (2009) sobre a criação de campos: “atores sociais hábeis são fundamentais para o surgimento de novos campos. Eles devem encontrar uma forma de aplicar os recursos e regras existentes na produção de ordens locais convencendo seus partidários a cooperar e encontrando meios de acomodação com outros grupos” (FLIGSTEIN, 2009, p. 70). A montadora exerceu a habilidade social ao convencer os fornecedores, utilizando regras e recursos, a investir e cooperar dentro de uma nova lógica de produção; a habilidade social, entretanto, envolve uma lógica menos determinista e mais voluntarista de ação. Para sustentar essa forma de coordenação com as modulistas, a montadora criou esse “regime de governança” que força o diálogo na coordenação e atividades diárias da planta. Essa forma de governança promove a negociação e o diálogo. Nesse caso, o mercado pode ser entendido como um processo político, conforme apontado por Fligstein (1996), e compreende a atuação das firmas por meio de diversos mecanismos para controlar o mercado,

pois mercados estáveis refletem posições hierárquicas no campo.

Os fornecedores também foram co-investidores da planta modular, ao comprar os equipamentos para o início da operação da planta. A montadora, como um ator estratégico, negociou, apontou suas intenções, buscou uma solução coletiva e impôs uma nova ordem sob seu poder, como denominado por Fligstein (2009).

O grau de controle que a montadora exerce sobre seus fornecedores é bastante evidente. Todos os mecanismos de controle instituídos formam um conjunto de regras e normas, as quais tornam mais previsíveis as relações entre montadoras e autopeças. Evidentemente, relações intensas possibilitam um maior conjunto de atribuições de controle e sanções. O grau de controle da montadora sobre os fornecedores parte dos mecanismos formais até os mecanismos informais. Conforme destacado por Grandori e Soda (1995), além da existência de mecanismos formais de coordenação, os consórcios empregam uma intensa coordenação social, onde estão presentes vários mecanismos

informais de coordenação e controle como confiança, reciprocidade, comprometimento. Assim, os mecanismos informais operam como coexistentes aos mecanismos formais no sentido de controlar o oportunismo e, ao mesmo tempo, facilitar o fluxo de conhecimento (HELPER, MACDUFFIE; SABEL, 2000). Mas cabe observar que a interdependência posta em jogo nesse arranjo leva à instituição dos mecanismos formais de fato, mas não são suficientes para a coordenação da planta. Assim, o elevado grau de controle verificado na planta modular confirma outra proposição sobre as regras e recursos: “Atores sociais hábeis de grupos responsáveis em campos estáveis utilizarão os recursos e as regras existentes para reproduzir seu poder” (FLIGSTEIN, 2009, p. 70).

Os campos fornecem aos atores chances de reproduzir vantagens justamente porque há distribuição desigual de regras e recursos (FLIGSTEIN, 2009). A montadora, ao propor a operação em uma planta modular, instituiu um novo sistema de produção e abastecimento. Os fornecedores tiveram que assumir atividades na coordenação dos fornecedores de segundo nível relacionadas a qualidade e logística. A montadora, assim, “simplifica” o número e a complexidade na coordenação no sistema de abastecimento da planta e melhora sua posição no campo em relação aos seus principais desafiantes.

As regras no campo podem ser formais e informais. Formalmente, a montadora controla os fornecedores por meio de seis mecanismos: programa de produção, cumprimento do programa, indicadores de qualidade, auditorias de processo, controle de estoque e controle de defeitos. Esses mecanismos de controle são registrados e analisados diariamente via tecnologia da informação. Segundo o diretor de produção: *“essa é a parte mais fácil porque tudo está em software... ..na minha pasta eu tenho todos os controles de todas as fábricas e não somente desta... ..então, você tem controle de qualidade, processos, produção, volume, produtividade e recursos humanos”*. Segundo o entrevistado, as negociações diárias são as atividades que reúnem maior complexidade. O elevado grau de interdependência explica a complexidade das negociações com os fornecedores, os quais ampliaram o poder decisório. A planta tem todos os controles de uma

montadora “tradicional”; entretanto, na planta modular, a montadora controla índices praticados pelos fornecedores e não dos funcionários e dos departamentos internos. Os custos de produção de uma fábrica tradicional passam a ser custos de transação na planta modular.

A montadora controla todas as informações sobre mão de obra, investimentos, prejuízos, entre outras informações. Esse controle fornece margens de manobra de negociação para a montadora. O diretor de produção deu um exemplo: *“se um dos módulos pede um aumento (valor) de suas peças, eu tenho todas as informações para checar a necessidade do aumento”*. Como disse o diretor de produção da montadora: *“...eu tenho como saber como está a mão de obra dele, o que ele precisa investir, como está a produção, prejuízos... ..no final do mês, nós pegamos todos estes indicadores e analisamos quantos por cento cada módulo atingiu”*.

Outro mecanismo de controle é a rigorosa auditoria realizada pela montadora. As auditorias, realizadas diariamente, representam um grande poder de controle sobre os fornecedores. Todos os módulos sabem quem não conseguiu cumprir seus objetivos. Caso o veículo não seja aprovado na auditoria, a montadora não paga nenhum fornecedor modulista. Dessa forma, como exemplifica o diretor de produção: *“um módulo fala para o outro: olha, o seu 60% me prejudicou e eu não recebi”*. Assim, além do controle formal coercitivo das auditorias, existe também um controle normativo informal entre os módulos no sentido de manter níveis elevados de produtividade. Isso está de acordo com a afirmação de Hollingsworth e Boyer (1997), os quais destacam a existência de formas de coordenação, por meio das quais os atores coletivos controlam uns aos outros. Na planta modular, além do controle formal, há formas de controle entre os próprios fornecedores, entendido na literatura como *self enforcement*. Esse tipo de controle está presente entre os aspectos informais das relações entre fornecedores e a montadora. Nesse sentido, controles formais e informais são combinados e coexistem efetivamente nas relações montadoras com os modulistas.

Os aspectos informais também têm interferência na capacidade de controle da montadora

sobre os fornecedores. Esses aspectos informais, tão significativos como mecanismos de controle, incluem a confiança, as relações, as trocas, as amizades no contexto e na dinâmica organizacional da planta, também confirmados nos estudos de Lazzarini (2008). Há, na planta modular, confiança entre as partes. Como mencionou o diretor de produção, “nunca o contrato teve de ser base para uma decisão ou cobrança”, pois os atores construíram relações de confiança e comprometimento.

O comprometimento entre os atores também é muito evidente, conforme as observações conferidas na coleta de dados. Assim, pessoas e empresas envolvidas apresentam níveis significativos de cooperação e de comprometimento, conforme a coleta de dados e as observações em campo. Conforme menciona um dos gerentes dos módulos “confiança se adquire ao longo do tempo, com ações, com situações e essa tem sido a premissa básica de relacionamento das empresas na planta”. Afirma ainda: “os executivos da montadora têm acesso a informações estratégicas do negócio. São instrumentos instituídos aqui dentro, os chamados encontros de negócios... Então o acesso a esse grau de informação reflete a extrema confiança neste relacionamento e o nível de confiança hoje é bem maior em relação a quando a gente começou nessa planta”. Outro gerente de módulo também afirma: “você vai fornecer cronogramas, informações e uma série de planos; se não tiver confiança, por mais que você queira se cercar de documentos, a relação torna-se inviável”.

Esses aspectos informais auxiliam na previsibilidade e no controle do comportamento e também estão relacionados a quadros culturais e de identidade. Essa perspectiva auxilia no entendimento da estabilidade e na transformação dos campos, em que atores poderosos criam e controlam os atores por meio de regras explícitas e implícitas e impõem um novo sistema de controle e dominação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comportamento dos atores está associado a um conjunto de regras e normas presentes

nos processos de troca entre as organizações. O ponto de partida desse nível de análise se contrapõe aos estudos que concebem as decisões organizacionais como algo unilateral, individual e atomístico, sem considerar os mecanismos sociais presentes nos processos de troca. Por esse fato, a relação entre indivíduos (agência) e a estrutura social é um importante debate dentro da teoria sociológica e organizacional (ABERCROMBIE, HILL, TURNER, 2000; MACHADO-DASILVA, GUARIDO, ROSSONI, 2010, p. 4), pois recupera a discussão sobre como a estrutura determina, suporta e limita a ação e as escolhas dos atores econômicos.

Nesse sentido, o artigo contribui para conciliar as abordagens institucionais para a compreensão tanto da homogeneidade (isomorfismo), permeando as práticas cotidianas (DIMAGGIO, POWELL, 2005), como também da habilidade social da montadora em conseguir aglutinar outras empresas para suportar seu projeto organizacional (FLIGSTEIN, 2009). Dessa forma, o estudo contribui para um dos debates centrais em teoria das organizações para o entendimento da natureza da ação econômica advinda da estrutura social das empresas e da capacidade de agência (ASTLEY, VEN, 2005).

Este artigo propôs analisar como o isomorfismo e a capacidade de controle suporta uma estrutura de coordenação coesa e estável na planta modular. O que se conclui é que a montadora emprega mecanismos e rotinas altamente institucionalizadas capazes de controlar e homogeneizar o comportamento e o desempenho dos fornecedores de autopeças. Esses mecanismos não se limitam tão somente aos aspectos formais das relações, mas também aos aspectos informais (relações, confiança, normas etc.) capazes de institucionalizar diversas das práticas produtivas naquele arranjo.

Foi verificado na pesquisa que atores sociais hábeis, como a montadora, buscam formas de aplicar os recursos e regras existentes na produção de ordens locais, e as utilizarão para reproduzir o poder e convencer outros atores a cooperar, no caso deste estudo, os fornecedores modulistas. Esse aspecto ilustra como essa habilidade social

pode ser construída por organizações mais ou menos poderosas para captar recursos e informações. Esse resultado então confirma a proposição de Fligstein (2009): “atores sociais hábeis são fundamentais para o surgimento de novos campos. Eles devem encontrar uma forma de aplicar os recursos e regras existentes na produção de ordens locais convencendo seus partidários a cooperar e encontrando meios de acomodação com outros grupos” e “atores sociais hábeis de grupos responsáveis em campos estáveis utilizarão os recursos e as regras existentes para reproduzir seu poder”.

A pesquisa também revelou que o grau de dependência de uma organização em relação à outra (montadora e fornecedores) estimula níveis elevados de isomorfismos coercitivo, normativo e mimético. Dessa forma apoia as proposições destacadas por DiMaggio e Powell (2005) e Fligstein (2009). Também está de acordo com a densidade da rede de relacionamento e isomorfismo, pois quanto maior a densidade maior o isomorfismo. Esse resultado também confirma as proposições enunciadas por DiMaggio e Powell (1991, p.76): “quanto maior o grau de dependência de uma organização em relação à outra, mais similar ela se tornará a essa organização em termos de estrutura, ambiente e foco comportamental” (DIMAGGIO, POWELL, 1991, p.77) e “quanto maior o nível de estruturação de um campo, maior o grau de isomorfismo”.

Apesar dos riscos envolvendo relações altamente cooperativas presentes na planta modular, nenhum dos fornecedores modulistas optou por retirar-se da planta modular, após os cinco anos de contrato. Relações dessa natureza implicam ganhos coletivos dos atores que tem posição de destaque na estrutura de relações. Um aspecto interessante é que muitos fornecedores dessa planta passaram a oferecer serviços semelhantes ao de outras montadoras e condomínios industriais no Brasil, gerando o processo denominado por DiMaggio e Powell (2005) isomorfismo competitivo entre as montadoras (pois muitas passaram a adotar sistemas similares de montagem, chamados condomínios industriais). Esses fornecedores desenvolveram outra forma de obter lucros, ainda assumindo grandes responsabilidades na

montagem e gerenciamento de matérias para o fornecimento de módulos e/ou sistemas em várias plantas no Brasil.

A montadora criou condições institucionais de estabilidade no abastecimento e montagem dos módulos e veículos. Essas regras e mecanismos formais e informais de interação controlam parte das relações com o mercado a montante (aqui relativo a fornecedores). Conforme destacado por Fligstein (2009), o objetivo desses mecanismos é controlar as fontes de instabilidade nos mercados e criar condições favoráveis ao crescimento e sobrevivência. Do ponto de vista competitivo, a montadora do estudo obteve resultados significativos na divisão de mercado a partir da planta modular.

Assim, a planta modular é um projeto organizacional com relativo sucesso na capacidade de gerar estabilidade do conjunto de relações com os fornecedores, por meio de mecanismos formais e informais de coordenação. Isso proporcionou a montadora dividir os riscos, investimentos e ainda estabelecer relações em longo prazo com seus fornecedores. Conforme o conceito destacado por Fligstein (2009), a montadora apresenta altos níveis de habilidade social por meio de uma estrutura institucional (mecanismos formais e informais), capaz de induzir outros atores à cooperação.

Como Pfeffer e Salancik (1982) explicam: (1) as organizações são as unidades básicas de análise para o entendimento das relações intercorporativas; (2) essas organizações não são autônomas, mas, ao contrário, são limitadas por uma rede de relações por outras organizações; (3) a interdependência, quando combinada com incertezas sobre a ação dos atores, leva a uma situação na qual a sobrevivência e o sucesso são incertos, então, (4) as organizações agem no sentido de lidar com as interdependências externas, embora sua ação nunca seja completamente bem sucedida e ainda produza novas estruturas de dependência. Ainda mais, (5) essas estruturas de dependência estimulam o aparecimento do poder interorganizacional. A dependência de recursos proposta por Pfeffer e Salancik (1982) e as pesquisas de Hollingsworth e Boyer (1997), têm significativa contribuição ao estudo dos campos por envolver a noção do ator

político lidando com suas dependências e formas de controle. Assim, atores poderosos podem construir coalizões políticas e padrões de dominação do campo, como afirmado por DiMaggio e Powell (1991) e Fligstein (2009).

Uma questão muito clara é que as montadoras de veículos tornaram-se mais interdependentes dos fornecedores de autopeças com os condomínios e consórcio modular. Seja por questões de *codesign*, especificidade dos ativos, investimentos conjuntos, parcerias, estratégias tecnológicas ou recursos financeiros; assim, as montadoras são mais dependentes de seus fornecedores, principalmente aquelas que introduziram os condomínios industriais ou o sistema modular. Dentro desse tipo de arranjo, o processo decisório na manufatura depende inteiramente do fornecedor, principalmente no consórcio modular. O processo decisório não deixa de ser um recurso de poder e também um método de investigação do poder (BOBBIO, MATTEUCCI; PASQUINO, 1995). No consórcio modular e nos condomínios industriais há uma maior divisão de trabalho entre os atores que estimula a divisão dos recursos, principalmente os tecnológicos e organizacionais. As montadoras são dependentes, cada vez mais, do *know-how* dos fornecedores de autopeças, ainda mais com a tendência dos sistemas de se tornarem *black box*. O ganho de *know-how* desses fornecedores também está intimamente ligado à reconfiguração de poder do setor automobilístico. Esses fornecedores detêm recursos de poder em diversas situações e a montadora tem de lidar com essa dependência e com os “jogos” de poder no campo. Isso exige mais habilidade social das montadoras para coordenar todo o sistema de montagem e os processos de negociação e decisão adjacentes.

Para Fligstein (1996), o sucesso da concepção de controle dependerá da habilidade dos gerentes das grandes firmas em construir novas soluções para a crise atual. Ainda conforme o autor, a mudança estrutural requer o aumento de cooperação entre as firmas para a criação de novas tecnologias, de maneira a pressionar alterações nas leis antitrustes; nesse contexto, os gerentes dessas empresas têm de saber lidar com as dependências

de recursos, com as pressões macro institucionais, com a legitimidade organizacional e com uma série de outras questões dotadas de alta complexidade. Esse aspecto apoia como a montadora criou uma estrutura institucional estável para a coordenação dos fornecedores e da montagem do veículo. No mesmo sentido, Hatch (1997) destaca que os gerentes criam soluções (contratos, cooptação, controle, cooperação produtiva e tecnológica, parcerias, relações de confiança, cópia, fusões, aquisições etc.) para diminuir a dependência de sua organização dos recursos escassos existentes através de estruturas de controle interorganizacional.

Ao incorporar uma perspectiva determinista e outra voluntarista, este artigo aponta para as novas formas de entender o controle e a homogeneidade presentes nos processos de coordenação. A interdisciplinaridade intencional entre uma perspectiva política de controle, destacada por Fligstein (2009), e outra sociológica, destacada por DiMaggio (1998), busca construir e desconstruir pontes teóricas de aportes teóricos distintos. A esse respeito, Hatch (1997) cita o processo de desconstrução que acontece à medida que pontes e discussões de diferentes perspectivas são construídas, permitindo a sistematização e o redirecionamento das bases analíticas nos estudos organizacionais. Distante de encerrar o tema, há um campo ainda a ser construído nos estudos sobre a capacidade de controle e homogeneidade entre as organizações.

REFERÊNCIAS

ABERCROMBIE, N.; HILL, S.; TURNER, B. S. **The penguin dictionary of sociology**. England: Penguin Books, 2000.

ABRAMOVAY, R. Desenvolvimento e instituições: a importância da explicação histórica. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M.; ABRAMOVAY, R. (Orgs.). **Razões e ficções do desenvolvimento**. São Paulo: Unesp; Edusp, 2001. Cap. 8, p. 165-177.

ASTLEY, W. G.; VEN, A. H. V. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 52-73, abr./jun. 2005.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de Política**. Brasília: Editora UNB, 1995.

BOURDIEU, P. **Social structure of the economy**. New York: John Wiley, 2005.

BURT, R.S. **Structural holes**: the social structures of competition. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

CALDAS, M. P.; FACHIN, R. C. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 46-51, abr./jun. 2005.

CASTRO, R. B.; BALDI, M. Inovação no Polo Joalheiro de Belém: uma análise a partir do mecanismo de imersão estrutural. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 492-513, set. 2010.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 94, p. 95-120, 1988. Supplement.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DIMAGGIO, P. J. The new institutionalism: avenue of collaboration. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Tuebingen, v. 154, n. 4, p. 696-705, Dec. 1998.

_____; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

_____; _____. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Orgs.). **The new institution-**

alism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1991. Cap 3, p. 63-82.

DORAN, D. Rethinking the supply chain: an automotive perspective. **Supply Chain Management: An International Journal**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 102-109, 2004.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research: academy of management. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532, Oct. 1989.

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. In: MARTES, A. C. B. (Org.). **Redes e sociologia econômica**. São Carlos: Edufscar, 2009. p. 69-106.

_____. Markets as politics: a political-cultural approach to market institutions. **American Sociological Review**, Washington, v. 61, n. 4, p. 656-673, Aug. 1996.

_____; McADAM, D. **Theory of fields**. New York: Oxford University Press, 2012.

FRIEDBERG, E.; NEVILLE, J. P. Inside partnership: trust, opportunism and cooperation in the european automobile industry. In: GRANDORI, A. (Ed.). **The game of network**. London: Routledge, 1999. p. 67-88.

GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.

GOMES, J. P. P.; VIEIRA, M. M. F. O campo da energia elétrica no Brasil de 1880 a 2002. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 295-321, mar./abr. 2009.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. The development of institutional theory in the field of organization studies in Brazil. **Cadernos. EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 278-301, jun. 2010.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms.

Organization Studies, Berlin, v. 16, n. 2, p. 183-214, Mar. 1995.

GRANOVETTER, M. S. Ação econômica e estrutura social: e o problema da imersão. In: MARTES, A. C. B. (Org.). **Redes e sociologia econômica**. São Carlos: Edufscar, 2009. Cap. 1, p. 31-68.

HATCH, M. J. **Organization theory**. New York: Oxford University Press, 1997.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. Political science and the three new institutionalisms. **Political Studies**, [S. l.], n. 44, n. 6, p. 936-957, Dec. 1996.

HELPER, S. How much has really changed between U.S. automakers and their suppliers? **Sloan Management Review**, Cambridge, Summer, v. 32, n. 4, p. 15-28, 1991.

_____; MACDUFFIE, J. P.; SABEL, C. Pragmatic collaborations: advancing knowledge while controlling opportunism. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v.9, n.3, p. 443-487, Sept. 2000.

HIRSCH, P. M. Been there, done that, moving on: reflections on institutional theory's continuing evolution. In: GREENWOOD, R. et al. (Eds.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. London: SAGE, 2008. p. 783-789.

_____. Sociology without social structure: neoinstitutional theory meets brave new world. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 102, n. 6, p. 1702-1723, May, 1997.

HOLLINGSWORTH, J. R.; BOYER, R. **Contemporary capitalism**. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em rede**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2008.

LIN, J. L. et al. Network embeddedness and technology transfer performance in R&D consortia in Taiwan. **Technovation**, [S.l.], v. 29, n. 11, p.763-774, Nov. 2009.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. A teoria institucional (nota técnica). In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p. 220-226.

_____; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de reestruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.14, set. 2010. Edição Especial.

MAINELA, T.; PUHAKKA, V. Embeddedness and networking as drivers in developing an international joint venture. **Scandinavian Journal of Management**, Oxford, v. 24, n. 1, p. 17-32, Mar. 2008.

MARCH, J. G.; SHULTZ, M.; ZHOU, X. **The dynamics of rules: change in written organizational code**. Stanford: Stanford University Press, 2000.

MEYER, J. W.; ROWAN, D. C. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MORRIS, D.; DONNELLY, T.; DONNELLY, T. Suppliers parks in the automotive industry. **Supply Chain Management: an International Journal**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 129-133, 2004.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson: 2002.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1982.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organizations. **Research in Organizational Behavior**, [S. l.], v. 12, p. 295-336, 1990.

SCOTT, W. R. **Institutions and organization**. London: Sage Publications, 1995.

SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. The sociological perspective on the economy. In: _____; _____ (Eds.). **The handbook of economic sociology**. Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1994. p. 3-26.

SWEDBERG, R. **The toolkit of economic sociology**. CSES Working Paper Series, n. 22. Ithaca: Cornell University, 2004.

TSUI-AUCH, L. S.; MÖLLERING, G. Wary managers: unfavorable environments, perceived vulnerability, and the development of trust in foreign enterprises in China. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 41, n. 6, p. 1016-1035, Aug. 2010.

UZZI, B. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect. **American Sociological Review**, Washington, v. 61, n. 4, p. 674-698, Aug. 1996.

_____. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 42, n. 1, p. 35-67, Mar. 1997.

VALE, G. M. V.; GUIMARÃES, L. O. Redes sociais na criação e mortalidade de empresas. **Revista de**

Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 50, n. 3, p. 325-337, jul./set. 2010.

VAN HOEK, R. I.; WEKEN, H. A. M. The impact of modular production on the dynamics of supply chains. **International Journal of Logistics Management**, Bradford, v. 9, n. 2, p. 35-50, 1998.

VASCONCELOS, F. C. A institucionalização das estratégias de negócios: o caso das *start-ups* na internet brasileira em uma perspectiva construtivista. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 159-179, abr./jun. 2004.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia**. Brasília: Editora UNB, 1991.

YAMIN, M.; ANDERSSON, U. Subsidiary importance in the MNC: what role does internal embeddedness play? **International Business Review**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 151-162, Apr. 2011.

YIN, R. **Estudo de caso planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZUKIN, S.; DIMAGGIO, P. **Structures of capital**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.