

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**SUZANA DE FÁTIMA MACHADO KÖBE**

**A FUNÇÃO EMPREENDEDORA-COORDENADORA DA FIRMA**

Porto Alegre

2012

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**SUZANA DE FÁTIMA MACHADO KÖBE**

**A FUNÇÃO EMPREENDEDORA-COORDENADORA DA FIRMA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

Porto Alegre

2012

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FICHA CATALOGRÁFICA

CIP - Catalogação na Publicação

Machado Kobe, Suzana de Fátima  
A Função Empreendedora Coordenadora da Firma /  
Suzana de Fátima Machado Kobe. -- 2012.  
113 f.

Orientador: Paulo Zawislak.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2012.

1. A Firma. 2. O Empreendedor. 3. O Coordenador.  
I. Zawislak, Paulo, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os  
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**BANCA EXAMINADORA**

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Edi Madalena Fracasso**  
(PPGA/EA/UFRGS)

**Prof. Dr. Fernando Dias Lopes**  
(PPGA/EA/UFRGS)

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janaína Ruffoni Trez**  
(UNISINOS)

**Orientador:** Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

**Curso:** Mestrado em Administração, modalidade profissional

Aprovada em: 14 de dezembro de 2012.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha família, o sentido da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me dado esta oportunidade de viver intensamente.

Ao amor, paciência e dedicação de meu marido, que tantas vezes representou todo o estímulo necessário para que eu pudesse continuar nesta caminhada.

Ao orgulho de meus filhos, estampados nos seus olhos, sempre me incentivando a continuar.

A todos os amigos e familiares que, de uma forma ou outra, participaram desta jornada.

Aos colegas, pela alegria e aprendizado da convivência e dos conhecimentos que partilhamos.

Ao grande e paciente amigo Jorge Tello Gamarra.

E, principalmente, ao meu orientador, Paulo Antônio Zawislak, que me disponibilizou o apoio necessário para este aprendizado, com sua sabedoria e conhecimentos.

***A principal vantagem que um economista traz para as outras ciências sociais é, tão simplesmente, a maneira de olhar para o mundo.***

**Ronald Coase**

## RESUMO

A velocidade das informações existentes no mundo atual provocam constantes mudanças, em um ambiente imprevisível. Nesse cenário, argumenta-se que a firma, enquanto agente econômico de produção e transação, para permanecer rentável precisa coordenar os seus recursos no intuito de desenvolver inovações para acompanhar essas mudanças e assimilar a complexidade de um mercado no qual os consumidores estão crescentemente mais informados. Com esta visão, o presente trabalho tem como objetivo aprofundar o entendimento que se tem da firma e, em especial, identificar as suas duas dimensões essenciais: a empreendedora e a coordenadora. Pesquisa-se em que medida as firmas são mais empreendedoras e/ou coordenadoras, e no quê estas dimensões resultam. Para tanto, esta pesquisa apoia-se no contexto teórico apresentado por Coase, em 1937, em sua obra *The Nature of the Firm*. A pesquisa foi conduzida pelo método de estudo de casos múltiplos, aplicado em seis firmas de diferentes áreas e, como técnica, foi utilizada a das entrevistas semiestruturadas. Os resultados evidenciam tanto a existência de uma dimensão empreendedora quanto a de uma dimensão coordenadora. A primeira está relacionada com a tomada de decisão quanto ao desenvolvimento de novas alternativas para a obtenção dos recursos; e a segunda, com a tomada de decisão quanto à alocação mais eficiente destes recursos e às transações a serem feitas no mercado. Portanto, estas dimensões são complementares entre si. As firmas são mais empreendedoras ou mais coordenadoras, na medida da tomada de decisões e das capacidades do empreendedor-coordenador em seus setores de atuação. E, neste contexto, pela dinâmica e inovação adotadas, que passam a ser inerentes à mecânica de seu funcionamento, a firma se torna o agente responsável pela maior parte do comportamento do mercado, enquanto uma eficiente alternativa de coordenação da produção.

Palavras-chave: Função Empreendedora-Coordenadora; Firma; Dimensão Empreendedora; Dimensão Coordenadora; Empreendedor-Coordenador.



## ABSTRACT

The current world information speed generates great changes, occurring into an unpredictable environment. In such a scenario, it can be stated that the firm, considered as an economic agent of production and transactions, in order to remain profitable and competitive, it needs to coordinate its resources aiming to develop innovations both for keeping up with these changes and to assimilate the complexity of a market in which the consumers are increasingly better informed. According to this point of view, the present study aims to achieve a better general comprehension of the firm and, specifically, intends to identify its two essential dimensions: the entrepreneur and the coordinator ones. The research here reported that was focused to what extent the studied firms are more entrepreneur or more coordinator, and what are the results of such dimensions. The present research chief principles are based in the theoretical context brought by Coase, in 1937, in his work *The Nature of the Firm*. The researching work followed the method of multiple study cases, which was applied in six firms of different areas. The adopted technique was the one of the semistructured interviews. The attained results evidenced both, the entrepreneur dimension as well as the coordinator dimension. The first one of them is related to the decision making process, as considering the development of new alternatives for obtaining the necessary resources; and the second one, to the decision making process on managing the most efficient resources allocation and to the transactions to be made in the market. Therefore, these two dimensions are complementary to one another. The firms are preponderantly entrepreneurs or coordinators, depending on the decision-making and on the professional skills of the entrepreneur-coordinator, in his different operating and acting sectors. Additionally, into this context, and due to the dynamics and innovations adopted, which are inherent to its own functional mechanics, the firm becomes the responsible agent for the most of the market performance, as an efficient tool for coordinating of production.

Key words: Entrepreneur-Coordinator Function; Firm; Entrepreneur Dimension; Coordinator Dimension; Entrepreneur-Coordinator.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> A Transição da Firma da Teoria Neoclássica para a Firma da Teoria Coaseana.....	28
<b>FIGURA 2:</b> Contextualização da Função Empreendedora-Coordenadora das Firmas Pesquisadas.....	97

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b> Quadro da Dimensão Empreendedora.....	41
<b>QUADRO 2:</b> Quadro da Dimensão Coordenadora .....	44
<b>QUADRO 3:</b> Quadro da Função Empreendedora-Coordenadora.....	45
<b>QUADRO 4:</b> Critérios da Função Empreendedora-Coordenadora .....	48
<b>QUADRO 5:</b> Classificação das Firmas .....	53
<b>QUADRO 6:</b> Critérios da Função Empreendedora-Coordenadora da Firma A.....	57
<b>QUADRO 7:</b> Critérios da Função Empreendedora-Coordenadora da Firma B.....	62
<b>QUADRO 8:</b> Critérios da Função Empreendedora-Coordenadora da Firma C.....	68
<b>QUADRO 9:</b> Critérios da Função Empreendedora-Coordenadora da Firma D.....	72
<b>QUADRO 10:</b> Critérios da Função Empreendedora-Coordenadora da Firma E.....	76
<b>QUADRO 11:</b> Critérios da Função Empreendedora-Coordenadora da Firma F.....	81
<b>QUADRO 12:</b> Função Empreendedora-Coordenadora das Firmas .....	83

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 A FIRMA</b> .....	<b>21</b>
2.2 A FIRMA ESCOLHEDORA .....	29
2.4 A FIRMA CONTROLADORA.....	32
2.5 INTEGRANDO AS TRÊS FIRMAS: A FIRMA COASEANA .....	33
<b>3 A FUNÇÃO EMPREENDEDORA-COORDENADORA E SUAS DIMENSÕES</b> .....	<b>36</b>
3.2 A DIMENSÃO COORDENADORA.....	42
3.3 A FUNÇÃO EMPREENDEDORA-COORDENADORA.....	44
<b>4 MÉTODO DA PESQUISA</b> .....	<b>49</b>
<b>5 RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASO</b> .....	<b>53</b>
5.1 FIRMA A.....	54
5.1.1 Desenvolvimento.....	54
5.1.2 Processo .....	55
5.1.3 Gestão .....	56
5.1.4 Vendas.....	56
5.2 FIRMA B.....	59
5.2.1 Desenvolvimento.....	59
5.2.2 Processo .....	60
5.2.3 Gestão .....	61
5.2.4 Vendas.....	62
5.3 FIRMA C.....	63
5.3.1 Desenvolvimento.....	64
5.3.2 Processo .....	65
5.3.3 Gestão .....	66
5.3.4 Vendas.....	67
5.4 FIRMA D.....	69
5.4.1 Desenvolvimento.....	69
5.4.2 Processo .....	70
5.4.3 Gestão .....	70
5.4.4 Vendas.....	71
5.5 FIRMA E.....	73
5.5.1 Desenvolvimento.....	73

<b>5.5.2 Processo</b> .....	<b>74</b>
<b>5.5.3 Gestão</b> .....	<b>74</b>
<b>5.5.4 Vendas</b> .....	<b>75</b>
5.6 FIRMA F.....	77
<b>5.6.1 Desenvolvimento</b> .....	<b>77</b>
<b>5.6.2 Processo</b> .....	<b>78</b>
<b>5.6.3 Gestão</b> .....	<b>79</b>
<b>5.6.4 Venda</b> .....	<b>79</b>
<b>6 DISCUSSÃO</b> .....	<b>82</b>
6.1 DIMENSÃO EMPREENDEDORA .....	86
6.2 DIMENSÕES COORDENADORA.....	89
6.3 A FUNÇÃO EMPREENDEDORA-COORDENADORA.....	92
6.4 CONTEXTOS TEÓRICOS DA FUNÇÃO EMPREENDEDORA-COORDENADORA .....	96
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>103</b>
7.1 ESTUDOS FUTUROS E LIMITES DA PESQUISA .....	108
<b>REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO</b> .....	<b>109</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>112</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A firma é compreendida como um agente econômico de produção de bens e serviços. Este é um conceito presente em manuais e em livros-texto baseados na tradição neoclássica, a qual via a firma como um agente econômico tomador de tecnologia e de preços, cujas decisões eram tomadas apenas seguindo um padrão de tendências do mercado. Para o que a teoria neoclássica se propunha, talvez esta definição fosse suficiente, uma vez que esta teoria explica, de fato, o comportamento do mercado.

A questão que surge, para a perspectiva a ser abordada no presente trabalho, é a de que, no decorrer do século XX, e então XXI, o padrão de uso dos recursos foi sendo alterado, as tecnologias evoluíram e as alternativas abertas ao mundo corporativo foram crescentemente sendo diversificadas. Onde antes havia somente pequenas firmas, produtoras de também pequenas quantidades de produtos, estas passaram a se reestruturar e o mercado passou a ter um predomínio de poucas grandes firmas, produtoras em larga escala. A grande corporação financeira produtiva se transformou e, por trás disso, tem-se, na realidade, uma impossibilidade de avançar no entendimento deste novo comportamento econômico, onde a firma se apresenta mais do que apenas uma produtora e vendedora de bens e serviços.

Portando, a teoria da firma neoclássica não pode mais ser encarada como suficiente para responder a este novo comportamento. Embora ela possa continuar explicando uma parte dele, não é mais capaz de descrevê-lo em sua totalidade, principalmente no que diz respeito a capturar a “dinâmica” e “inovação”, que passa a ser inerente à mecânica de funcionamento da firma.

Enquanto o mundo se organizava apenas pelo valor do trabalho (teoria clássica), alocar os recursos era suficiente. Na medida em que o valor do trabalho passou a ser posto à prova no mercado e se dispôs da possibilidade de que o preço (teoria neoclássica) pudesse representar algo diferente do valor do produto ou serviço, surgiu a noção de lucro e a necessidade de que decisões tivessem que ser tomadas, dentre as quais algumas podem ser listadas:

- se o preço for inferior ao valor pago pelo consumidor, não se deve produzir;
- se o preço estiver bem acima do valor pago pelo consumidor, se deve produzir.

- como se pode tomar uma decisão acertada sobre esta questão se a produção ainda não aconteceu para que se possa ter acesso aos dados e, então, decidir com mais propriedade?

Aqui pode ser observado um novo elemento, o caráter visionário. Através desta habilidade, passa a ser essencial a capacidade de calcular por uma previsão em um ambiente incerto.

No entanto, a teoria neoclássica é baseada na coordenação dos preços do mercado, e esta nova visão é focada diretamente em relações das quais não se tem referências bem conhecidas, com valores, cálculos, mas antes, há a necessidade de previsão quanto ao comportamento futuro do consumidor. Como iria o coordenador de uma dada produção, que utiliza referências de mercado para calcular o preço final de um certo produto, “imaginar” quais pudessem ser os preços de venda aceitáveis pelo mercado? E, uma vez definidos em que níveis estes preços devessem ser arbitrados, qual a alocação de recursos necessários para que estes preços pudessem ser atingidos?

Na verdade, o que está sendo ponderado é a discussão entre o valor (teoria clássica) e o preço (teoria neoclássica), ou seja, entre a produção e a venda, o que se encontra na atuação da firma. O coordenador de uma produção terá que prever o preço em uma relação produtor/comprador. E ele precisa de uma capacidade de tomada de decisão que depende de se obter as informações necessárias, processá-las adequadamente, antever reações, e, se for suficientemente eficiente, deverá encontrar o ponto de equilíbrio entre a curva da demanda e oferta (e, deste modo, atingir a margem de lucro esperada). Então, este coordenador será o empreendedor bem sucedido.

Como visto, a tarefa de prever não é direcionada a um “coordenador”, simplesmente, que necessita de uma referência de dados para executar tal função; e sim a um “empreendedor”, que possui uma capacidade visionária e está disposto a correr riscos. Contudo, todo este contexto foi bem compreendido por Schumpeter (1912) quando escreveu que, por meio de uma visão simplificada (denominada de “fluxo circular”), que nada exigisse além de cálculos dos recursos a alocar, a visão neoclássica continuava a explicar apenas o comportamento do mercado. Já no caso de estar envolvida uma visão mais complexa, que exigisse uma melhor previsão dos custos e a tomada de uma decisão acertada, em meio a um ambiente carregado de

incertezas, ter-se-ia a atuação de um empreendedor (com seu caráter visionário), que revolucionaria os padrões de produção existentes no mercado, com o objetivo de geração de lucro (inovação).

Esta discussão da relação entre o valor (o custo ao final da produção) e o preço (para a venda) encontra-se na teoria da firma de Coase (1937). Este autor apresenta, como função da firma, o exercício de uma relação de produção e de venda, em uma figura que integra tanto a dimensão empreendedora quanto a dimensão coordenadora. Coase (1937) a personifica na figura do “empreendedor-coordenador”.

Esta teoria Coaseana, descrita no artigo “*The Nature of the Firm*” (COASE, 1937), passa a tratar a firma como muito mais do que simplesmente um agente econômico de transação, passando a descrevê-la como um agente econômico tomador de decisões (empreendedor) quanto à melhor forma de alocar os recursos (coordenador).

O empreendedor é aquele que exerce uma função cujos cálculos não fornecem dados suficientes para a tomada de decisão. Ele precisa desta capacidade de prever (ou visionária) para decidir a escolha da melhor alternativa para arranjar ou recombina os recursos. Na realidade, ele decide deslocar o possível ponto de equilíbrio existente entre as curvas da oferta e da demanda (que são dinâmicas) de modo que a produção possa lhe gerar lucro (inovação). Este agente realiza tal função dinâmica através de um cálculo baseado em uma “previsão” do que possa vir a gerar custos para a transação, definindo, assim, o limite (boundaries) da firma.

Ao deslocar um recurso a ser organizado por outra firma ou ao inserir um processo na própria firma, este empreendedor, além de definir o tamanho desta organização, é o responsável pela mudança da função da produção. Uma vez que a produção já esteja fixa em outro patamar, a decisão de alocar os recursos eficientemente, ao longo deste processo de produção, é da alçada do coordenador. Este terá que dispor de um mínimo de informações fiáveis ou, do contrário, terá que prever, o que o torna, concomitantemente, um empreendedor. E tal condição também foi justificada por uma declaração de Coase (1937), na qual ele afirmou que todo coordenador também deveria ser um empreendedor.

A escolha do tema central deste trabalho foi feita a partir da decisão de seguir a teoria da firma de Coase (1937), que apresenta a figura do empreendedor-coordenador como o responsável pelo exercício da função da firma. Atualmente, isto



pode ser compreendido como absolutamente necessário em um mundo onde o valor de determinado produto ou serviço não mais é estabelecido somente por intermédio da produção, mas sim onde o valor e o preço são combinados, exigindo por assim dizer, um “calculador projetivo” (o empreendedor) ao mesmo tempo em que um “calculador objetivo” (o coordenador). Esta figura do empreendedor-coordenador coaseano exerce, então, uma função de tomador de decisões que dirija a produção, no mercado, juntamente com a função de coordenação de preços; e esta combinação pode ou não ser encontrada em qualquer firma, na figura de administradores, agentes, departamentos ou associados.

Esta atuação do empreendedor-coordenador na função da firma pode ser compreendida como situada em uma dimensão coordenadora, onde o objetivo é sempre baseado em uma racionalidade, objetivando a tentativa de tentar comprar o que é preciso, por um preço menor, e, após o processo de produção, vendê-lo mais caro. Mas, para que um gestor de uma dada firma possa ter a melhor coordenação, também é preciso que ele tenha em mente uma maior compreensão de uma dimensão empreendedora. Este aspecto pode ser genericamente considerado como o esforço para criar as novas alternativas, e então decidir, entre elas, qual a melhor forma para combinar os recursos e, a partir de seu processamento ao longo da produção, poder gerar lucro. Esta decisão do arranjo ou recombinação dos recursos permite que a dimensão coordenadora tome as decisões mais acertadas quanto à alocação eficiente destes recursos.

Considerações desta natureza podem levar a crer que não existam firmas apenas com uma dimensão empreendedora ou apenas uma dimensão coordenadora. Deste modo, parece ser lógico deduzir que as duas coexistam internamente, muito provavelmente em níveis diferentes e, deste modo, representem os resultados da firma.

Embora a função empreendedora-coordenadora já tenha sido destacada no trabalho de Coase (1937), observa-se, na literatura, escassa atenção dedicada a este respeito. Portanto, este estudo se foca na importância de analisar como ocorre a integração das dimensões empreendedora e coordenadora, durante o exercício da função da firma.

Entendendo a função empreendedora-coordenadora segundo o contexto teórico em que se baseou este estudo, questiona-se em que medida as firmas são empreendedoras e, em que extensão, coordenadoras.

É destas atuações resultam sua atuação, o “como” e o “porquê” de sua integração em diferentes setores de atividade?

Será que uma firma pode ser mais empreendedora e/ou ser mais coordenadora?

Existe um momento em que a dimensão empreendedora se separa da dimensão coordenadora?

Os resultados da firma se apresentam dependentes das decisões e de como elas são executadas pelo empreendedor-coordenador?

De uma forma ampla, questiona-se por que seria tão importante ainda pensar na figura do empreendedor-coordenador de Coase (1937) na firma.

Diante do conjunto de questões acima exposto, o presente trabalho tem por objetivo geral aprofundar o entendimento que se tem da firma, principalmente no que se refere a identificar as suas dimensões empreendedora e coordenadora; bem como os seus resultados, de modo a responder pela maior parte do mercado, de forma a ainda manter-se lucrativa.

Salienta-se que, na presente obra, não se tem o interesse nem a pretensão de direcionar a pesquisa aqui relatada para qualquer estudo de perfis comportamentais ou psicológicos de quem possa exercer a função empreendedora-coordenadora.

É importante oportunizar a caracterização das dimensões da função empreendedora-coordenadora em firmas de diferentes estruturas e modos de gestão, tais como as de energia elétrica, metalúrgica, da construção civil, importadoras, exportadoras, alimentícias, da área da saúde, em função de seus diferentes setores de tecnologia e dos tipos de comportamento do mercado. Esta análise pode oportunizar diferentes desafios às dimensões da função da firma, quanto ao desenvolvimento de seus produtos ou à sua busca por novos recursos, materiais, novas fontes de conhecimentos e as respectivas formas de alocar os recursos.

Os objetivos específicos da pesquisa, por sua vez, são:

- a) mapear a dimensão empreendedora da firma;
- b) mapear a dimensão coordenadora da firma;
- c) identificar as eventuais diferenças de combinações de dimensões em diferentes setores de atividade;
- d) caracterizar a integração destas na função empreendedora-coordenadora.

A temática desta pesquisa se justifica como relevante para os campos da Administração e da Economia Com por meio desta abordagem, buscando compreender como a firma se mantém no mercado, oportuniza a ampliação de seus limites e visa coordenar a produção eficientemente. A intenção de pesquisar as dimensões empreendedoras e coordenadoras, bem como a de identificar o modo pelo qual estas dimensões são exercidas, a ponto de responder pela maior parte da coordenação da produção lucrativa tem o objetivo de propor uma explicação de possíveis questionamentos que possam ser feitos quanto à sustentabilidade da firma no mercado. Considera-se também que o tema contribui para mudar e ampliar a visão do conceito sobre a firma, deixando esta de ter somente a função de produção, o que de certa forma, ainda pode ser encontrado, presentemente, tanto em meios estudantis quanto profissionais.

Neste capítulo introdutório foi apresentado o contexto teórico da pesquisa, as questões que norteiam este estudo, a justificativa e os seus objetivos geral e específico.

No Capítulo 2, o conceito da firma é analisado segundo diferentes aspectos teóricos. Neste capítulo são relatadas as origens da firma, sendo que esta revisão histórica fornece maior conteúdo para a compreensão de sua atual posição no mercado. Logo a seguir, se discute as capacidades da firma atual, enquanto capaz de escolher suas próprias alternativas, como tomadora de decisões e como controladora da produção, sendo que estas argumentações são direcionadas ao exercício do empreendedor-coordenador coaseano. É apresentada a firma segundo o conceito coaseano, cuja atuação é baseada na figura do empreendedor-coordenador, que sempre busca dar suporte à função empreendedora-coordenadora. E, ao final deste capítulo, é apresentada a Figura 1, com a intenção de mostrar como se dá a transição da firma da teoria neoclássica para a firma da teoria coaseana.

No Capítulo 3, são separadamente descritas as dimensões empreendedora e coordenadora, e depois, estas dimensões estão integradas, de modo a estabelecer a definição do conceito global do que venha a ser a função empreendedora-coordenadora da firma.

No Capítulo 4, é apresentado o método de pesquisa, que foi o do estudo de casos múltiplos, e é exposta a ferramenta selecionada, que foi a coleta de dados através da técnica de entrevista semiestruturada.

No Capítulo 5, são individualmente apresentados e discutidos os resultados obtidos nas firmas pesquisadas, descrevendo as particularidades de cada uma em relação ao exercício da função empreendedora-coordenadora, também resumando-se estes resultados em um quadro. Neste cenário, finaliza-se este capítulo com um quadro-resumo dos estudos de casos das firmas, as proporções dos exercícios das dimensões da função de cada firma, e a questão representativa a ser relacionada nos resultados mais relevantes das firmas.

No Capítulo 6 são analisados e sintetizados os resultados da pesquisa. Inicialmente é apresentada a discussão do que foi evidenciado com o exercício da função empreendedora-coordenadora das firmas, buscando responder à questão central desta pesquisa. E, logo a seguir, a discussão aborda a função empreendedora-coordenadora com base nos fundamentos teóricos do estudo feito ao longo da pesquisa.

No capítulo final, de número 7, são apresentadas as considerações gerais, são feitas sugestões para a realização de possíveis estudos futuros relativos ao tema pesquisado e também são discutidos alguns dos limites confrontados ao longo do decorrer desta pesquisa.

## 2 A FIRMA

Firma é um agente econômico responsável pela combinação de determinados fatores de produção (mão de obra, insumos, equipamentos) e que visa – por meio de métodos, práticas e conhecimento (tecnologia) – produzir determinado valor. Sua atuação se dá através de uma estrutura organizacional capaz de desempenhar as suas funções — as de produzir e de vender — por meio de julgamentos e tomadas de decisão.

Atualmente, a firma é considerada não apenas por ser capaz de fazer algo, mas fazer diferente (inovar) e principalmente por apresentar a eficiência necessária para “coordenar”, transacionar, escolher, decidir e controlar os custos da alocação dos recursos da produção, a fim de se manter no mercado com suas vendas lucrativas.

Anteriormente, a firma era vista, de acordo com a teoria neoclássica, apenas como um agente de produção e que era coordenada diretamente apenas pelo mecanismo de preços do mercado, sob a noção de um equilíbrio perfeito entre a oferta e a demanda. Os produtos eram simples e padronizados. Os agentes econômicos, os produtores e os consumidores nada precisavam decidir, sendo tudo pré-definido pelo mercado. Logo, a coordenação dos diferentes fatores que regulam a produção era regida apenas por uma questão de preço.

Em um ambiente de constantes mudanças, passou a atuar uma visão inovadora da firma. Seu desempenho em “saber fazer e saber vender” foi convertida em uma necessidade de apresentar soluções rentáveis. Estas são criadas e distribuídas, não somente na previsão daquilo que o consumidor precisa, mas também naquilo cuja necessidade ainda não foi estabelecida. Isto se dá por sua atuação dinâmica e inovadora, de transformar, de reformular, de fornecer novos arranjos de produção e decidir sobre o que e como fazê-los.

Neste contexto, este agente econômico organizacional se apresenta como uma alternativa eficiente para a coordenação de produção, por sua capacidade de prever, em meio a um ambiente incerto e através de uma coordenação dinâmica ao longo de um processo de alocação dos recursos, capaz de responder, de forma lucrativa, ao comportamento flutuante do mercado. E, com esta atuação inovadora (de coordenadora da produção), a firma supera a influência do mecanismo de preços, deixando a este mercado uma parcela desta coordenação, parcela esta que

é de alcance restrito, direcionado a produtos menos complexos e que necessitam apenas de uma coordenação de cálculos de dados dos recursos que devem ser alocados.

É apresentada a argumentação de que esta firma muda a função de produção, desloca o atual equilíbrio desde o ponto entre as curvas da oferta e da demanda existentes, de modo a gerar um novo ponto de equilíbrio (com a obtenção de lucro), refaz os cálculos necessários para o estabelecimento do preço de venda, e se mostra capaz de adaptação às novas condições. Caso contrário, estes cálculos não levarão a resultados rentáveis. Faz este movimento através de sua capacidade de “prever” os custos das transações e, assim, define os novos limites da firma. Esta atuação se dá por uma função empreendedora-coordenadora, que se encontra no exercício da figura do empreendedor-coordenador, de acordo com o que é afirmado na teoria da firma de Coase (1937), o que, posteriormente, será apresentado em detalhes.

Torna-se oportuno, neste estudo, que o conceito de firma seja percebido desde as suas origens, para que se possa entender como se deu o surgimento desta visão inovadora da firma, com a proposta de uma função empreendedora-coordenadora, que decide a produção. Também são apresentados alguns posicionamentos sobre as razões e modos pelos quais este conceito ainda é constatado, em alguns ambientes e em algumas firmas, de acordo com a visão anterior, a de agente que somente produz bens e serviços. Esta percepção retira da firma o papel de agente com poder para converter dificuldades em soluções rentáveis, e, assim, se manter no mercado.

## 2.1 ORIGENS DA FIRMA

Harold Demsetz (1988) declara que, entre 1776 e 1970 (num espaço de quase 200 anos), somente dois trabalhos parecem ter sido escritos sobre a teoria da firma, desde o nascimento da chamada Economia Moderna – o *Risk, Uncertainty, and Profit*, de Knight (1921) e o *The Nature of the Firm*, de Coase (1937). A ideia que se apresenta é a de que, durante todo este período, a preocupação da maioria dos economistas não estava direcionada à firma, ao menos não enquanto uma importante entidade econômica.

Este sistema econômico neoclássico, focado somente no mecanismo de preços dirigindo a produção, e estudado como “firma representativa”, segundo Marshall, e como “leiloeira”, segundo Walras, não permitia quaisquer considerações a respeito de a firma ser compreendida como uma instituição importante (DEMSETZ, 1988).

Demsetz (1997) resume a posição – a da “firma frente ao sistema de preços” – como representando apenas uma unidade especializada de produção. Neste modelo, o da concorrência perfeita, a transformação é feita de acordo com tecnologia e preços já conhecidos e coordenados pelo mercado. É conhecida como uma “caixa-preta”, em que os recursos são produzidos da maneira como os bens são inseridos, entram e saem, com pouca atenção ao que ocorre ao longo do processo.

Paul Walker (2007) complementa esta ideia, reafirmando que a firma é como uma “caixa preta”, e diz que não deveria fazer sentido pesquisá-la já que, na sua concepção real, ela não era devidamente conhecida. Um grande silêncio existia a este respeito, mantendo uma teoria a respeito da oferta, mas nenhuma teoria real propriamente acerca da natureza da firma.

Firmas existiam como coadjuvantes para o mercado. E, como Demsetz (1983, p.377) observa, é um erro confundir a firma da teoria ortodoxa com sua homônima do mundo real. Walker (2007) concorda com a afirmação de que a missão principal da Economia era entender como o sistema de preços coordena o uso dos recursos, porém não o funcionamento interno das firmas reais.

Walker (2007) ressalta que esta influência (a do sistema de preços sobre a produção) teve origem no debate intelectual do século XVIII entre os comerciantes livres e mercantilistas (a chamada “época clássica”). Diz que esta influência não se deu sobre a concorrência em qualquer sentido, e muito menos que abrangesse a existência ou a organização da firma. Salaria que a questão central do debate era “se havia necessidade de um planejamento central para evitar os problemas de um sistema econômico caótico”. E, a este aspecto, Adam Smith já havia respondido que não. Para Smith, os mercados eram um mecanismo muito importante para resolver os problemas de coordenação e de motivação que surgiam juntamente com as novas interdependências de especialização e de divisão do trabalho (WALKER, 2007).

Decorrente desta visão distorcida da firma, Coase questiona, em sua obra *Essays on Economics and Economists* (1994): “[...] o que os economistas têm feito, decidido e aconselhado nestes últimos 200 anos”?

O próprio autor responde que, durante dois séculos, desde a publicação de *Wealth of Nations* (1776), a principal atividade dos economistas parece ser a de preencher lacunas do sistema de Adam Smith.

Adam Smith (1776), com sua obra *Wealth of Nations*, definiu que a riqueza das nações resulta da atuação de indivíduos que, movidos apenas pelo seu próprio interesse (*self interest*), promovem o crescimento econômico e a inovação tecnológica. Eles não tencionam promover o interesse público, e provavelmente nem sabem até que ponto o estariam fazendo. Orientam sua atividade de tal maneira que sua produção possa ser de maior valor, visando apenas a seu próprio ganho. Como se estivessem sendo guiados por uma “mão invisível”, eles são levados a promover um objetivo que não fazia parte de suas intenções.

Ricardo (1821) foi considerado, ainda em vida, como o legítimo sucessor de Adam Smith no papel de difusor daquela jovem ciência, então conhecida como Economia Política. Sua obra *Principles of political economy and taxation* (1821) e seu método de exposição estabeleceram, à época, uma referência para a nova ciência. Esta perdura até os dias atuais, podendo-se dizer que este autor foi o responsável pelo aparecimento da Economia como ciência, enquanto plenamente constituída de objeto e método. Na tradição de Smith, Ricardo defendia a teoria do valor-trabalho, segundo a qual o valor de todas as mercadorias é determinado pela quantidade de trabalho nelas incorporada. É o trabalho e não a utilidade ou escassez, segundo a teoria do valor existente na época, que pode calcular o quanto uma mercadoria vale, quando feita uma comparação com as demais.

Alfred Marshall (1920), autor que inseriu uma dinâmica à descrição teórica do sistema econômico, apresenta uma mudança nesta visão passiva e reativa da firma. A firma passou a ser vista como um agente ativo, que não apenas reage, mas que interage e que sofre com as influências das alterações que ocorram no mercado. E questiona, ainda, porque suas diferentes formas produzem resultados distintos, já que “[a firma é] [...] uma das mais aptas a tirar partido das alterações que ocorram no seu ambiente e a prevalecer sobre as demais” (MARSHAL, 1996, p. 315).

A Economia, com suas análises e leis, não era compreendida como um corpo de dogmas imutáveis, de validade universal e de verdade concreta, mas como “uma



máquina para a descoberta da verdade concreta” (MARSHALL, 1996). Sendo assim, os Princípios de Economia de Marshall constituem, juntamente com A Riqueza das Nações, de Adam Smith, e com Principles of political economy and taxation, de Ricardo, um dos grandes “divisores de águas” no desenvolvimento das ideias econômicas, representando a transição da antiga para a moderna Economia (MARSHALL, 1996).

Zawislak (2004) complementa esta ideia com o argumento de que o advento da chamada Economia Neoclássica (no final do século XIX, com a Escola Marginalista e, sobretudo, com Alfred Marshall) altera o foco do debate sobre o valor e sua distribuição. Ele passa, em linhas gerais, da criação do valor (Economistas Clássicos) para a sua validação. Afirma que a relação entre capital e trabalho, que era tão cara para Adam Smith, para David Ricardo e, principalmente, para Karl Marx, é substituída pela relação entre compradores e produtores. O mercado e suas relações (preços e quantidades), ao invés da divisão do trabalho, da maquinaria e da tecnologia (melhor combinação entre capital e trabalho), passaram a fornecer as explicações dominantes da economia política.

Alguns autores relatam que, visando encontrar respostas satisfatórias para o surpreendente crescimento econômico verificado nas décadas de 1980 e 1990, um fenômeno passou a chamar a atenção: o ressurgimento de pequenas firmas que revivificaram o “empreendedorismo” (WENNEKERS; THURIK, 1999).

Schumpeter (1988, p.54) diz que o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico é o empreendedorismo, responsável pela realização de novas combinações dos meios de produção. E conceitua como “empreendedores” os indivíduos cuja função é realizá-las.

Ronald Coase (1937) utiliza, em sua obra, o termo empreendedor-coordenador, ao se referir à hierarquia em um negócio que dirige recursos e nela inclui não só a equipe de gestão, mas também capatazes e operários.

*[...] what I mean by the entrepreneur is the hierarchy in a business, which directs resources and includes not only management but also foremen and many workmen (COASE apud WILLIAMSON; WINTER, 1993, p.58).*

Coase (1937) tenta construir uma ponte (que parece ser uma lacuna na teoria econômica então vigente) entre: o pressuposto (feito para algumas finalidades),

onde os recursos são alocados por meio do mecanismo de preços; e a suposição (feita para outros fins), cuja esta atribuição está dependente das tomadas de decisão feitas a través da figura de um empreendedor-coordenador, que é exercida por quem dirige a produção.

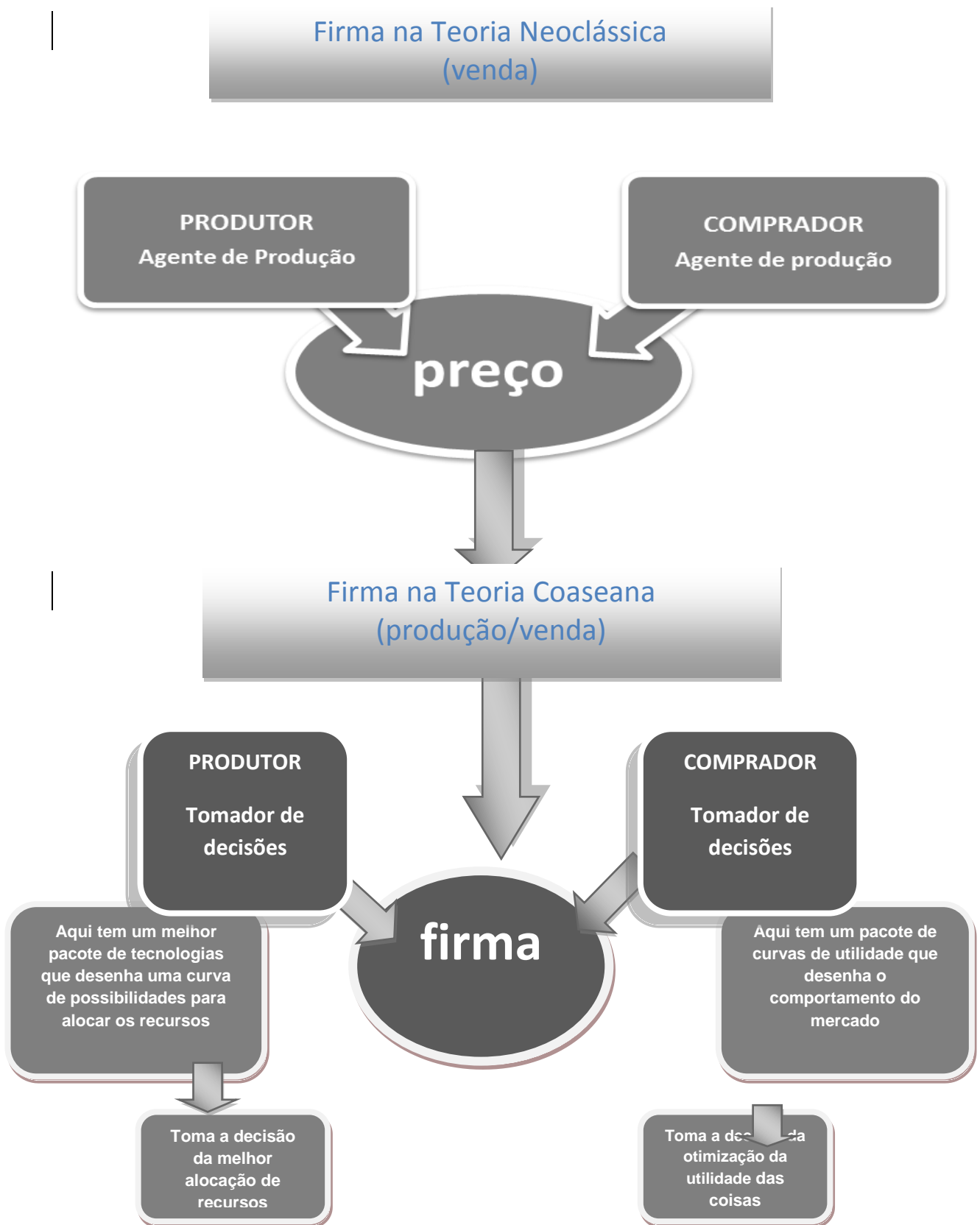
Sua obra *The Nature of the Firm* (COASE, 1937), a qual foi mencionada por Harold Demsetz (1988) como o segundo trabalho a respeito da teoria da firma, somente foi reconhecida e bastante citada 50 anos após sua publicação. Este fato pode se justificar pela falta de visão (que havia na época) da firma enquanto uma instituição econômica importante, tal como esta foi anteriormente descrita, neste mesmo capítulo.

Esta teoria da firma de Coase (1937) revoluciona o sistema econômico neoclássico, oportunizando respostas para os questionamentos sobre as grandes modificações no comportamento econômico. E, assim, se passa a entender a firma como um agente econômico que coordena a produção, juntamente com o mecanismo de preços do mercado, inclusive superando o mesmo. Como resultado destes fatos, em 1991, seu autor, Ronald Coase ganhou o Prêmio Nobel da Economia.

Desde lá, a firma vem sendo reconhecida e pesquisada por sua atuação que provoca mudanças no comportamento do mercado. Atualmente, o conceito de firma não mais é percebido somente como um agente de produção e de venda de bens e serviços, mas também como um agente tomador de decisões. Entende-se, neste estudo, que, a firma é o agente responsável pelas próprias capacidades de escolha, de decisão e de controle do desenvolvimento de novos arranjos de recursos, de forma a poder lançar no mercado produtos e serviços inovadores. Da mesma forma, também é capaz de ser atuante e responsável pela coordenação das atividades do processo, gestão, controle e venda de produtos finais. Assim, este agente econômico tem por função garantir uma produção eficiente, e, conseqüentemente, pode superar a complexidade do comportamento atual do mercado, obtendo resultados de forma lucrativa.

De acordo com este cenário, abaixo é apresentada uma figura, para uma breve demonstração da transição para esta nova visão da firma, segundo a teoria da firma de Coase (1937) – apresentada na descrição da introdução do exercício do empreendedor-coordenador – em que é alterado o padrão de alocação dos fatores de produção do mercado. Por sua vez, considere-se aqui a visão da firma

neoclássica, na presença dos agentes de produção: produtores e compradores, os quais pouco tinham a decidir, estando todos os demais fatores pré-determinados pelos “preços ditados pelo mercado”. Segue-se com a transição destes, desde sua posição anterior, atuando como simples agentes de produção, até seu novo status, como agentes tomadores de decisão sobre a melhor alocação de recursos (o produtor) e na otimização da utilidade destes produtos (o comprador). Na realidade, o que se pretende é demonstrar que esta relação produtor/comprador se traduz na firma coaseana em produção/venda, onde o empreendedor decide como alocar os recursos, deslocando o ponto de equilíbrio entre as curvas da oferta e da demanda, e o coordenador, de fato, decide e aloca estes recursos da forma mais eficiente.



**FIGURA 1:** A transição da firma da teoria Neoclássica para a firma da teoria Coaseana

É nesta relação de tomada de decisões, entre o produtor e o comprador, que a firma se define como alternativa eficiente para coordenar a produção no mercado. E neste contexto, apresenta-se a firma, que passa a responder pela mudança do comportamento do mercado.

Como visto nesta pesquisa, se remete esta nova atuação da firma à teoria da firma coaseana. São abordadas, como capacidades da função da firma, as tomadas de decisão sobre o quê produzir e como produzir, sob o exercício da figura do empreendedor-coordenador. E, mais especificamente, entende-se que, ao escolher, decidir e controlar a produção de forma eficiente, a função deste empreendedor-coordenador justifica o que Coase (1937) pesquisou em sua obra: a existência da firma no mercado.

Para maior compreensão do que aqui se propõe pesquisar, que vem a ser a função empreendedora-coordenadora, é fundamental discutir o que se argumenta, nesta pesquisa, como constituindo as respectivas capacidades da firma: escolha, decisão e controle. Estas capacidades, então, são apresentadas em formatos distintos de “três firmas” que, exercidas sobre as dimensões empreendedora e coordenadora, resultam em um agente econômico de produção e transação: a firma coaseana.

## 2.2 A FIRMA ESCOLHEDORA

A “firma escolhedora” se entende, nesta pesquisa, como aquela que é responsável pela introdução de soluções inovadoras, ou seja, pela escolha de alternativas de arranjos de recursos que devam ou possam ser disponibilizados no mercado. Encontra-se, na definição de Schumpeter (1988), o conteúdo para melhor situá-la no exercício da firma.

A inovação é compreendida, pelo autor acima, como o resultado da realização das novas combinações de recursos, que são exercidas por um empreendedor com aptidões que difiram em tipo (e não somente em grau), daquelas descritas no comportamento econômico racional: “[...] Trata-se de um fenômeno distinto, uma mudança espontânea, descontínua, uma perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente (SCHUMPETER, 1988, p. 47)”.

Conforme Schumpeter (1988, p. 47) o empreendedor deve “[...] escolher empregos diferentes da oferta de meios produtivos, bem como métodos diferentes de utilizar os fatores de produção, provocando mudanças vantajosas”. (SCHUMPETER, 1988, p.47). E, em particular, afirma que novas descobertas são continuamente acrescentadas ao estoque de conhecimento existente, como argumenta abaixo:

Por que o indivíduo não deveria justamente fazer uso tanto das novas possibilidades quanto das antigas, e, conforme a posição de mercado, tal como ele entende, “escolher” criar porcos ao invés de vacas, ou até uma nova rotação de culturas, se isso puder ser visto como mais vantajoso? (SCHUMPETER, 1988, p.57).

Logo, o empreendedor-coaseano tem por função realizar, transformar, reformar e adotar novas combinações, revolucionar os padrões de arranjos de produção existentes, de modo a torná-los lucrativos. Este, ao escolher novas combinações de recursos, e disponibilizá-las, tem também por exercício “decidir”, dentre estas, quais as que vai produzir e como as produzirá, no sentido da opção mais eficiente de desenvolvimento de um produto ou serviço; ou seja, no que Coase (1937) define como “*make or buy*”. Esta escolha e decisão é o que define o limite, a opção mais “vantajosa” quanto à decisão de ampliar ou não as capacidades da firma.

Portanto, apresenta-se a firma como um agente de tomada de decisões, no sentido de correr riscos, com o objetivo de ter maiores chances de que o exercício da função da firma resulte em uma produção lucrativa, atuando sobre o leque de possibilidades que a “firma escolhedora” ofereceu.

### 2.3 A FIRMA TOMADORA DE DECISÕES

Nesta perspectiva, apoiada pelos conceitos teóricos de Schumpeter (1988), adicionados aos de Knight (1972) e aos de Coase (1937), define-se aqui a firma como “tomadora de decisões”.

Schumpeter (1988, p.95) salienta que, antes de tudo, a decisão que a firma irá tomar sobre o que ela oferecerá o que produzirá, e como produzirá (dentre as

possíveis alternativas), tem por objetivo torná-la lucrativa. E os resultados rentáveis têm relação direta com a decisão tomada.

Knight (1972, p.282) afirma que a decisão de “o quê fazer e como fazê-lo” é uma das características mais importantes da organização, e que é resultado direto da presença da incerteza. Este autor afirma ainda que, com a incerteza inteiramente ausente, todo indivíduo, estando de posse de um conhecimento perfeito acerca da situação, não teria motivação para qualquer iniciativa semelhante à administração responsável ou ao controle da atividade produtiva.

Coase (1937) afirma que o empreendedor-coordenador toma decisões quanto ao que produzir e como produzir, através do “*make or buy*”, o que define se aloca seus recursos internamente na firma ou os busca fora, em outra firma. Isto representa a decisão de ampliar ou não os limites da firma através de uma previsão de possíveis custos de transações que poderão existir.

Entende-se ser este o exercício do empreendedor-coordenador, no sentido de que ele deve decidir de maneira eficiente, em um ambiente de riscos. Para tanto, ele necessita de uma base de um conhecimento suficiente, para que a firma passe a ser inovadora e lucrativa.

[...] A centralização desta função de decisão e controle é imperiosa, é um processo de "cephalisation", e, tal como ocorreu ao longo da evolução da vida orgânica, é inevitável, [...] Os empreendedores devem, em grande parte, diferir independentemente. As ocupações diferem com respeito à espécie e à dose de conhecimentos e de julgamentos necessários à direção eficaz (KNIGHT, 1972, p. 281-282).

A firma, segundo a atual concepção, não mais necessita seguir as regras de mercado, ou qualquer outro arranjo regular de recursos, segundo os preços estipulados por este mesmo mercado. A partir das circunstâncias e do conhecimento presentes, ela pode, através do exercício da função deste empreendedor-coordenador, escolher e decidir quanto a apresentar algumas dentre as possíveis soluções disponíveis, ou então se deve produzir suas próprias alternativas de recursos.

E, para que esta produção seja obrigatoriamente eficiente – tal como a teoria da firma coaseana afirma ser decorrente de uma atuação suficiente da função do empreendedor-coordenador – percebe-se a necessidade de que este agente

organizacional econômico exerça a capacidade de controlar o que foi determinado, de modo a manter a produção lucrativa no mercado. Segue-se, portanto, com a análise da firma como detentora da capacidade de controle no desenvolvimento, na compra de insumos, no gerenciamento e nas vendas da produção.

## 2.4 A FIRMA CONTROLADORA

De forma a melhor explicar a “firma controladora”, o presente trabalho apoia-se na declaração de Knight (1972), quando este menciona que a capacidade humana para enfrentar situações e para tomar decisões nunca deveria estar separada de um controle responsável, o que é necessário para que seja organizado um estabelecimento eficiente.

Este controle da produção é essencial para garantir a qualidade, eficiência e a segurança necessárias para seguir as decisões e as escolhas estipuladas pelo estabelecimento citado por Knight (1972), que pode ser chamado de “a firma”. O reflexo deste controle se dá diretamente nos resultados finais. Estes resultados devem ser lucrativos – considerando a complexidade do mundo econômico – e, portanto, inovadores, o que servirá para que esta firma se mantenha no mercado. Esta definição remete à responsabilidade de uma coordenação, com um controle eficiente, por tudo o que a firma faz, compra, gerencia e vende.

Entende-se que as capacidades pesquisadas neste trabalho – de escolha, decisão e controle – exercidas pelo entrepreneur-coordinator coaseano, tal como descritas acima, sejam essenciais na função da firma. Portanto, tendo como base a obra *The Nature of the Firm*, de Coase (1937), é, a seguir, apresentada a integração destas capacidades, de maneira que esta integração resulte na firma coaseana. Pretende-se, por meio do presente trabalho, oportunizar uma maior compreensão do que este autor, Coase (1937), contribuiu para a análise desta função empreendedora-coordenadora da firma.



## 2.5 INTEGRANDO AS TRÊS FIRMAS: A FIRMA COASEANA

Coase (1937) justifica a existência da firma no mercado como uma alternativa para a coordenação da produção, além da feita pelo mecanismo de preços. E, nesta pesquisa, compreende-se que isto se dá devido à integração dos três tipos de capacidades (escolha, decisão e controle) que, uma vez exercidas sobre as dimensões empreendedora e coordenadora da firma, por meio da figura do empreendedor-coordenador, têm a função de decidir o que produzir e como produzir de maneira eficiente e inovadora, para que a firma se mantenha lucrativa no mercado.

Ronald Coase (1937) iniciou o seu estudo com uma pergunta simples, porém desconcertante, para a tradição econômica ortodoxa: Por que surgem as firmas – que são estruturas produtivas de coordenação do trabalho humano – num ambiente de trocas, onde há crescente especialização de trabalho? Não se pode creditar sua existência unicamente ao espírito empreendedor humano, contanto que o fenômeno da coordenação se deve tanto ao talento do empreendedor quanto às restrições impostas pelo mercado (WILLIAMSON, p.13, 2002).

Como resposta, Coase (1937) introduziu a existência da grandeza dos custos para usar o mecanismo de preços no mercado. E afirmou que deveria ser analisado se estes custos serão coordenados pelo sistema de preços ou pela firma. Fora da firma, os movimentos de preços dirigem a produção, e esta é gerenciada por uma série de transações de trocas no mercado. Dentro da firma, essas transações são eliminadas e, no lugar de uma complicada estrutura de trocas especializadas, aparece o empreendedor-coordenador o qual, por sua vez, dirige a produção.

No mundo real, muitas áreas não são dependentes deste mecanismo de preços (que continua a responder por uma parcela da coordenação da produção), mas sim de tomadas de decisões. Por exemplo, quando um funcionário é transferido de um setor X para o outro, Y, o que determina esta realocação não é alguma mudança nos preços relativos, mas antes porque esta ação foi ordenada por alguma decisão, destinada a tornar esta ação vantajosa (COASE, 1937).

Coase (1937) tenta colaborar para a compreensão de que os custos relativos ao gerenciamento de um contrato, em determinado mercado, podem ser minimizados e organizados, não pelo mercado – onde cada transação teria um custo muito elevado para que possa ser negociada isolada e repetidamente – mas pela

firma, enquanto entidade econômica. Esta, com sua estrutura verticalizada e com seus contratados internos (empregados) e externos (fornecedores, clientes, outras firmas) os coordena por um custo menor.

Este autor argumenta que, quando a direção dos recursos (dentro dos limites de um contrato) torna-se dependente de um comprador, pode ser obtida esta relação que o autor chama de firma. O que passa a contar é a tomada de decisão na coordenação dos recursos a serem internamente alocados pela firma.

Considerando que a relação de negociação deva existir nesses eventos, supõe-se que este seja o momento em que a função da firma – exercida na figura do empreendedor-coordenador de Coase (1937), por meio de seu conhecimento e de suas capacidades – minimiza estes custos e torna a produção mais rentável. A firma resolve esses detalhes com mais flexibilidade e segurança. Sendo assim, se a integração vertical da firma é a fonte de ganhos de adaptação, Coase (1937) propõe que se descubra os motivos pelos quais toda a produção não seja realizada por uma grande firma (COASE, 1937).

A diferença de conhecimentos e de uma coordenação eficiente nos custos das transações pode ser a razão mais provável para que sejam definidos e decididos os limites da firma, no sentido de poder escolher o quê fazer e como fazer. O tamanho da firma, bem como o seu limite, pode ser estabelecido quando o escopo de suas operações tiver sido expandido até o ponto no qual os custos para organizar as transações adicionais dentro da firma excedam os custos para a realização das mesmas através do mercado ou de outra firma (COASE, 1937).

A ideia-chave deste autor é a da comparação dos custos de coordenação das atividades e dos fatores de produção dentro da firma, com os custos de fazer alguma outra firma os mesmos resultados, por meio de transações de mercado ou de outras operações nelas realizadas. Aqui, o autor estuda os limites (*boundaries*) da firma e o investiga no que ela pode ser ampliada, ao revolucionar os seus recursos tecnológicos.

Pelo visto, a unidade de investigação, que foi definida por John R. Commons (1934) como transação, é o que define a firma quanto ao seu tamanho e suas funções no mercado. A expressão “*make or buy*”, de Coase, parece estar baseada na análise dos “custos” destas transações, o que justifica a existência da firma. Se os custos de transação são internalizados na função da firma – e isto significa, no

limite da expressão – que este custo tende a zero, e que a firma faz algo que outra não sabe fazer. Portanto, que, nesta atividade, ela é inovadora.

Este autor explica que seu trabalho foi feito pela metade. Ele afirma que a sua obra sobre a teoria da firma expõe a razão pela qual elas existem, mas não se dedica a analisar a forma pela qual as funções são realizadas pelas firmas ou o modo segundo o qual são diferenciadas entre estas. Diz ainda que o seu sonho é o de construir uma teoria que pudesse analisar os determinantes de uma estrutura institucional de produção. O autor se propõe a engajar-se aos economistas que atualmente trabalham neste campo.

Pesquisa-se então, a firma coasena sob uma série de novas necessidades, para encontrar como se dá o exercício da função empreendedora-coordenadora. Para isto, propõe-se o desencadeamento deste processo de análise das capacidades de escolha, decisão e controle das novas combinações dos recursos, anteriormente citadas, e que, por meio de uma coordenação eficiente dos custos de transações ao longo do processo, toma o lugar do mecanismo de preços na condução da produção. Esta afirmação está em conformidade com o que Coase (1937) diz ser essencial para o exercício desta função da firma:

*The question always is: Will it pay to bring an extra exchange transaction under the organizing authority? At the margin, the costs of organizing within the firm will be equal either to the costs of organizing in another firm or to the costs involved in leaving the transaction to be "organized" by the price mechanism. Businessmen will be constantly experimenting, controlling more or less, and in this way, equilibrium will be maintained.*

Em suma, Coase (1937) ao apresentar o empreendedor-coordenador como o responsável pelo exercício da função da firma, permite o entendimento de uma dimensão empreendedora e de uma dimensão coordenadora, que irão posicionar a firma como alternativa eficiente de coordenação da produção no mercado, superando a coordenação que, antes, era considerada como sendo feita apenas pelo mecanismo de preços. Pesquisa-se como estas dimensões da firma se apresentam na atuação deste empreendedor-coordenador.

### 3 A FUNÇÃO EMPREENDEDORA-COORDENADORA E SUAS DIMENSÕES

Este é um esforço para abranger conceitos de diferentes autores, visando situar estas diferentes dimensões da função da firma, a empreendedora e a coordenadora. A dimensão empreendedora é, principalmente, alicerçada na descrição de Schumpeter (1988) (ver Seções 2.2 e 2.3); e com uma base introdutória de Coase (1937). A dimensão coordenadora é aquela na qual o debate está consolidado sobre os custos de transação de Coase (1937), (ver Seção 2.4), e busca compreender melhor como deve ser feita a coordenação da produção, através das estruturas de governança de Williamson (ver Seções 2.3 e 2.4).

Alguns conceitos dos autores citados neste estudo, como os de Knight (1972) — capacidades para lidar, exercer julgamentos e tomadas de decisões sobre a produção em ambientes de incerteza — devem ser inseridas nas duas dimensões (ver Seção 2.4), devido à característica de serem estes agentes econômicos organizacionais os tomadores de decisão na produção.

Estas duas dimensões, empreendedora e coordenadora, na discussão a seguir, estão inicialmente apresentadas de maneira separada, destacando a didática de seus conceitos, para que posteriormente sejam unificadas na função empreendedora-coordenadora.

#### 3.1 A DIMENSÃO EMPREENDEDORA

Do seu surgimento na palavra francesa *entrepreneur*, originou-se, na língua inglesa, a palavra *entrepreneurship*, a qual foi posteriormente traduzida, em língua portuguesa, pela expressão “espírito empreendedor”. No dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2001), *empreender* significa “decidir, realizar tarefa difícil e laboriosa”. E, segundo o Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1975), o termo representa a ideia de “pôr em execução”.

Na história econômica, ao longo do tempo, o significado da palavra *empreendedor*, bem como a sua relação com o desenvolvimento, crescimento e inovação, vem sofrendo uma variação de significados e de propósitos, em função da diversidade de conceitos que foram cumulativamente formulados por diferentes autores. Alguns autores reelaboraram essa definição do papel do empreendedor, ao

reclassificarem eventos ocorridos como empreendedorismo ou como mudanças em estruturas de sistemas econômicos.

Alguns acontecimentos, como períodos específicos de crescimento econômico, mesmo que lento, após a crise do petróleo, em 1973, ou durante as primeiras décadas após a Segunda Guerra Mundial, provocam uma nova busca de definições; não somente do papel da firma, mas também do papel deste empreendedor dentro de contextos tão diferentes dos anteriores (nos quais as teorias haviam sido desenvolvidas) (WENNEKERS; THURIK, 1999).

Estas mudanças, ocorridas em épocas peculiares, tanto na ordem econômica quanto na social, desencadearam maior interesse por estudos e pesquisas sobre a atuação desta ação empreendedora que, através do uso de novas tecnologias e de ideias diferenciadas, mudou hábitos e conceitos.

Cantillon foi um importante economista do século XVI e um dos primeiros escritores econômicos a conceber uma economia em que foram identificados os proprietários, os trabalhadores e o empreendedor (CANTILLON, 1931). Um aspecto importante de Cantillon é o de que ele lida com a função e não com a personalidade do empreendedor (HÉBERT; LINK, 1989).

Este autor apresentou as primeiras evidências teóricas do relacionamento entre o empreendedorismo e a intenção ou disposição para assumir riscos. Em uma época onde o empreendedor estabelecia contratos com o governo para realizar sua produção e os preços eram prefixados, seriam seus tanto os rendimentos quanto o prejuízo. Em outras palavras, conforme cita o autor:

*And yet the price of the farmer's produce depends naturally upon these unforeseen circumstances, and consequently he conducts the enterprise of his farm at an uncertainty (CANTILLON, 1755, cap. 12).*

O empreendedor, conforme dizia, por volta de 1800, o economista francês J. B. Say (1964) transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de maior produtividade. Say foi um admirador de Adam Smith. Ele traduziu para o francês “A Riqueza das Nações”, de Smith (1776). Entretanto, a sua contribuição pessoal para o pensamento econômico, para os conceitos de empreendedor e de “entrepreneurship” são independentes da economia clássica, e são incompatíveis com esta (DRUCKER, 1986). Say fazia uma distinção entre

empreendedores e capitalistas, bem como entre os lucros que cada um destes grupos podia auferir (FILION, 1999).

Embora Say tenha sido o primeiro a lançar os alicerces deste campo do empreendedorismo, Schumpeter foi quem realmente estabeleceu o conhecimento sistemático neste estudo, associando-o claramente à inovação (FILION, 1999).

Schumpeter (1988) foi o primeiro economista de renome a retomar as ideias de Say, conforme afirma Drucker (1986). No seu clássico *Die Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, publicada em 1911, Schumpeter postulou que o desequilíbrio dinâmico provocado pelo empreendedor inovador é a norma de uma economia sadia e a realidade central para a teoria e prática econômica. O empreendedor perturba e desorganiza. Sua tarefa é a da “destruição criativa”.

*The function of entrepreneurs is to reform or revolutionize the pattern of production by exploiting an invention, or, more generally, an untried technological possibility for producing a new commodity or producing an old in a new way [...] To undertake such new things is difficult and constitutes a distinct economic function, first because they lie outside of the routine tasks which everybody understands, and secondly, because environment resists in many ways (SCHUMPETER, 1976, p. 13).*

Em seu clássico *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942), Schumpeter argumenta ainda que as grandes corporações tendem a resistir a mudanças, obrigando os empreendedores a iniciar uma nova firma, a fim de que possam buscar as inovações pretendidas.

Schumpeter (1988) declara que o empreendedor é aquele que, apenas com sua vontade e ação, emprega os meios de produção de modo diferente e mais apropriado, de maneira mais vantajosa. Eles não fazem parte de uma classe social no sentido técnico, como a dos proprietários de terra, os capitalistas ou trabalhadores. Um empreendedor schumpeteriano não deveria ser classificado como um conceito de profissão, e tampouco como uma condição duradoura.

[...] é tão raro alguém permanecer sempre como empreendedor, ao longo de décadas de sua vida ativa, quanto é raro um homem de negócios nunca passar por um momento em que seja empreendedor, mesmo que o seja em menor grau (SCHUMPETER, 1988, p.56).

Knight (1972) afirma que o empreendedor surge de uma classe muito restrita de produtores, onde este assume a responsabilidade de prever as necessidades dos consumidores, com base em uma previsão inteiramente impessoal, não para a satisfação das necessidades dos próprios produtores.

Em primeiro lugar, os bens são produzidos para um mercado, com base numa previsão de necessidades inteiramente impessoal não para a satisfação das necessidades dos próprios produtores. O produtor assume a responsabilidade de prever as necessidades dos consumidores. Em segundo lugar, o trabalho da previsão e, ao mesmo tempo, uma grande parte da direção tecnológica e do controle da produção são, além disso, concentrados numa classe muito restrita dos produtores, e encontramos um novo funcionário econômico, o empreendedor<sup>1</sup> (KNIGHT, 1972, p.282).

Coase enfatiza que a integração da firma é um dos fatores que minimizam os custos de produção, e usou o termo “entrepreneur” (empreendedor) para se referir à pessoa ou às pessoas que, em um sistema competitivo, tomam o lugar do mecanismo de preços para o direcionamento da produção. Era este um termo utilizado pelas obras consideradas mais importantes, em 1930, como a obra de Mrs. Robinson, “Economics of Imperfect Competition”, onde esta autora definia o empreendedor como um indivíduo, mas ressaltando não ser este o único a controlar a firma (WILLIAMSON; WINTER, 1991).

Drucker (1986) diz que um empreendedor é aquele que vê a mudança como norma e como sendo sadia. O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade. E complementa, definindo a inovação como o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato de contemplar os recursos com uma nova capacidade de gerar riqueza. A inovação, de fato, cria o recurso. Como cita o autor:

[...] Não existe algo que possa ser chamado de “recurso” até que o homem encontre um uso para algo na natureza e assim o dote de valor econômico. Até então, cada planta é um vegetal qualquer, e cada mineral é apenas uma rocha (DRUCKER, 1986, p. 39).

Através da revisão bibliográfica, foi possível constatar que os autores anteriormente apresentados definem a dimensão empreendedora na figura de um

---

<sup>1</sup> Knight (1972) utiliza em sua obra o termo “*empresário*”, substituído na presente obra pelo termo “*empreendedor*”, de acordo com o que se propõe esta pesquisa.

empreendedor inovador, que atua em ambientes de incertezas e riscos, identificando-os como oportunidades para as suas criações.

Estes empreendedores, através de suas ações, exploram oportunidades rentáveis, em ambientes de desequilíbrios descontínuos, inesperados. É importante lembrar que tais oportunidades surgem de dentro do sistema econômico e não de fora, como as oriundas dos dados sociais não econômicos (guerras, mudanças na política, etc.). Estas ações devem resultar em desenvolvimento e não em simples adaptação (SCHUMPETER, 1988).

Não obstante, deve ser ressaltado que, antes de estes empreendedores terem a capacidade, a coragem e a iniciativa preponderante para agir em ambientes imprevisíveis, eles devem possuir conhecimento e aplicá-lo na produção, de modo a torná-la com maior valor para o consumidor, gerando lucro. A busca de novos mercados, nos quais um artigo ainda não tenha se tornado familiar, é uma fonte extraordinariamente rica de lucro. Este consumidor, ao dar valor à produção, permite que esta não seja calculada somente em termos de valores de seus custos, mas que ela também possa gerar um excedente (SHUMPETER, 1988).

O essencial do problema é que a nova mercadoria é valorizada pelos compradores, como ocorre com as dádivas da natureza ou os quadros dos velhos mestres, ou seja, o seu preço é determinado sem que se leve em consideração o custo de produção (SCHUMPETER, 1988, p.91).

Abaixo será apresentado um quadro, que tenta sistematizar definições desta dimensão empreendedora através de comparações do conceito deste agente empreendedor no decorrer da história. Este quadro foi concebido a partir das definições apresentadas por diferentes autores que contribuíram para esta pesquisa. Percebe-se, de acordo com a descrição da respectiva época, mesmo em períodos econômicos diferentes, que esta figura já desempenhava um papel diferenciado dentro deste contexto.



**QUADRO 1:** Quadro da Dimensão Empreendedora

DATA DA 1ª EDIÇÃO	AUTOR	DIMENSÃO EMPREENDEDORA
1755	Richard Cantillon (1680?-1734)	A função de um empreendedor é a de assumir o risco das incertezas inerentes às atividades de mercado (CANTILLON, 1931 <i>apud</i> HÉBERT; LINK, 1989).
1827	Jean Baptiste Say (1767-1832)	Considerava os empreendedores como pessoas que corriam riscos, e isto basicamente porque estes investiam o seu próprio dinheiro (SAY, 1964 <i>apud</i> FILION, 1999). Associou os empreendedores à inovação e os via como agentes da mudança (SAY, 1964 <i>apud</i> FILION, 1999).
1912	Joseph Schumpeter (1883-1950)	Estabelece o conhecimento sistemático no campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação (FILION, 1999). O empreendedor é como um terceiro fator produtivo, o qual tem algo criativo porque estabelece os seus próprios fins (SCHUMPETER, 1988, p.54).
1921	Frank Hyneman Knight (1885-1972)	O que distingue o empreendedor é sua capacidade para lidar com a incerteza (HÉBERT; LINK, 1988). Produz para o mercado de forma inteiramente impessoal, na previsão das necessidades. Decide antes da execução das atividades das coisas.
1937	Ronald Coase (1910-)	A figura do empreendedor representa a pessoa ou pessoas que substitui(em) o mecanismo de preços na direção dos recursos da produção. (COASE, 1991 <i>apud</i> WILLIAMSON; WINTER, 1993 p.58).
1939	Peter Ferdinand Drucker (1909-2005)	O empreendedor é aquele que explica as diferenças no comportamento econômico em épocas diversas. Ele atua sobre o empreendedorismo, o que não é arte nem ciência, mas sim uma prática e uma disciplina que requerem uma base de conhecimento (DRUCKER, 1986).

A partir do que foi acima exposto, pode-se entender esta dimensão empreendedora como a responsável pelo desenvolvimento da produção no sentido de fornecer alternativas de novas combinações de fatores de produção. Este desenvolvimento se dá pelo exercício das capacidades da firma de: escolha, decisão e controle. No entanto, para que, de fato, esta produção seja exercida de maneira eficiente e possa permitir que a firma lucre ao atuar no mercado, é essencial que seja apresentada a dimensão coordenadora desta função empreendedora-coordenadora da firma. O que se quer dizer é que, uma vez projetada, prevista uma condição de produção – considerando que tudo ocorre conforme o conjunto de informações que tem a função empreendedora-coordenadora para os processos de escolha, de tomada de decisão e do desenho da forma de controle sobre o melhor modo de produzir o quê, de fato, a firma tem que produzir – o ato de produzir passa a ser exercido sob a ação da dimensão coordenadora.

### 3.2 A DIMENSÃO COORDENADORA

Coase (1937), ao questionar a emergência da firma no mercado e justificá-la pela existência dos custos das transações, define uma forma eficiente e sustentável para manter a produção de maneira lucrativa. A dimensão coordenadora é aquela que irá analisar os custos de transações, escolher, decidir sobre eles e, assim, garantirá uma venda mais rentável.

É fundamental que esta dimensão coordenadora seja exercida de modo a abranger toda a produção da firma, dirigindo e se relacionando com os preços mais relevantes. Ao decidir sobre quais recursos utilizar na produção (já estabelecida pela dimensão empreendedora), entende-se que esta segunda dimensão desempenha a responsabilidade de manter a firma atuando de modo lucrativo no mercado. E também que, junto ao exercício da dimensão empreendedora, participe da decisão de ampliar, ou não, o limite da firma. Este resultará da decisão de adicionar-lhe internamente mais operações, ou, ao contrário, buscar alguns dos recursos necessários fora da firma.

Desta forma, Coase (1937) descreve como são estabelecidos os limites da firma, o que alguns autores (citados a seguir), já buscavam entender anteriormente, visando manter a eficiência desta.

Knight (1972), quando analisou as peculiaridades dos limites para o crescimento de uma instituição ou firma, ressaltou o seu controle interno. Este autor buscou compreender, desde aquela época, qual é o estímulo que se opõe ao poderoso incentivo apresentado pela possibilidade de ganhos em um monopólio, que levam firmas a um crescimento contínuo e (supostamente) infundável. Ele questionou o que poderia provocar uma diminuição na eficiência de uma firma, a partir de determinado tamanho. O próprio Knight (1972) busca responder à esta pergunta, acreditando que as firmas não crescem indefinidamente por uma questão de dificuldade de controle. Ele reconhece que devem existir limites para uma firma determinar se as transações serão melhor coordenadas pelos mercados ou internamente a ela, estudando o processo decisório através de um julgamento.

Para Williamson (1998), a organização, instituição ou firma – termos estes que já eram utilizados por Coase (1937) – tentará reduzir os custos de transação, escolhendo a forma mais econômica para organizar as suas atividades. Estas formas alternativas de organização ou de coordenação de uma atividade são

chamadas de “estruturas de governança”, e esta definirá os critérios a serem adotados para a determinação dos limites da firma.

Estas estruturas de governança definem o crescimento da firma, ao gerenciarem suas operações em nível adequado para garantir a venda lucrativa de sua produção. A dimensão coordenadora, ao efetivamente visar a obtenção de lucro (que é o objetivo da firma), analisa e decide qual a estrutura mais eficaz na qual ela possa ser organizada, assegurando que as operações realizadas sobre suas vendas sejam rentáveis.

Williamson (1998) complementa esta ideia com o argumento de que o crescimento de uma firma implica também a criação de novos níveis hierárquicos. E ressalta que a transmissão de informação de um nível para outro faz com que as perdas oriundas do repasse da informação excedam os ganhos que se pode obter com o crescimento da firma (ou, ao menos, que os minimizem). Mostrou que a transferência das informações nunca é integral em seu valor quando estas são transferidas entre indivíduos, mas que podem sê-lo por meio de uma coordenação entre departamentos. Segundo este autor, esta coordenação entre departamentos é indispensável, e deve ser executada por intermédio de seu agente coordenador, dentro da própria firma. Quando esta é estruturada pela própria organização, ela minimiza os custos decorrentes da transferência de informações. Esta definição de transmissão de informações coincide com o que Alchian e Demsetz (1972) enfatizaram, ao declarar que existe a necessidade do repasse do conhecimento dentro das instituições, o que vem a minimizar os custos, quando estas informações possivelmente são transferidas.

Enfim, entende-se que é esta dimensão coordenadora da firma que atua como um agente que, ao decidir como e quais recursos tornarão vantajosa a produção, promove uma saída de seus produtos de modo mais lucrativo, e, juntamente com a dimensão empreendedora, determina o limite da firma. E ainda, é esta dimensão que, através de uma gestão que vise empregar um menor custo e maior coordenação ao longo da produção, mantém os lucros seguros e a produção mais rentável.

Abaixo é apresentado um quadro, no qual é feita a tentativa de sistematizar os conceitos dos autores aqui apresentados sobre a dimensão coordenadora da firma.

**QUADRO 2:** Quadro da Dimensão Coordenadora

DATA DA 1ª EDIÇÃO	AUTOR	DIMENSÃO COORDENADORA
1937	Ronald Harry Coase (1910-)	Alocar bens de produção, selecionando, organizando e coordenando os diversos recursos para uma produção eficiente; Produzir trocas por meio da minimização de custos, descobrindo os preços mais relevantes ao longo do processo.
1921	Frank Hyneman Knight (1885-1972)	Controlar e coordenar as próprias decisões ou tomadas de decisão pelo empreendedor; Ter a capacidade administrativa sobre as invenções ou criações de outros em busca de recompensa, que é o lucro.
1963	Oliver Eaton Williamson (1932-)	Definir, organizar, gerenciar e controlar o devido contrato de governança, entre firmas ou instituições. Minimizar os riscos de oportunismo entre agentes econômicos (WILLIAMSON, 1998).
1972	Armen Alchian (1914-) e Harold Demsetz (1930-)	Monitorar e controlar a equipe em função de um desempenho, visando a obtenção de lucro; Demitir ou admitir membros na equipe; Cancelar ou renovar contratos (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).

Esta dimensão coordenadora tem, por função, analisar e reduzir custos, coordenar as atividades de compra, gestão, controle e vendas da produção. A produção criativa da dimensão empreendedora é transformada em operações eficientes, concretas, cristalizadas na alocação otimizada dos recursos segundo o funcionamento de fato pela dimensão coordenadora.

### 3.3 A FUNÇÃO EMPREENDEDORA-COORDENADORA

A função empreendedora-coordenadora é a que engloba as dimensões da firma a serem exercidas pelo “*entrepreneur-coordinator*”. Neste estudo, entende-se esta denominação “empreendedora-coordenadora”, justamente pelo exercício desta figura coaseana de empreendedor-coordenador, que une em duas dimensões através de uma função de tomada de decisão “sobre o quê produzir e como produzir” na firma. Entende-se que esta seja a razão de a firma poder representar uma alternativa de coordenação da produção no mercado, em substituição à regulação deste pelo mecanismo de preços, como resultado de sua eficiência e ação inovadora.

Na tentativa de compreender, de maneira melhor estruturada e sistematizada, as características desta função e de seu exercício mostra-se, abaixo, um quadro final.

Ao expor as dimensões separadas neste quadro, a autora do presente trabalho tenta possibilitar uma visão do exercício das dimensões empreendedora e coordenadora, para uma descrição e análise do desempenho de cada uma delas, tanto isoladamente quanto na unidade que representa a função da firma. Este posicionamento serviu como base para o conteúdo que foi utilizado tanto para elaborar os questionamentos realizados durante a pesquisa de campo quanto para a sua análise final, na conclusão do presente estudo.

**QUADRO 3:** Quadro da Função Empreendedora-Coordenadora

FUNÇÃO EMPREENDEDORA-COORDENADORA			
DATA DA 1ª EDIÇÃO	AUTOR	DIMENSÃO EMPREENDEDORA	DIMENSÃO COORDENADORA
1725	Richard Cantillon (1680?-1734)	Assumir os riscos de incertezas inerentes às atividades de mercado (CANTILLON, 1931 <i>apud</i> HÉBERT; LINK, 1989).	
1814	Jean Baptiste Say (1767-1832)	Atuar em ambiente de riscos como agente de inovação (SAY, 1964 <i>apud</i> FILION, 1999).	
1921	Frank Hyneman Knight (1885-1972)	Lidar com a incerteza; Prever o que o consumidor necessita; Decidir o que fazer e como fazer (KNIGHT, 1972).	Gerenciar, controlar; Reduzir riscos; Gerar lucros (KNIGHT, 1972).
1934	Joseph Schumpeter (1883-1950)	Realizar novas combinações sobre os meios de produção, criando novos bens que rendem lucro e produzem inovação (SCHUMPETER, 1988).	
1937	Ronald Harry Coase (1910-)	Decidir o que fazer e como fazer ( <i>make or buy</i> ) a substituir os custos de usar o mecanismo de preços do mercado.	Decidir e direcionar os recursos, a fim de tornar a comercialização lucrativa; (obter pela firma ou pelo mercado) Reduzir riscos existentes entre agentes econômicos; Exercer sua função ao menor custo Produzir trocas rentáveis (COASE, 1937).
1954	Peter Ferdinand Drucker (1909/2005)	Buscar oportunidades inovadoras; Decidir sobre riscos e incertezas (DRUCKER, 1987).	Organizar e preparar pessoas para o empreendimento (DRUCKER, 1987).

1972	Armen Alchian (1914-) e Harold Demsetz (1930-)		Monitorar e controlar a equipe; Medir o produto final e o rendimento da equipe; Cancelar ou renovar contratos (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).
1973	Israel Kirzner (1930-)	Identificar desequilíbrios como oportunidades (KIRZNER, 1973 <i>apud</i> HÉBERT; LINK, 1988).	
1979	Oliver Eaton Williamson		Reconhecer os perigos, os riscos, e planejar respostas para realizar ganhos mútuos; Coordenar o uso dos recursos; Propor soluções contratuais adaptadas a interesses e soluções mútuas; Analisar e controlar contratos de governança; (WILLIAMSON, 1998).

Em suma, entende-se a dimensão empreendedora como a responsável pelo desenvolvimento do que a firma faz, no sentido de revolucionar os padrões de combinações de recursos, produzindo inovações em ambientes complexos. Desta forma, é também responsável por deslocar o ponto de equilíbrio existente entre a curva de oferta e a curva de demanda e, assim, estabelecer um novo equilíbrio. O deslocamento deste ponto é o que aqui se chama de “dinâmica da firma”. O acerto deste ponto, de forma que a firma passe a gerar lucro, é o que faz com que esta firma realmente seja inovadora. Para tanto, esta dimensão tem que prever o que pode vir a gerar custos de transação, e definir o que será internalizado na função da firma ou alocado por outra firma. Sendo assim, o limite da firma é definido também por esta dimensão empreendedora.

A dimensão coordenadora é aquela que responde pelo processo (o que é necessário para produzir), pela gestão (gerenciamento), pelo controle (qualidade e segurança) e também pelas vendas (resultados), de modo que o conjunto de operações da firma possa lhe garantir eficiência. Esta dimensão é aquela que, de fato, aloca os recursos da forma mais eficiente, ao longo de todo o processo de produção.

No limite, pode-se dizer que, enquanto a dimensão coordenadora calcula os custos da produção, a dimensão empreendedora prevê os custos das transações.

Neste ponto da discussão, pode-se retornar á questão de que, para se ter a dimensão coordenadora atuando e obtendo uma produção eficiente, é necessário que a dimensão empreendedora esteja realizando as suas novas combinação de

recursos. Portanto, se confirma aqui a coexistência destas dimensões na função empreendedora-coordenadora da firma, que é, em última instância, quem responde pela maior parte do comportamento do mercado.

Em suma, ao longo do presente estudo, foi adotada a noção de que o critério “desenvolvimento” representa a dimensão empreendedora; e a de que os critérios “processo, a gestão e o controle” representam a dimensão coordenadora. E mais, assume-se ainda que as dimensões da função empreendedora-coordenadora sejam exercidas pela figura do empreendedor-coordenador, através de suas capacidades de escolha, decisão e controle. Na presente pesquisa, entende-se que a figura do empreendedor-coordenador esteja representada pelos dirigentes aqui entrevistados, considerando serem eles os agentes de tomada das decisões relativas às suas firmas. Em alguns casos, também se verifica que estas decisões podem ser compartilhadas por algum departamento ou associação, tal como descrito anteriormente.

Esta noção, na forma de critérios da função empreendedora-coordenadora, é apresentada no quadro abaixo, os quais serão utilizados para a pesquisa de campo e para a apresentação dos resultados do estudo de caso.

**QUADRO 4:** Critérios da função empreendedora-coordenadora

FEC	DIMENSÃO EMPREENDEDORA	DIMENSÃO COORDENADORA		
FIRMA	DESENVOLVIMENTO Alternativas de novas combinações de recursos para uma produção ser lucrativa.	PROCESSO Seleção e compra dos fatores da produção.	GESTÃO Garantia de qualidade e eficiência na produção.	VENDA Resultados de vendas da produção.
ESCOLHE	Escolhas (opções) de novas alternativas de combinação de recursos de produção a serem disponibilizadas ou reformuladas.	Escolha dos recursos necessários para que a produção seja eficiente.	Escolha do tipo de gestão para o processo de produção.	Escolha dos resultados das vendas baseada em uma prospecção, juntamente com a dimensão empreendedora.
DECIDE	Decisão por uma avaliação da melhor alternativa de o que e como produzir. Quais e como os recursos serão criados, alocados, produzidos ou reposicionados na firma. E também sobre as vendas destes produtos.	Decisão de alocar os recursos da forma mais eficiente, comprando ou produzindo internamente.	Decisão sobre a forma de gerenciamento dos recursos.	Decisão dos resultados das vendas que devem ser atingidos, juntamente com a dimensão empreendedora.
CONTROLA	Controle no processo de desenvolvimento do produto.	Controle sobre os recursos empregados na produção.	Controle sobre os recursos por um gerenciamento que mantenha a qualidade e eficiência na produção	Controle sobre os resultados da venda.



## 4 MÉTODO DA PESQUISA

O estudo aqui descrito tem caráter qualitativo e é de cunho exploratório. Utilizou-se como método o de estudo de casos múltiplos e a técnica de entrevista semiestruturada.

Yin (1994, p.32) diz: “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Esta descrição veio de encontro à intenção da autora do presente trabalho, para a determinação do objetivo desta pesquisa.

Este autor, Yin (1994), complementa que a chave do método de estudo de caso está em que se compreenda o problema de que as questões de uma pesquisa devem possuir tanto “substância” – por exemplo, quando o pesquisador se pergunta: “sobre qual tema deve ser o meu estudo?” – quanto uma “forma” – por exemplo, quando o pesquisador se questiona: “estou fazendo uma pergunta do tipo “quem?”, “o quê?”, “por quê?”, ou “como?”. Na pesquisa aqui descrita, este questionamento foi essencial para ser direcionado às questões do que venha a ser o exercício da função empreendedora-coordenadora.

Goode e Hatt (1979, p. 421-422) definem o estudo de caso como um método de “olhar” para a realidade social. Estes autores afirmam que “[...] Não é uma técnica específica, é um meio de organizar dados sociais, preservando o caráter unitário do objeto social estudado”. Os dados apresentados a este estudo foram minuciosamente organizados e analisados, visando que fosse preservado o objetivo deste estudo.

Wimmer e Dominik (1996, p. 161) salientam que, em muitas ocasiões, mais do que propriamente verificar a validade das hipóteses formuladas, o estudo de caso pretende descobrir novas relações entre elementos. E esta característica foi oportunizada, promovendo-se um maior entendimento do objetivo deste trabalho, além de levantando algumas sugestões para futuros estudos relativas a este mesmo tema.

Haguette (1997, p.86) descreve o método de entrevista como um “processo de interação social entre duas pessoas, na qual uma delas (o entrevistador) tem por objetivo a obtenção de informações que possam ser fornecidas pelo outro (o entrevistado)”. Esta técnica requer um planejamento e também deve ter uma lógica,

relacionando as questões formuladas com o objetivo a ser pesquisado. Ela exige, ainda, uma organização de um roteiro ou de formulários com as questões importantes (LAKATOS; MARCONI, 1996). Para a obtenção dos resultados encontrados, foram de extrema importância o planejamento e a interação entre o entrevistador (a autora desta pesquisa) e os entrevistados (dirigentes responsáveis pelas tomadas de decisão).

Nesta pesquisa, foi feita a opção pela utilização da entrevista semiestruturada, onde foi seguido um roteiro previamente definido e planejado, permitindo dirigir a discussão, em momento oportuno, para o objetivo pretendido, incluindo questões abertas e fechadas. Foi de fundamental importância que o principal entrevistado fosse a pessoa que exerce o cargo de tomada de decisão na atuação da firma em questão, de maneira que os resultados possam, de fato, representar o exercício desta função.

Foi obtido o maior número de informações possíveis sobre o tema, de acordo com a visão do entrevistado. De posse das transcrições destas entrevistas, foi feita uma reorganização do texto para seguir os construtos propostos no planejamento deste estudo.

Salienta-se que o estudo foi pautado na qualidade dos dados e não na sua dimensão quantitativa, de acordo com a proposição a respeito da natureza da pesquisa. Afirmar-se que a pesquisadora partiu para a realidade, buscando explorar as informações e os contextos investigados, acentuando assim o caráter exploratório, que tem por finalidade aprofundar o conhecimento do pesquisador sobre o assunto a ser estudado (MATTAR, 1996).

O objetivo geral exposto foi o de aprofundar o entendimento da função da firma, principalmente no que se refere à identificação de suas dimensões empreendedora e coordenadora. Em outras palavras, se pretendeu pesquisar os resultados da atuação da firma, ou o “como” e o “porquê” de sua integração em diferentes setores de atividade. E é isto o que leva as firmas a que respondam, de forma lucrativa, pela maior parte do comportamento do mercado. Para tanto, foram pesquisadas seis firmas de setores distintos: de engenharia elétrica, alimentício, importações, exportações, de gestão de saúde e da construção civil. Setores estes com perfis diferentes entre si.

Seguem-se as tarefas que foram realizadas através do método desta pesquisa:

- As firmas foram selecionadas de acordo com o objetivo da presente pesquisa: o de compreender e identificar a função empreendedora-coordenadora.
- Os dirigentes foram entrevistados, visando que respondessem a questões elaboradas para melhor situar o exercício das dimensões estudadas, empreendedora e/ou coordenadora.
- Foi dada atenção para que fossem entrevistados somente CEO's, superintendentes, proprietários das firmas, ou seja, quem estivesse na posição de exercer as capacidades investigadas: de escolha, de decisão e de controle sobre tudo aquilo que a firma faz para obter resultados inovadores (lucrativos).
- Foi questionado como se dá o posicionamento da firma a respeito de tomadas de decisão (riscos) nas etapas de produção, tais como: o desenvolvimento (decisões que envolvam a disponibilização de novas alternativas de arranjos da produção), o processo, a gestão e o controle (decisões, durante o exercício da coordenação da firma, de modo que esta venha a se tornar mais eficiente).
- Foi identificada a proporção de coordenação de produção, através de questionamentos sobre se as alternativas desenhadas para as alocações de recursos a produzir; ou seja, “o quê produzir” e “como produzir” (internamente, na firma, ou externamente, pelo mercado).
- Foram identificadas algumas diferenças de combinação entre as dimensões pesquisadas, segundo os diferentes setores de atividade;
- Foram questionados os recursos (contratos, etc.) utilizados nas relações comerciais, para que a firma possa reduzir riscos e se manter no mercado de forma lucrativa.
- Foram analisadas as funções exercidas por estes dirigentes, frente a um ambiente complexo, marcado pela incerteza e pela diversidade de oportunidades.
- Foram identificadas quais as situações que trouxeram os maiores resultados para a firma, até o momento da entrevista, e qual a relação destes com a tomada de decisões, feita pelo empreendedor-

coordenador. Esta tarefa utilizou uma questão representativa no roteiro do questionário da entrevista.

A análise dos dados foi feita individualmente com as seis firmas. No final, é apresentado um quadro-resumo que engloba a análise de todas estas firmas e de sua questão representativa.

## 5 RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASO

O presente capítulo tem como objetivo a apresentação dos resultados obtidos com o estudo de caso. As seis firmas citadas abaixo tiveram seus líderes entrevistados, para que pudessem auxiliar a pesquisadora a identificar, nestas, o exercício da função empreendedora-coordenadora, através de suas dimensões empreendedora e coordenadora.

Foram selecionadas seis firmas, que estão classificadas conforme o quadro abaixo (Quadro 5) por: área de atuação; ano de fundação; cargo do entrevistado; e número de funcionários. Devido ao sigilo solicitado de parte de algumas empresas, o nome destas e dos entrevistados serão tratados de forma confidencial.

**QUADRO 5:** Classificação das firmas

<b>CLASSIFICAÇÃO DAS FIRMAS</b>	<b>ÁREA DE ATUAÇÃO</b>	<b>ANO DE CRIAÇÃO</b>	<b>CARGO DO ENTREVISTADO</b>	<b>Nº FUNCIONÁRIOS</b>
Firma A	Importadora	1947	Presidente	60
Firma B	Setor de Construção	1948	Presidente	350
Firma C	Alimentícia	1956	Presidente	800
Firma D	Saúde	1967	Superintendente Executivo	1350
Firma E	Metalúrgica	2010	Diretor Industrial	19
Firma F	Elétrica	2001	Presidente	45

No capítulo a seguir, encontra-se a apresentação dos resultados dos estudos de casos desta pesquisa. Faz-se uma breve apresentação de cada firma, e logo se expõe os resultados do estudo de caso, relacionando-os com os critérios identificadores do exercício das dimensões da função empreendedora-coordenadora da firma.

Conforme descrito anteriormente, neste estudo, os critérios se baseiam no exercício de tomada de decisões pelo empreendedor-coordenador, nas capacidades da firma (escolha, decisão e controle), atuando na dimensão empreendedora representada pelo critério “desenvolvimento” (disponibilizando novas alternativas de arranjos de produção), e na dimensão coordenadora, pelos critérios de “processo” (selecionando os recursos necessários para a produção), de “gestão” (o gerenciamento da produção) e de “vendas” (resultados das vendas).

## 5.1 FIRMA A

Trata-se de uma firma que distribui sua marca em alimentos que importa de vários países, para complementar o mercado alimentício de sua região. São especiarias, entre outros produtos diferenciados e selecionados. Os alimentos, desde as ameixas chilenas aos azeites espanhóis, dos damascos turcos aos bacalhaus noruegueses, são, em sua maioria, embalados nos países de origem, mas já com a marca da firma aqui entrevistada. Embala estas especiarias de forma inovadora no mercado. Insere o uso destes produtos em embalagens de diferentes tamanhos e formatos, para poder atender o cliente em locais onde antes estes produtos não eram distribuídos desta forma, como em salões de beleza, consultórios, outras firmas, etc.

Este agente seleciona parceiros e fornecedores que se comprometam a garantir um produto de qualidade e que tenham objetivos semelhantes. Considera que a sua equipe de trabalho é o principal fator do sucesso da firma. Mantém seu *business* voltado exclusivamente para a importação e distribuição de produtos selecionados.

É conhecida pelo caráter inovador de seu Presidente, que está no comando da firma há mais de cinco décadas. Ele foi quem lançou a embalagem descartável do leite na Região Sul do Brasil, em parceria com uma firma estrangeira. Este empreendedor também lançou, nesta região, o iogurte industrializado. Participa atualmente, como líder, em associações e comitês do comércio do Estado do Rio Grande do Sul. Esta firma considera que a sua equipe de trabalho é o principal fator de seu sucesso, por lhe permitir fornecer novas alternativas de produção, no mercado, há mais de 50 anos.

### 5.1.1 Desenvolvimento

O processo de desenvolvimento das embalagens e das transações dos produtos da firma (A) resulta das relações de negócios de participações muito frequentes em feiras, eventos, associações e organizações internacionais. Este entrevistado realiza a busca de informações e qualidade nos recursos diferenciados que possam complementar o ramo de alimentos, sendo que os novos lançamentos

deverão ser definidos por meio de estudos e pesquisas. A respeito da busca de informações, o entrevistado comenta que:

[...] eventos muito importantes, a ANUGA, na Alemanha, que é a feira internacional de alimentos, ou em Paris, que também tem o SIAL. [...] tudo (as escolhas, decisões, transações para a produção) são realizadas em cima de pesquisas, de estudos e, principalmente, de manter relações entre os envolvidos.

### 5.1.2 Processo

O processo responsável pela definição e emprego de quais recursos será empregado no desenvolvimento do produto final (embalagens e distribuição dos alimentos) é baseado principalmente nas relações de confiança, e no potencial econômico do produto que será lançado no mercado. No que tange à distribuição de seus produtos, o entrevistado aponta a necessidade de: “[...] se identificar, de empresa para empresa, e ver o potencial econômico de quem propõe e de quem fornece [...] se não existir confiança nas relações comerciais e nos objetivos comuns, não se realizam as operações”.

A escolha de produtos e especiarias para distribuir no mercado, bem como dos recursos para as embalagens, se dá através de pesquisas e orçamentos de viabilidade de mercado junto à análise da situação econômica e política do meio em que a firma pertence atuar. Quanto ao *make or buy*, ou seja, a decisão quanto aos recursos que serão empregados na produção de embalagens e quanto à distribuição de alimentos ser feita internamente, *i.e.*, pela própria firma, o entrevistado justifica que esta decisão vem do posicionamento da firma, que é o de atender o cliente naquilo que este solicita. E quando os recursos são buscados no mercado, *i.e.*, são comprados externamente, também o são pelo mesmo posicionamento da firma, que é firme nos quesitos de qualidade, conhecimento e relação de confiança. O controle do emprego destes recursos na produção é planejado e acompanhado trimestralmente pela revisão dos orçamentos realizados de viabilidade de mercado, seguidos pelo comportamento econômico e político internacional.

### 5.1.3 Gestão

A gestão desta firma é feita com base nos relacionamentos que envolvam confiança nas relações comerciais, objetivos comuns, pessoas que convivam dentro de um universo de objetivos que incluam a busca por produtos diferenciados. Nesta esfera, onde a pesquisa, o conhecimento, normas, regras e interação com o resto do mundo é uma constante. Com esta visão, a firma procura contratar e/ou preparar pessoas que aprimorem seus conhecimentos para acompanhar as mudanças de comportamento do mercado; e o entrevistado afirma que este perfil de profissional é o principal fator do sucesso da firma. No entanto, ele também relata ser difícil encontrar pessoas que atuem desta forma, que envolve uma grande amplitude de informações e de experiências internacionais:

Nós temos engenheiros na área de alimentos, temos pessoas no departamento de pesquisas, comercial, e marketing, que são assessores dedicados, especializados. [...] Tivemos dificuldade para identificar pessoas que convivam dentro desse universo (de constante busca, adaptação e pesquisa). [...] Mas continuamos interagindo dessa forma inovadora, e, por isso, tivemos êxito e materializamos os nossos projetos.

As escolhas da equipe de gestão são feitas por profissionais que mantêm a qualidade e eficiência através de seus conhecimentos, que são atualizados em nível mundial. As decisões desta equipe de gestão são tomadas em função de objetivos semelhantes, de confiança e de equilíbrio econômico, que são traduzidos em acordos, contratos, orçamentos e certificados supervisionados, tanto na relação de fornecedor/cliente quanto internamente, com seus recursos materiais e humanos bem definidos na hierarquia da empresa. E o controle dos recursos da produção é gerenciado por acordos, tratados, cadeias internacionais e ainda pelo Tribunal de Haia. Trata-se de um controle bastante rígido.

### 5.1.4 Vendas

Os resultados pretendidos e planejados nas vendas destes produtos são determinados principalmente pelo comportamento do mercado internacional, pela



qualidade do produto e pelo controle operacional da firma. Este entrevistado segue estes parâmetros à risca, e diz ser como um jogo:

É pela variação da moeda e pelo comportamento político que se planejam os resultados. [...] São dois jogos: o jogo monetário e o jogo do preço do produto. É o preço do produto que importa. Mas essas combinações têm de andar bem equilibradas, senão desequilibra e você está sujeito a perder o patrimônio. Tem que acompanhar a tendência do mercado pela bolsa de Chicago, pela bolsa de Londres, pela bolsa de Milão, dentro do mercado onde tem o centro das decisões.

A escolha destes resultados de venda se dá pela a relação que a firma tem com as partes e o credenciamento junto ao cliente. Adicione-se, a estas relações, que a decisão é baseada nos parâmetros do mercado internacional. Neste contexto, o controle é feito seguindo a tendência do mercado, monitorada pelas bolsas de Chicago, de Londres, de Milão, e dentro do mercado nacional, onde a firma tem o centro de suas decisões, e, assim, define os devidos preços da venda.

Apresenta-se, abaixo, o quadro-resumo do exercício da função empreendedora-coordenadora desta firma A:

**QUADRO 6:** Critérios da função empreendedora-coordenadora da firma A

FEC	DIMENSÃO EMPREENDEDORA	DIMENSÃO COORDENADORA		
FIRMA A	<b>DESENVOLVIMENTO</b> -Alternativas de novas combinações de recursos à produção.	<b>PROCESSOS</b> -Seleção e compra dos fatores da produção.	<b>GESTÃO</b> -Garantia de qualidade e eficiência na produção.	<b>VENDAS</b> -Resultados das vendas da produção.
ESCOLHE	-Pela avaliação de informações provindas das relações de negócios e de participações contínuas em feiras, eventos, associações e organizações internacionais. Também por estudos e pesquisas sobre a melhor utilização e distribuição de	-Pesquisas e orçamentos de viabilidade de mercado em parâmetros nacionais e internacionais.	-Profissionais treinados e especializados que buscam se aprimorar constantemente.	-Baseado em uma relação e credenciamento entre as partes fornecedor/cliente, adicionado aos parâmetros dos mercados nacional e internacional.

	embalagens.			
DECIDE	-Pela avaliação de informações vindas dos departamentos de pesquisa, comercial e marketing, seguidas pela análise do comportamento econômico e político internacional.	-Internamente, para atender à solicitação do cliente, e; -externamente, pelos quesitos de inovação com qualidade.	-Por relações de confiança e objetivos semelhantes, tanto na relação interna (hierarquia) da firma quanto na relação (parceria) fornecedor/cliente.	-Fundamentado nos parâmetros dos mercados nacional e internacional.
CONTROLA	- Supervisionado pelo laboratório nacional, CIENTEC e também por um laboratório internacional, sendo o contrato de qualidade pré-estabelecido. Segue normas e certificações nacionais e internacionais.	- Através de orçamentos de viabilidade de mercado e pelo comportamento econômico nacional e internacional.	- Por tratados e cadeias internacionais e pelo Tribunal de Haia.	- Seguindo a tendência do mercado internacional pelas bolsas de Chicago, de Londres, de Milão; e dentro do mercado nacional, onde está o centro das decisões.

A respeito da dimensão empreendedora, entende-se que esta Firma A se dedica à busca por produtos (especiarias) diferenciados, pretendendo complementar o ramo alimentício de seu nicho de mercado. E também executa uma distribuição destes produtos de forma inovadora, em nichos de mercado pouco explorados, como salões de beleza, consultórios, firmas, etc. Da mesma forma, entende-se que a dimensão coordenadora está situada no gerenciamento dos recursos para produção e execução das citadas ideias inovadoras. Esta firma coordena os recursos para a produção através de orçamentos e pesquisas de viabilidade, sempre seguindo o comportamento econômico e político internacional. E gerencia os recursos através de uma equipe comprometida com os objetivos da firma e que também é especializada e estimulada a desenvolver constantes pesquisas, adaptações para assimilar a complexidade do comportamento do mercado.

## 5.2 FIRMA B

Esta firma está no mercado da construção civil há mais de 60 anos. Foi a 1ª firma de construção civil gaúcha, a ser certificada, pelo BVQI com a ISO 9002. Inicialmente, esta firma foi classificada como familiar. Atualmente – mais precisamente, desde 2008 – associou-se estrategicamente a um grande grupo estrangeiro do setor de construção, com mais de 100 anos de atuação na Alemanha. Em 2009, este grupo estrangeiro fez uma aquisição de outra firma focada em construção privada, que acabou, adquirindo 80% desta firma B, o que modificou consideravelmente a sua gestão. Sua atuação esta centrada em:

- infraestrutura: construção de estradas, de saneamento básico, da geração e transmissão de energia hidráulica e térmica, a gás e a carvão, mineração e projetos especiais;

- corporativo: prédios comerciais, modernos e atraentes; e

- industrial: em um dos setores mais dinâmicos da economia.

O presidente desta firma permanece nesta gestão desde o período de “firma familiar”. Para expandir seu faturamento, esta firma aposta na conquista de projetos de construção, principalmente no ramo industrial, no Brasil e na América do Sul. Além de negócios e outros nichos que estão no portfólio alemão, que também inclui o meio ambiente, hotéis, indústria e estruturação financeira para operações imobiliárias.

### 5.2.1 Desenvolvimento

O processo de desenvolvimento de produtos da firma (B) se dá pela coordenação de obras feitas por demanda. Na maioria dos casos, o cliente traz o projeto e esta firma os executa, mas, em alguns casos, em função de estes projetos serem apresentados com muitas indefinições ou mesmo equívocos técnicos, com problemas de conceito, ou pela própria solicitação do cliente, a firma tem o envolvimento desde a fase inicial do projeto, mesmo que não o criasse antes, mas coordenando-o. O entrevistado diz que este conceito, o de ajustar os projetos e de, então, executá-los, é bastante difundido nos Estados Unidos e na Europa, mas ainda não muito no Brasil, conforme relata:

[...] Em alguns momentos os clientes nos trazem um projeto pronto e dizem: faz uma proposta e executa isso. Em alguns casos, o cliente vem com o conceito: eu preciso fazer uma fábrica nova, ou tenho que fazer uma loja, ou um Shopping Center... E a gente já tem o envolvimento desde a fase do projeto. Enfim, ainda que não façamos o projeto, mas coordenando isso. Esse conceito é uma coisa muito difundida hoje, nos Estados Unidos e na Europa, mas aqui ainda muito incipiente.

A escolha das alternativas de recursos para a produção se dá através de avaliação de recursos e soluções tanto para ajustar conceitos e deficiências dos projetos que devam ser coordenados, quanto dos insumos para a sua execução. Para cada projeto é feito um conjunto de escolhas diferentes, porque são demandas diferentes. Estas são feitas juntamente com consultorias e com planos de orçamentação. A decisão acerca dos recursos necessários para a produção é baseada nas avaliações destes processos e de premissas e de diretrizes de contratos que passaram a ser definidas em conjunto com o grupo associado. O controle é feito com planejamentos de curto, de médio e de longo prazos, com acompanhamento e supervisão da firma associada.

### **5.2.2 Processo**

O processo que envolve a definição dos recursos necessários para a produção, nesta firma, é exclusivo para cada obra. O entrevistado relata que é raro existirem duas obras iguais. Pode acontecer, sim, de que sejam contratados fornecedores recorrentes, os mesmos de projetos anteriores, mas os recursos são selecionados por obra.

[...] É por obra, porque dificilmente, no nosso caso, temos duas obras iguais. Temos, às vezes, fornecedores recorrentes, mas raríssimas vezes duas obras iguais. [...] Para cada obra tu vais ter uma coisa diferente por ser um projeto diferente.

As escolhas das alternativas dos recursos necessários começa com a orçamentação, detalhamento, agenda de contratações, planejamento de compras, suplementos, histograma de mão de obra, enfim, tudo que será necessário para aquela obra. A decisão é feita sobre uma série de reuniões com a firma associada,

nas quais serão definidas as soluções que a firma produzirá. A decisão de produzir internamente é priorizada, é o seu “DNA”. É o que a firma faz: a execução de obras, a engenharia. E, devido a isto, a maioria dos recursos é provida internamente, até por uma questão de agilidade. Para que sejam atendidas as necessidades para as quais não há um sentido econômico de se manter na firma as respectivas estruturas, geralmente se define buscar externamente, por meio das avaliações dos orçamentos. O controle sobre a produção é avaliado periodicamente, prevendo oportunidades ou riscos para a estrutura da firma, dentro das diretrizes do grupo associado. Este controle é realizado em uma reunião mensal, em que é feita toda uma questão de avaliação do processo. O entrevistador diz ser um processo formatado diretamente da cultura do sócio.

### **5.2.3 Gestão**

A gestão da firma B atua sob as diretrizes do grupo associado, onde cada obra é considerada como uma unidade de trabalho, com seu próprio gerenciamento e coordenação.

[...] Normalmente, as nossas obras têm um gerente de contrato. É como se fosse o dono de uma microempresa, que faz o suporte e o acompanhamento de toda a estrutura da empresa. [...] Cada obra é quase que uma unidade de negócios.

A escolha da gestão é direcionada por obra. E isto é uma característica do grupo associado, que escolhe ter em cada obra um gerente de contrato, um engenheiro de produção, um engenheiro que cuida da parte de instalação. É uma escolha por profissionais direcionados por obra. A decisão desta forma de gerenciamento é feita seguindo premissas, diretrizes de contratos e procedimentos, junto à firma associada. O gerenciamento dos recursos se dá em função de contratos sob a coordenação de cada gerente de obra. O controle no uso dos recursos é feito por meio dos processos de produção, como Lean Construction (Planejamento e Controle de Obras na engenharia civil).

### 5.2.4 Vendas

As vendas direcionam seus resultados pelas metas estabelecidas dentro de um processo de qualificação que foi buscado estrategicamente por esta firma. Os preços se elevaram e isto gerou uma dificuldade de entendimento com os clientes, é uma situação um pouco complexa no sentido estratégico, porque, em função de toda a associação com esse grupo estrangeiro, o *override*, a estrutura da firma, passou a ficar um pouco mais pesada do que a dos concorrentes em geral.

O que acontece com tudo isso é que a gente, hoje, não é a empresa mais barata do mercado, muito pelo contrário, porque a gente oferece um tipo de serviço diferenciado [...] Isso é uma dificuldade que hoje a gente enfrenta por ter passado por esse processo de qualificação, porque, conseqüentemente, a gente oferece algo diferenciado.

A escolha de metas e preços é feita em conjunto com o grupo associado em avaliações de processo de resultados, desempenhos, e planejamento estratégico, em reuniões quinzenais e mensais. A decisão é baseada nestas avaliações de resultados e desempenhos, em um trabalho integrado e redesenhado com o acompanhamento do grupo associado. O controle, nas obras, é feito semanalmente, em função de uma avaliação dos resultados e desempenhos de planejamentos de curto, médio e longo prazos.

Apresenta-se, abaixo, o quadro-resumo da função empreendedora-coordenadora da firma B:

**QUADRO 7:** Critérios da função empreendedora-coordenadora da firma B

FEC	DIMENSÃO EMPREENDEDORA	DIMENSÃO COORDENADOR		
FIRMA B	<b>DESENVOLVIMENTO</b> - Alternativas de novas combinações de recursos à produção.	<b>PROCESSOS</b> - Seleção e compra dos fatores da produção.	<b>GESTÃO</b> - Garantia de qualidade e eficiência na produção.	<b>VENDAS</b> - Resultados das vendas da produção.
ESCOLHE	- Por uma avaliação de recursos e soluções para ajustar conceitos e deficiências de projetos; e recursos para a execução dos projetos por demanda.	- Através de orçamentação, detalhamento, agenda de contratações, planejamento de compras,	- Por gerenciamento de obras, como uma unidade de negócios. Cada obra tem seus profissionais.	- Através de uma avaliação pelos custos gerais e por um processo de qualificação que a firma buscou estrategicamente.

		suplementos e citograma de mão de obra.		
DECIDE	- Pela avaliação de projetos, premissas, diretrizes, em integração com o grupo associado.	- Internamente é produzida a especialidade da firma=engenharia; - externamente os recursos são buscados através de planejamento e orçamento.	-Por um gerenciamento dos recursos que se dá em função de contratos sob a coordenação de cada gerente de obra.	- Pela avaliação de processo de resultados, desempenhos, e planejamento estratégico, em reuniões quinzenais e mensais.
CONTROLA	- Por um planejamento de curto, médio e longo prazo, com acompanhamento e supervisão do grupo associada.	- Por uma avaliação que ocorre em reuniões periódicas, prevendo oportunidades ou riscos pela estrutura da firma.	- Por processos de produção, como Lean Construction (Planejamento e Controle de Obras na engenharia civil).	- Através de avaliações dos resultados, dos desempenhos em função de planejamento de curto, médio e longo prazo, em reuniões periódicas com o grupo associado.

Entende-se que, nesta Firma B, a dimensão empreendedora se situa no acompanhamento de desenvolvimento dos projetos de obras contratadas por demanda, e em que é feito um ajuste de conceitos e de deficiências; e a dimensão coordenadora se reflete no gerenciamento e na execução destas obras.

### 5.3 FIRMA C

Em 1956, esta firma iniciou seu negócio com a produção artesanal de balas. Hoje, ela é uma das maiores marcas de guloseimas do Brasil e uma das principais empresas brasileiras exportadoras de doces. Comercializa 30% de seus produtos voltados à exportação para mais de 70 países. Produz balas, chicles, caramelos, pirulitos e chocolates.

Suas atividades foram começadas, há 56 anos, produzindo balas, torrão e café. Foi assim até cerca da metade de sua vida, 25 anos depois, apenas produzindo balas. Lançou a primeira bala mastigável com recheio líquido das Américas.

Depois daqueles 25 anos iniciais, a segunda geração da família assumiu a condução dos negócios, ampliando a produção com o acréscimo de outras

guloseimas. Há cerca de um ano, começou a sua produção de chocolates, sendo que esta última já representa um sucesso, tanto comercial quanto em seus negócios. Um novo projeto, também inovador deverá ser lançado, ainda no decorrer do ano de elaboração da presente pesquisa.

É uma firma familiar, onde a segunda geração da família de seus fundadores ainda se mantém na presidência.

### 5.3.1 Desenvolvimento

O desenvolvimento dos produtos desta firma (C) é baseado continuamente em novas ideias, como um sistema de vendas envolvendo conhecimento, tino comercial, confiança, organização e riscos. Esta maneira de atuar e de desenvolver produtos inovadores pode ser descrito como uma visão pessoal, uma questão de percepção de quem está enxergando o mercado, uma certa perspicácia ao conversar com clientes de outros países, que trazem informações de muitos outros clientes. E também é uma questão de acreditar, focar, visualizar de uma forma na qual se possa começar a buscar recursos diferentes, conforme descreve o entrevistado:

As alternativas são muitas da visão pessoal de quem está enxergando o mercado [...] ideias na percepção de mercado, com um “tino comercial”, [...] pensar diferente e arriscar ao implantar uma coisa nova. Então, é um sistema de venda. [...] vai fazer o produto novo ser uma forma de vender. [...] a gente traz muita informação, mas para isso tem que ter a percepção, o cliente fala, você já sonha, conecta com uma coisa, vê duas coisas diferentes e transforma em uma terceira.

A escolha das alternativas de produtos que serão desenvolvidos se dá pela busca por novos dados, feita por este entrevistado, para que sejam obtidas ou desenvolvidas novas tecnologias, que possam ser implantadas ou criadas em sua firma. Para tanto, ele participa de feiras e mantém relações internacionais, juntamente com uma forte percepção do mercado. A decisão entre as alternativas oferecidas é tomada por um processo que envolve experiência, *feeling*, além de muita atenção ao mercado. Esta tomada de decisões é relatada pelo entrevistado como uma experiência solitária, a de fazer alguma coisa diferente, que exige riscos,



mas afirma acreditar que somente assim se pode fazer com que esta firma cresça. Para tanto, a firma dispõe de um departamento de desenvolvimento para dar suporte a estas decisões. O controle dos produtos é realizado desde o início de seu projeto, mesmo antes de as máquinas chegarem, e prossegue pelo departamento de desenvolvimento da firma junto ao diretor industrial e ao entrevistado. São realizados não somente em planejamento, mas por contratos (exclusividade, atividades específicas, recursos humanos) que garantam a exclusividade e a segurança deste processo. Esta firma, ao lançar produtos diferentes, também lança equipamentos exclusivos. Adicionalmente, este entrevistado também diz que estes contratos geralmente são cumpridos, pois existem ganhos para os dois lados. As firmas, muitas vezes, também inovam em fazer um equipamento a partir de uma ideia de alguém que precise de um novo equipamento. Então, nesse contexto, a firma, por várias vezes, consegue desenvolver algumas coisas diferentes.

### **5.3.2 Processo**

O processo desta firma, no que se refere aos recursos necessários para a produção, são planejados considerando as necessidades físicas, tecnológicas e de desenvolvimento, em função das parcerias que são feitas com os fornecedores envolvidos.

É em conjunto... Na parte industrial, você planeja o que, na prática, você vai montar, [...] a necessidade física, a necessidade de tecnologia, a necessidade de desenvolvimento. Aí começa toda a parceria com os fornecedores, desde a matéria-prima, o que vai compor o produto e a equipe. Em cima destas escolhas de alternativas, se consegue aperfeiçoar as ideias e recursos, e desenvolver o produto.

A escolha do que a firma necessita para a produção é feita com um planejamento, definindo o que será necessário, em conjunto com os seus diferentes departamentos e com pesquisa destes recursos em outros países. A decisão da maior parte desta produção envolve o fator exclusividade, o que se remete a que esta parte deva ser desenvolvida internamente na firma. É descrito serem poucos os processos desenvolvidos fora da firma, como o design, porém estes são

coordenados pela firma, por meio de parcerias estabelecidas através de contratos. O controle desse processo de produção é feito pela firma, junto aos departamentos encarregados e de planejamento e desenvolvimento, e sob a supervisão do entrevistado.

### 5.3.3 Gestão

A gestão familiar atualmente se apoia em uma governança corporativa. Esta foi uma decisão do entrevistado, conforme relata:

[...] Nós queremos que a empresa, independentemente da família, tenha uma gestão profissional, que garanta a produtividade da empresa. [...] tiramos o conflito que havia na gestão familiar de dentro da empresa, inserindo uma governança corporativa [...] O papel dos acionistas (a família), fica no Conselho de Acionistas. E o papel da gestão (profissionais) é exercido no Conselho de Administração.

A escolha da gestão, feita pelo entrevistado, foi uma decisão tomada para eliminar conflitos entre acionistas familiares, e também para proteger as relações comerciais e profissionais, bem como o ambiente de trabalho. A firma contratou uma firma de consultoria, que inseriu uma gestão corporativa, onde a maioria dos familiares passam a fazer parte de um conselho de acionistas, e alguns deles, junto aos profissionais contratados, foram distribuídos em funções específicas, conforme suas capacidades e competências, para fazer parte de um Conselho Administrativo. Desta forma, a decisão se deu pela governança corporativa e por contratos, tanto de recursos humanos quanto de atividades específicas e de exclusividade. Este entrevistado justifica que tomou a decisão de atuar com base em contratos para proteger as transações nas relações comerciais e nas relações profissionais da firma. Isto se dá, principalmente porque, na maioria das vezes, trata-se do desenvolvimento da produção e da comercialização de produtos e equipamentos diferenciados e exclusivos – muitos dos equipamentos para a produção são desenvolvidos para aquele fim específico, e não poderão ser vendidos para qualquer outra pessoa ou firma durante um determinado tempo. A gestão, através destes contratos, deve manter sua produção segura, o ambiente de trabalho com a equipe

internamente bem sintonizada, interagindo apropriadamente, o que se torna essencial para o desenvolvimento da produção, assimilação e criação de novas ideias. Assim, o controle é realizado pelo diretor da área industrial em todo o processo de produção. Este segue, por meio dos citados contratos, no desenvolvimento da produção, nos recursos materiais (equipamentos), humanos (profissionais) e nas relações comerciais.

### 5.3.4 Vendas

As vendas dos produtos fornecidos pela firma ao cliente são calculadas com base nos custos gerais e, principalmente, na visão daquilo que o consumidor pode pagar, ou seja, buscando ver e analisar adequadamente o nicho de mercado em que o produto será inserido, e somente depois é que a firma irá propriamente desenvolver a inovação.

Quando nasce um produto, você já o direciona ao target que você quer atingir. [...] ele é formatado em cima de custos gerais e, mas especificamente, em cima da visão de quanto o consumidor pode pagar por ele. [...] ver qual é o nicho do mercado que eu vou participar, e essa é a grande decisão.

A escolha pelos preços depende do produto: se este produto (*i.e.*, balas) já é tratado pelo mercado como as *commodities*, será feita uma análise em cima do que está acontecendo no mercado. O que acontece é que, como na maioria das vezes o produto, além de ser de uma qualidade diferenciada, sempre sofre ou recebe a adição de uma inovação (*e.g.*, balas com recheio) o próprio entrevistado prevê os resultados dos custos e principalmente da visão do que o consumidor pode pagar. A decisão do que esta firma poderá ter como resultados é feita quando decide em que nicho de mercado participar e também em função de quanto o consumidor pode pagar por aquele produto. O entrevistado descreve que, se esta decisão for colocada no patamar errado, isto pode terminar com a firma. O controle das vendas é analisado pelo Conselho de Administração com a participação do entrevistado, através da análise do desempenho e dos resultados de vendas.

Apresenta-se, abaixo, o quadro-resumo da função empreendedora-coordenadora da firma C:

**QUADRO 8:** Critérios da função empreendedora-coordenadora da firma C

FEC	DIMENSÃO EMPREENDEDORA	DIMENSÃO COORDENADORA		
<b>FIRMA C</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b> - Alternativas de novas combinações de recursos necessários para a produção.	<b>PROCESSOS</b> - Seleção e compra dos fatores da produção.	<b>GESTÃO</b> - Garantia de qualidade e eficiência na produção.	<b>VENDAS</b> - Resultados das vendas da produção.
<b>ESCOLHE</b>	- Baseado em novas ideias na percepção de mercado, com um “tino comercial”. Informações obtidas através das relações comerciais mantidas ao participar de eventos e feiras internacionais.	- Considerando a necessidade física, tecnológica e a de desenvolvimento junto com a parceria dos fornecedores.	- Por uma gestão de resultados (Conselho de Acionistas e Conselho Administrativo).	- Pelo que imagina ser de valor para o consumidor, e pela avaliação no nicho do mercado em que a firma atua.
<b>DECIDE</b>	- Através de departamentos de desenvolvimento de produto, e pesquisa, desde o início do desenvolvimento do projeto.	- Internos: pela segurança e exclusividade do produto. - Externos: somente alguns poucos recursos, e estes também são coordenados por contratos.	- Por contratos: de atividades específicas de exclusividade de recursos humanos e materiais. Por manter a equipe bem sintonizada com o objetivo da firma.	- Pela firma no que é produto novo; análise do que o cliente pode pagar.
<b>CONTROLA</b>	- Por contratos que garantam exclusividade e negociações seguras entre fornecedor/cliente e profissionais.	- Em conjunto com departamentos de planejamento e desenvolvimento.	- Na base de contratos, devidos se tratarem na maioria das vezes de produtos exclusivos e específicos para tal produção.	- Por resultados analisados pelo Conselho de Administração através dos relatórios de resultados, e desempenhos e apresentados a acionistas.

Entende-se que a dimensão empreendedora da Firma C se encontra na constante busca de inovação de seus produtos nos mercados nacional e internacional; e a dimensão coordenadora, na busca de uma estrutura de governança adequada, o que exige recursos alinhados com a sua característica de inovar, a gerenciar e executar a produção.

## 5.4 FIRMA D

Esta firma nasceu em 1967, e trata-se de uma rede de assistência médica, uma Cooperativa de saúde no Brasil. Esta empresa afirma vender uma “solução de saúde para a população”, e não somente um plano de assistência médica. Ela está presente em mais de 4.000 municípios do país. É constituída por todas as unidades do país e também por diversas empresas criadas para oferecer suporte a estas, por meio de serviços desenvolvidos para fornecer e aperfeiçoar ainda mais o atendimento.

### 5.4.1 Desenvolvimento

O desenvolvimento das alternativas de novos projetos da firma (D) é realizado através de planejamento e projetos estratégicos analisados por assessorias internas e externas junto a pesquisas de Universidades. Como descreve o entrevistado:

[...] É uma assessoria, chama-se Núcleo de Planejamento e Gestão, que está, constantemente pensando em uma forma nova e melhor para se fazer o que nós já estamos fazendo. [...] é o pessoal acadêmico, junto a um departamento interno, analisando os resultados de pesquisas.

A escolha das alternativas dos novos arranjos de recursos que possam ser empregados nos novos projetos é pesquisada dentro de uma área de inteligência, que envolve marketing e pesquisas feitas por Universidades. A decisão acerca de qual projeto será implantado é analisada junto à Superintendência e também pela Direção Executiva, que a apresentará ao Conselho Administrativo, para que esta possa ser validada. A partir de então, controle será feito pela Superintendência, que irá acompanhar o desenvolvimento destes novos projetos, mantendo-se atento aos riscos que estes têm, os quais serão discutidos em assembleias com o Conselho Administrativo.

### 5.4.2 Processo

O processo de trazer os recursos necessários para a produção destes novos projetos é analisado, orçado e questionado por uma assessoria, que pesquisa estes serviços ou materiais a serem buscados dentro ou fora da firma D, utiliza pesquisas feitas por Universidades, para então analisar a sua viabilidade de mercado. Em acréscimo a estes fatores, o entrevistado relata:

Primeiro a gente faz uma pesquisa muito forte, toda vez que se vai lançar um produto. A gente precisa ir ao mercado, pesquisar sobre alguma questão do produto em si, e perguntar a este nicho de mercado se está disposto a ter esse produto, até quanto está disposto a pagar, etc. [...] com clientes da base e com cliente da concorrência. Então, em cima disso, a gente projeta, vê se é rentável e aí a gente lança no mercado.

A escolha dos recursos necessários aos projetos depende de um planejamento e de pesquisas efetuados por assessorias internas e externas junto a Universidades, as quais pesquisam os recursos mais adequados ao novo projeto. A decisão entre quais recursos devem ser incorporados ao novo projeto é feita a partir dos resultados das pesquisas, o que posteriormente é validado pelo Conselho Administrativo. Ao longo deste trâmite, alguns aspectos são importantes: o primeiro deles é o de que, para poder atender essa demanda em saúde, os recursos são, na sua maioria, externos. São fornecedores que se contrata pelo seu respectivo grau de qualidade, e se utiliza desses parceiros para atender o cliente. Quanto aos recursos humanos, os médicos são todos cooperativados da firma. O controle do processo de produção é feito pela Superintendência e pela Direção Executiva, junto ao Conselho de Administração, sendo isso tudo muito costurado, muito bem afinado, para então poder ser apresentado na Assembleia.

### 5.4.3 Gestão

A gestão da firma (D) é baseada em um planejamento estratégico e, neste, todos participam como uma cooperativa.

[...] dentro dessa área de Planejamento e Gestão, sempre tem médico epidemiologista, geógrafo, demógrafo, estatístico, economista. [...] é um sistema cooperativo, todo mundo trabalha para que, na hora em que der retorno, seja para todos. [...] a parte operacional a gente decide aqui, com a Diretoria Executiva e a com a Superintendência Executiva. Quanto à parte de investimento, por exemplo, se tem que fazer assembleia.

A escolha da gestão é feita com base em um padrão de cooperativa, onde todos se reportam ao Conselho Administrativo, que representa os sócios desta firma. A decisão é feita pela gestão, também de acordo com o sistema de cooperativa, onde o gerenciamento dos recursos é monitorado e decidido, em termos de qualidade e de eficiência, pela Superintendência e pelos Diretores, que representam o Conselho Administrativo. O controle é realizado através de uma reunião mensal com o Comitê de Planejamento Estratégico, a Superintendência, e a Diretoria Executiva.

#### **5.4.4 Vendas**

As vendas desta firma representam resultados para todos os sócios e, por isso, se dá através de uma metodologia, que envolve pesquisas de mercado que devem prever os resultados e, após estes terem sido auferidos, estes devem ser relatados ao Conselho Administrativo. O entrevistado relata como se dá esta metodologia:

[...] há toda uma metodologia por trás disto. Primeiro, a gente faz uma pesquisa muito forte. Toda vez que se vai lançar um produto, a gente precisa ir ao mercado, ver pesquisas sobre algumas questões relativas ao produto em si, e perguntar se [o cliente] está disposto a ter esse produto, até quanto estará disposto a pagar.

A escolha dos preços é prevista através das pesquisas de mercado e de um estudo da viabilidade do projeto no mercado. E tomada de decisão é feita a partir dos resultados e das previsões do que o consumidor está disposto a pagar, juntamente com os resultados das pesquisas de mercado e com a análise de viabilidade. Então é projetado e estabelecido o preço, para que o produto seja rentável. É um controle onde o Superintendente, junto com os Diretores Executivos, analisam os resultados e os repassam ao Conselho Administrativo. Isto é

coordenado em reuniões executivas mensais, por meio de uma análise que utiliza uma quantidade significativa de dados referentes a um determinado produto ou serviço.

Apresenta-se, abaixo, o quadro-resumo da função empreendedora-coordenadora da firma D:

**QUADRO 9:** Critérios da função empreendedora-coordenadora da firma D

FEC	DIMENSÃO EMPREENDEDORA	DIMENSÃO COORDENADORA		
FIRMA D	<b>DESENVOLVIMENTO</b> - Alternativas de novas combinações de recursos à produção.	<b>PROCESSOS</b> - Seleção e compra dos fatores da produção.	<b>GESTÃO</b> - Garantia de qualidade e eficiência na produção.	<b>VENDAS</b> - Resultados das vendas da produção.
ESCOLHE	- Através de pesquisas efetuadas dentro de uma área de inteligência, que envolve marketing e universidades.	- Através de planejamento e pesquisa efetuados por assessorias internas e externas e Universidades.	- Através de planejamento estratégico, onde todos participam como uma cooperativa.	- Por uma metodologia envolvendo pesquisas de universidades e apoiadas por consultorias.
DECIDE	- Analisando os resultados das pesquisas junto a Superintendência e Direção Executiva, e validadas pelo Conselho Administrativo.	- Internamente todos os médicos; - externamente: a maioria dos recursos pelo grau de qualidade.	- Gestão de cooperativa, na qual a Superintendência e os Diretores Executivos representam o Conselho.	- Em cima dos resultados e previsões do que o consumidor está disposto a pagar, juntamente com os resultados das pesquisas de mercado e de análises de viabilidade.
CONTROLA	- O controle é constante sobre toda e qualquer oportunidade, por meio de Superintendência Executiva e Direção Executiva em Assembleia com o Conselho.	- Por reuniões semanais, seguindo o planejamento estratégico através dos índices de resultados semanais.	- Através de reunião mensal com o Comitê de Planejamento Estratégico.	- Através da avaliação dos resultados em com a Superintendência e diretores que representam o Conselho através de um sistema web de indicadores dos resultados.

Entende-se que a dimensão empreendedora da Firma D se situa no desenvolvimento de projetos de saúde que buscam atender o mercado de uma forma inovadora; e a dimensão coordenadora, no gerenciamento dos planos de



saúde através de uma estrutura de cooperativa que deverá executar os projetos de uma forma eficiente.

## 5.5 FIRMA E

Esta firma é voltada à fabricação de peças especiais ou seriadas, transformando ideias em soluções. Oferecem serviços de precisão em corte a plasma para chapas, perfis e estruturas metálicas. Foi fundada em 2011, para atender a cada cliente de acordo com a sua necessidade específica, buscando projetos inovadores. O entrevistado é mentor de projetos que já foram patenteados para alguns clientes.

### 5.5.1 Desenvolvimento

O desenvolvimento de novas alternativas de produção se dá através de ideias inovadoras do próprio entrevistado, que é o mentor de quase todos os projetos. A firma se caracteriza por criar ou transformar um projeto que veio do cliente para maior eficiência e desenvolver projetos inovadores que possam ser oferecidos ao mercado.

No momento em que entra a solicitação do cliente, se busca a melhor alternativa para entregar esse produto com o menor custo possível, com a melhor qualidade e [o menor] tempo de entrega. E esse é o nosso “carro-chefe”. [...] É o essencial para se fazer uma tomada de decisões.

A escolha por melhores alternativas de recursos, nesta firma, é feita se redesenhando o próprio projeto que veio do cliente, ou então criando um novo. Isto se dá por pesquisas técnicas e de viabilidade de mercado. Além disto, através de recursos modificados e transformados, esta firma cria novos projetos. A decisão sobre as novas alternativas é tomada em equipe, junto ao mentor do projeto, que sempre tenta buscar as maiores eficiência e qualidade. O controle é feito por uma programação de etapas do processo de desenvolvimento do projeto; em equipe com o acompanhamento do mentor do projeto. Este entrevistado afirma que, se qualquer

etapa do que foi planejado não for seguido à risca, todo o projeto é perdido em retrabalho, o que significa prejuízo para todos.

### **5.5.2 Processo**

O processo que se refere aos recursos necessários para produção destes projetos vem estabelecido no projeto do cliente, mas, ao mesmo tempo em que a firma o executa como solicitado pelo cliente, ela também cria e apresenta uma nova solução, com custo menor. Como relata o entrevistado:

A gente recebe o projeto do cliente, e fabrica a peça exatamente como ele quer. Nesse mesmo tempo, a gente fabrica uma peça de como seria melhor para o cliente, para que ele tenha um custo menor e que a gente também consiga, no processo, aumentar em quantidade.

A escolha dos recursos depende do projeto que será oferecido como solução para o cliente. A firma tanto recebe o projeto do cliente quanto interfere neste, desenvolvendo alterações mais eficientes ou projetando uma nova solução. A decisão do emprego dos recursos se dá, em sua maioria (90%), internamente à firma. Esta firma relata que, desta forma, economiza em espaço, economiza em movimentos e cria o produto no momento certo, na hora certa e no tempo certo. Esse é o top do negócio para este entrevistado. E os 10% dos restantes, que são chamados de “excedentes”, são buscados fora da firma, e geralmente se referem a processos sobre os quais a firma não tem domínio na produção de seus recursos. O controle é realizado, em um processo de produção, junto aos coordenadores e ao mentor do projeto. Cada etapa da produção é controlada, pois, para esta firma, a questão do processo é o grande diferencial, é onde consegue ter muitos ganhos em relação à matéria-prima e ao custo final.

### **5.5.3 Gestão**

A gestão desta firma é baseada na transparência e em uma boa relação cliente-fornecedor. E mais, principalmente na própria equipe, que é treinada para

dividir opiniões e para trabalhar sempre em conjunto com o gestor. Conforme descrito pelo entrevistado:

[...] Transparência, no que diz respeito à relação cliente-fornecedor: tem momentos em que tu és fornecedor, e tem momentos em que tu és cliente. [...] Hoje eu tenho 2 pessoas, uma que é o coordenador e uma que é o líder. Estou treinando eles de uma forma que sempre vamos fazer uma equipe, eles em conjunto comigo. As decisões da fábrica no processo, ou, em qualquer mudança, eles procuram trazer essa modificação, e eu autorizo que eles sempre façam isto. A execução desta decisão, depois de tomada, passa a ser o padrão, tem que ser feito o que foi decidido entre a equipe.

A escolha da gestão é feita por meio de treinamento e de planejamento. O entrevistado treina sua equipe para trabalhar em conjunto, em um processo de forma que este siga um planejamento-padrão, sem correr riscos de desvios do que foi planejado em equipe. As decisões são compartilhadas com a equipe, com os coordenadores e com o seu líder, mas sempre validadas pelo mentor do projeto. O controle na gestão é realizado pelo mentor – que foi o entrevistado – que é o responsável e que sempre deve estar suficientemente inteirado de todo o processo, para melhor poder coordená-lo, junto à equipe, do início ao fim.

#### **5.5.4 Vendas**

As vendas da firma são definidas pelo entrevistado, que sempre procura se inteirar dos preços no mercado e das informações de seu departamento de compras. Porém, desde a matéria-prima e até o produto final, é ele que formata os preços, conforme relata:

[...] utilizo o mercado como consulta pra balizar se eu “estou dentro” ou se “estou fora”. [...] se eu não tirar a prova, eu tenho a Área de Compras. [...] Mas, a formação de preço desde a matéria-prima até o produto acabado, faço individualmente todas as etapas de preço, tendo este diretamente relacionado ao produto.

A escolha dos resultados das vendas que a firma deve buscar atingir, a princípio, utiliza o mercado como balizador, e segue por uma análise de custos. A

decisão sobre os resultados é feita principalmente a partir de fatores internos e pela relação custo-benefício para o cliente. O controle dos resultados das vendas é vista, rapidamente, como uma forma de avaliação dos resultados. Este entrevistado diz que esta é uma vantagem, a de ter uma rápida visão de seu faturamento, devido ao fato de a firma ser pequena.

Apresenta-se, a seguir, o quadro-resumo da função empreendedora-coordenadora da firma E:

**QUADRO 10:** Critérios da função empreendedora-coordenadora da firma E

FEC	DIMENSÃO EMPREENDEDORA	DIMENSÃO COORDENADORA		
	<b>DESENVOLVIMENTO</b>	<b>PROCESSOS</b>	<b>GESTÃO</b>	<b>VENDAS</b>
FIRMA E	- Alternativas de novas combinações de recursos à produção.	- Seleção e <b>compra</b> dos fatores da produção.	- Garantia de qualidade e eficiência na produção.	- Resultados das vendas da produção
ESCOLHE	- Por oferecer soluções ao projeto do cliente, redesenhando o mesmo; e também, através de recursos modificados e transformados, esta firma cria novos projetos.	- Dependem do projeto e da necessidade do cliente. O processo é o grande diferencial para minimizar custos.	- É baseada na transparência da relação cliente-fornecedor, do treinamento da equipe e do planejamento.	- A princípio, utiliza o mercado como balizador; e segue por uma análise de custos.
DECIDE	- Desenvolver os projetos de estrutura metálica de forma inovadora a buscar a maior eficiência e qualidade.	-Internamente: a maioria dos recursos é criada, considerando o tempo, eficiência e qualidade. - Externamente: os excedentes que são os recursos de que a firma não tem domínio para produzir.	- Decisão compartilhada com a equipe.	- Decide principalmente por fatores internos e custo benefício ao cliente.
CONTROLA	- Por uma programação de etapas do processo; e em equipe com o acompanhamento do mentor do projeto.	- É feito pelo mentor do projeto, em conjunto com o coordenador e o líder.	- Constante controle do mentor do projeto junto à equipe.	- Pela análise dos resultados convertidos no faturamento.

Entende-se que a dimensão empreendedora da Firma E está representada no desenvolvimento de projetos de estruturas metálicas, redesenhando, adaptando e criando novas soluções tecnológicas para atender a necessidade do cliente de forma

eficiente. E a dimensão coordenadora, está representada no gerenciamento e na execução destes projetos, priorizando a equipe, que é treinada para dividir opiniões e para liderar todos os processos.

## 5.6 FIRMA F

É uma firma de engenharia elétrica, onde produz “soluções inteligentes” para seus clientes. Surgiu no mercado para oferecer excelência no desenvolvimento e execução de projetos em engenharia elétrica.

Sua atuação é voltada basicamente para a área de Eficientização no uso de energia elétrica, sendo seus projetos voltados para aplicações de infraestrutura e de sustentabilidade. Atua em áreas de automação, de eficiência energética, de instalações e painéis elétricos. Iniciou suas atividades em 2001. Atualmente, está mais direcionada ao mercado da área portuária, na qual é reconhecida como especialista no que tange a serviços e painéis elétricos.

### 5.6.1 Desenvolvimento

O desenvolvimento dos projetos da firma (F) se traduz em oferecer soluções integradas, em uma relação de confiança, na qual busca obter maiores eficiência e segurança, conforme menciona o entrevistado:

Normalmente, o cliente tem um problema e se cria o projeto em cima da solução. Com segurança, qualidade e dentro das normas, é buscada a melhor relação custo-benefício para o cliente. [...] O essencial, para tomar estas decisões, é justamente o ponto onde eu consiga otimizar e “mexer no bolso do meu cliente” de uma forma mais eficaz e mais correta, através da confiança que a gente passa para o mercado.

A escolha da melhor alternativa de recursos, como a proposta de solução ao problema apresentado, é criada dentro da própria firma. Estas se dão por meios de pesquisas, projetos e visitação ao cliente, tanto para levantamento de dados como por uma relação de confiança junto ao cliente. A decisão sobre a melhor alternativa

de solução para o problema apresentado pelo cliente é feita a partir da melhor relação “custo-benefício”, onde se possa comprovar ao cliente quais devam ser as melhores soluções, tanto em termos de qualidade, de segurança, de normas, de certificações, as quais devem resultar em benefícios para a sua firma, sendo que estes devem poder ser comprovados em seu faturamento. Esta firma prioriza manter suas atividades, vendendo seus produtos através de uma relação de confiança reconhecida no mercado. O controle dos projetos e de sua execução é feita pelos departamentos de engenharia internos e com a supervisão do entrevistado, sempre seguindo normas, certificações de qualidade e homologações dos produtos, que garantam soluções sustentáveis e que mantenham esta firma atuando no mercado de maneira rentável.

### **5.6.2 Processo**

O processo da produção desta firma visa utilizar recursos que deem continuidade de melhorias ao cliente, integrando novas tecnologias, tal como relata o entrevistado:

[...] recursos que dão continuidade ao desenvolvimento de melhorias destas soluções, integrando novas tecnologias. [...] que cumpre as normas mínimas [...] relativas à sustentabilidade, efficientização, que são coisas que andam juntas.

A escolha dos recursos que devam ser usados para a produção é definida em função de novas tecnologias que visem maior nível de eficiência, dando continuidade de melhoria às soluções. Basicamente, toda mão de obra, todos os projetos e sua execução, e bem como a inteligência das soluções, são alicerçados na equipe da firma. Entretanto, para algumas soluções, ocasionalmente é preciso buscar recursos fora da empresa, com profissionais credenciados em determinadas áreas. A relevância desta busca está justamente em completar, com soluções externas, aquilo que a firma não tem. A decisão acerca dos recursos que devam ser produzidos é feita pelo entrevistado, priorizando que a grande maioria destes seja produzida pela firma, para manter a sua identidade. Somente para completar o que a firma não tem, até mesmo em termos de qualificação, e também em nível de

processos produtivos, esta busca é feita externamente, no mercado. O controle do processo de produção é baseado em normas, departamentos especializados, sempre na busca do desenvolvimento de novas tecnologias como soluções sustentáveis. Toda a produção esta sob a supervisão do entrevistado, que controla monitorando o processo de produção, e acrescenta ser essencial estar 'presente', fazendo visitas em todas as obras desde o início e até o seu final.

### **5.6.3 Gestão**

A gestão da firma é feita de forma a manter internamente seu pessoal especializado e treinado para a função a ser exercida e para sempre trabalhar com seriedade, idoneidade e seguindo as normas. O gestor prioriza uma equipe que se identifique com os valores e objetivos da firma, e justifica:

[...] todos os projetos e a execução, bem como a inteligência das soluções, basicamente é tudo alicerçado em nosso pessoal [...] jamais se afastar da seriedade, da idoneidade, do que é o correto. As normas estão aí pra que a gente as cumpra, [...] elas são o mínimo que devemos cumprir.

A escolha pela gestão nesta firma é feita em cima de contratos, de pessoal especializado e de recursos internos. A decisão se dá na forma de cumprimento de normas, de acordos entre cliente e fornecedor, e principalmente por contratos para serem firmados entre os parceiros. O entrevistado descreve que existe um cunho de garantia jurídica, tanto na proposta comercial quanto na técnica. O controle da produção é feito através de um adequado sistema de gestão de qualidade e de um mecanismo de gerenciamento de contratos (normas técnicas, certificações de qualidade e contratos jurídicos).

### **5.6.4 Venda**

As vendas se referem aos preços estabelecidos em função das soluções fornecidas pela firma, que neste caso, trabalha na base da confiança e, portanto, o

cliente se conscientiza que não está comprando apenas valores, conforme descreve o entrevistado:

[...] quando você trabalha soluções integradas e vende confiança, tu tens a parte de confiabilidade. Tu [o cliente] não estás comprando o preço mais barato simplesmente por valores. [...] Este é em função dos ganhos proporcionais para o cliente, de payback, de segurança em operação, dos “ingredientes” [soluções] que se cobra mais ou menos.

A escolha dos resultados de vendas que se visa atingir é compreendida pela análise da relação custo-benefício de cada obra. Esta é apresentada, em cada obra, devido ao fato de que esta firma não possui um produto seriado. A firma decide pela venda de confiabilidade em tudo o que produz, sendo que a solução dada ao cliente é que descreverá os resultados. Esta decisão vai de uma posição integrada da relação custo-benefício, de mostrar tecnicamente o que é “mais em conta”, priorizando qualidade, segurança e sustentabilidade. Relata ser essencial a relação de confiança entre cliente/fornecedor. Este entrevistado diz que o controle dos resultados das vendas é feito por ele através da satisfação do cliente e dos resultados financeiros que esta operação lhe proporcionou.

Apresenta-se o quadro-resumo da função empreendedora-coordenadora da firma F:



**QUADRO 11:** Critérios da função empreendedora-coordenadora da firma F

FEC	DIMENSÃO EMPREENDEDORA	DIMENSÃO COORDENADORA		
<b>FIRMA F</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b> - Alternativas de novas combinações de recursos à produção.	<b>PROCESSOS</b> - Seleção e compra dos fatores da produção.	<b>GESTÃO</b> - Garantia de qualidade e eficiência na produção.	<b>VENDAS</b> - Resultados das vendas da produção
<b>ESCOLHE</b>	- Por meios de pesquisas, projetos e visitação ao cliente, tanto para levantamento de dados como por uma relação de confiança junto ao cliente.	- Recursos que permitam a continuidade de melhoria das soluções visando eficiência e sustentabilidade.	- Manter sua identidade, com treinamento para a gestão técnica e administrativa.	- Pela venda de confiabilidade e resultados ao cliente.
<b>DECIDE</b>	- Pela melhor alternativa de solução para o problema apresentado pelo cliente. É feita a partir da melhor relação “custo-benefício”, onde se possa comprovar ao cliente as soluções tanto de qualidade, segurança, normas, certificações, que resultaram em benefícios para a sua firma.	- A maioria dos recursos é interna, pelas soluções integradas. Alguma qualificação ou em nível de processo produtivo é externo.	- Por contratos de propostas técnicas e comerciais com embasamento jurídico. Equipe especializada e identificada com os valores e objetivo da firma.	- Decide pela venda de confiabilidade em tudo que produz, sendo a solução dada ao cliente que descreverá os resultados; priorizando qualidade, segurança e sustentabilidade.
<b>CONTROLA</b>	- Através de departamentos de engenharia internos e com a supervisão do entrevistado, a seguir normas, certificações de qualidade, homologações dos produtos.	- Segue normas, com departamentos especializados e supervisão do entrevistado do início ao fim.	- Por normas técnicas, certificações de qualidade; gerenciamento de contratos.	- Pela satisfação do cliente e ganhos financeiros.

Após a revisão bibliográfica, nesta dissertação, entende-se que a dimensão empreendedora da Firma F se situa no desenvolvimento de soluções tecnológicas através de projetos que envolvem segurança, inovação e sustentabilidade. E a dimensão coordenadora se refere ao gerenciamento e execução destes projetos envolvendo confiança nas relações de recursos humanos, fornecedores e clientes.

## 6 DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos no estudo dos casos enquadrados na pesquisa, a partir das entrevistas feitas com os dirigentes das firmas.

Os resultados foram estruturados para que se pudesse atingir os objetivos propostos no estudo dos casos aqui demonstrados:

- Entender a presença da firma no mercado, principalmente no que se refere a identificar suas dimensões empreendedora e coordenadora;
- Analisar em que medida as firmas são empreendedoras e/ou coordenadoras.
- Pesquisar o que leva estas firmas a serem mais empreendedoras e/ou mais coordenadoras.
- Verificar como ocorre a integração destas dimensões empreendedora e coordenadora, de modo que se compreenda como é melhor exercida a função da firma;
- Encontrar a razão de estas dimensões coexistirem na função da firma;
- Analisar em que resulta a sua atuação, e também o como e o porquê de sua integração e relação em diferentes setores de atividade;
- A importância da figura do empreendedor-coordenador no exercício desta função da firma.

Para tais finalidades, a discussão aqui apresentada aborda inicialmente as características mais relevantes que se destacaram no exercício da função empreendedora-coordenadora das seis firmas que constituíram o objeto do estudo. E, após, é feita a contextualização destes resultados, usando a base teórica estruturada neste estudo.

Inicia-se com um quadro-resumo dos resultados dos estudos dos casos das seis firmas, o QUADRO 12, apresentado a seguir, e depois é apresentada a análise das respostas à questão representativa deste estudo. Ressalta-se que as percentagens apresentadas neste quadro-resumo (que visam situar a relação da abrangência de uma dimensão sobre a outra na função empreendedora-coordenadora) foram originadas a partir de apenas uma das perguntas da entrevista. É importante informar que a resposta destes dirigentes a esta pergunta, sobre a abrangência das dimensões, trata-se de uma breve análise feita pelos próprios

dirigentes entrevistados, mas não de dados oficiais. A autora da presente pesquisa considerou que esta análise é relevante, por se tratar da visão dos agentes tomadores de decisões, que apresentam uma certa influência nestas abrangências da relação das dimensões da firma. Após, é apresentada a discussão do exercício das dimensões empreendedora e coordenadora presentes nestas firmas, bem como outra discussão feita sobre a abordagem da função empreendedora-coordenadora, novamente visando responder às questões acima. Finaliza-se com uma análise da função da firma, já contextualizada de acordo com os autores selecionados como referenciais para o presente estudo.

**QUADRO 12:** Função empreendedora-coordenadora das firmas

	<b>DIMENSÃO EMPREENDEDORA</b>	<b>DIMENSÃO COORDENADORA</b>	<b>FUNÇÃO EMPREENDEDORA- COORDENADORA</b>	<b>QUESTÃO REPRESENTATIVA DAS FIRMAS:</b> “Qual foi a última coisa que a sua firma fez e que trouxe maiores resultados (em vendas, receitas, lucros, etc.)?”
<b>FIRMA A</b>	- Busca por produtos (especiarias) para complementar o ramo alimentício. E também distribui estes produtos embalados de forma inovadora, tanto no material como na sua utilização em diferentes nichos de mercado.	- Gerencia e executa seguindo o comportamento econômico e político internacional. Coordena através de pesquisas, orçamentos de viabilidade, equipe de profissionais treinados e especializados e com objetivos semelhantes aos da firma.	- As tomadas de decisão são abrangentes na <b>DE (60%)</b> ao distribuir produtos diferenciados o que faz a <b>DC (40%)</b> ter uma equipe com conhecimento de dados, normas, e eventos internacionais para gerenciar e executar os produtos inovadores.	- Os maiores resultados para minha empresa são as pessoas. É saber detectar talentos e motivá-los, é fazer as pessoas se comprometerem com o objetivo da empresa. Se me perguntares: você prefere perder essa equipe ou perder esse estoque? Eu digo o estoque, não tenho medo.
<b>FIRMA B</b>	- Acompanhamento de desenvolvimento dos projetos de obras contratadas por demanda, visando ajustar conceitos e deficiências.	- Gerencia a execução de obras por demanda.	- As tomadas de decisão são abrangentes: na <b>DC (80%)</b> , se coordena a execução das obras; e, na <b>DE (20%)</b> , se dá suporte aos projetos de terceiros.	- Foi muito importante a consolidação dessa associação com o grupo estrangeiro [...] Mais do que uma obra, pontualmente, porque isso foi um movimento de nos organizarmos e nos estruturarmos para um crescimento sustentável.

FIRMA C	<p>- Desenvolve e transforma seus produtos alimentícios para torná-los inovadores nos mercados nacional e internacional. Baseia-se em uma constante busca de inovação de seus produtos nos mercados nacional e internacional.</p>	<p>- Gerencia por uma estrutura de governança. E por contratos de exclusividade e de ativos específicos. Exige recursos que estejam de acordo com o perfil da firma de inovar constantemente para executar a produção.</p>	<p>- As tomadas de decisão são abrangentes: na <b>DE (60%)</b>, por desenvolver novos produtos; e, na <b>DC (40%)</b>, por coordenar a execução da produção, exigindo recursos alinhados com sua característica de inovar.</p>	<p>- [...] nós desenvolvemos vários nichos em que nós somos líderes até hoje: um é uma bala mastigável, é uma minibala, aquela balinha pequeninha no mercado, em que a Firma é líder. Inventou o produto, que hoje está em escritórios, em supermercados. [...] está aliado a uma ideia nova, a um serviço novo, a um produto novo.</p>
FRIMA D	<p>- Desenvolvimento de projetos de saúde que possam atender o mercado de uma forma inovadora.</p>	<p>- Gerenciamento dos planos de saúde através de uma estrutura de cooperativa que execute os projetos de uma forma eficiente.</p>	<p>As tomadas de decisão são abrangentes: na <b>DC (80%)</b>, ao gerenciar os planos de saúde; e, na <b>DE (20%)</b>, ao desenvolver e executar novos projetos para atender a demanda.</p>	<p>Nós fizemos uma aliança estratégica com os hospitais em 2008, [...] foi uma ideia de proteção, isso não foi um projeto construído. O que até, então, não se fazia era sentar em uma mesa para conversar e realmente expor os motivos [...]. Essa foi a grande mudança de relacionamento [uma estratégia de relacionamento para converter as soluções em lucros entre as partes e satisfação ao cliente].</p>
FIRMA E	<p>- Desenvolvimento de projetos de estruturas metálicas, redesenhando, adaptando e criando novas soluções tecnológicas para atender a necessidade do cliente de forma eficiente.</p>	<p>- Gerenciamento e execução destes projetos, priorizando a equipe, treinada para dividir opiniões e liderar processos.</p>	<p>As tomadas de decisão são abrangentes: na <b>DC (60%)</b>, para executar projetos de terceiros; e, na <b>DE (40%)</b>, para adaptar ou desenvolver novos projetos.</p>	<p>Por um tempo, produzimos internamente (na firma) flanges para tubulações, nas quantidades necessárias para a entrega do produto final. Terceirizamos e transformamos em uma ferramenta nossa, que chamamos de “triângulo”, onde as três pontas devem estar abastecidas e ser acionadas por necessidade. Eliminamos processos e set up,</p>

				revertendo-os em uma margem adicional de eficiência.
FIRMA F	- Desenvolvimento de soluções tecnológicas através de projetos que envolvem segurança, inovação e sustentabilidade.	- Gerenciamento e execução destes projetos envolvendo confiança nas relações de recursos humanos, fornecedores e clientes.	- A tomada de decisões é abrangente: na <b>DE (60%)</b> , ao criar soluções e novos projetos elétricos; e, na <b>DC (40%)</b> , por coordenar a execução destes projetos.	Quando a firma foi reconhecida pelo segmento portuário, na parte de infraestrutura e de gerenciamento de energia [...] o resultado econômico e técnico fez com que [esta firma] se consagrasse como possuindo profissionais especializados ou como formador de opiniões inovadoras ao buscar constantemente recursos diferenciados na área.

Conforme exposto acima, através das respostas à questão representativa, se observou que os maiores resultados destas firmas, considerados pelo relato dos dirigentes, estão vinculados às suas tomadas de decisão, tanto no que a firma faz quanto ao modo pelo qual ela o faz, sempre buscando ser lucrativa; conforme análise descrita abaixo:

- A firma (A) demonstra ser relevante a equipe da firma (gestão), para desenvolver suas ideias inovadoras (desenvolvimento).

- A firma (B) demonstra estar diretamente alinhada ao planejamento estratégico deste dirigente, o de aumentar expressivamente seu faturamento (vendas) ao associar-se a um grupo estrangeiro. E desta forma, estruturar a firma com processos de produção que possam gerar um crescimento sustentável (desenvolvimento).

- Na firma (C), ficam claros tanto a importância de inovar (desenvolvimento) quanto o processo de produção (processo, gestão, vendas).

- Na firma (D), o relacionamento e controle (gestão, vendas) foram destacados como os fatores mais expressivos para a geração de lucros a partir da criação de soluções (desenvolvimento).

- Na firma (E), foi evidenciada a necessidade de terceirizar (processo) com projetos próprios e exclusivos (desenvolvimento), para que a firma pudesse obter maior eficiência nos produtos por ela desenvolvidos.

- A firma (F) relata que o foco em um novo nicho fez com que a firma se estruturasse em (processos, gestão e vendas) e buscasse novas tecnologias (desenvolvimento).

## 6.1 DIMENSÃO EMPREENDEDORA

Baseado no conceito (citado anteriormente) da dimensão empreendedora, enquanto exercida pela figura de um “empreendedor inovador”, que decide “o que fazer” em ambientes imprevisíveis, incluindo a decisão de correr riscos, de forma a ter uma produção lucrativa, pode-se declarar que este papel foi encontrado nas seis firmas aqui pesquisadas, representado pelo dirigente responsável pelas tomadas de decisão da produção. Esta constatação demonstra que esta dimensão empreendedora existe na função da firma, na figura de um empreendedor-coordenador, para tornar a firma rentável.

Entende-se que esta dimensão empreendedora pode se apresentar em mais de um dirigente que tome as decisões, ou então em uma equipe, mas é importante salientar que a tomada de decisão é o que caracteriza a função da firma como empreendedora-coordenadora. Esta caracterização não significa que esta dimensão empreendedora exista em todas as firmas, pois nem todas as firmas foram entrevistadas – uma vez que as características do estudo (ver. Cap. 4) limitam a validade de suas conclusões ao objeto específico estudado. E principalmente por entender-se, nesta pesquisa, que, caso contrário, sem esta dimensão empreendedora, estas firmas não devem ser inovadoras e, portanto, não se mantêm lucrativas, conseqüentemente não conseguindo permanecer no mercado.

O conceito busca caracterizar estes empreendedores como aqueles que decidem pelo “desenvolvimento” do que a firma faz, no sentido de revolucionar os padrões de combinações de recursos, produzindo inovações em ambientes de incerteza. Este empreendedor se torna inovador somente quando, ao deslocar o ponto de equilíbrio existente entre a curva de oferta e a curva de demanda, encontra um novo ponto, que se entende pelo lucro. O que este agente faz é tomar decisões

quanto a este novo arranjo de recursos que escolheu produzir, quando decidiu arriscar. O que foi relatado neste estudo, sintetizado a partir dos depoimentos dados pelos dirigentes da maioria das firmas foi que, principalmente nos momentos em que tiveram que tomar decisões (seja por motivos estratégicos, seja por particulares), quanto a descobrir uma solução inovadora para propô-la ao mercado em momentos de crises, todos tiveram uma motivação fundamental: a de ter que acertar, de ter que lucrar.

Um dos entrevistados relatou que teve um aumento considerável em seus lucros exatamente em um ambiente conflituoso, onde foi obrigado a decidir mudar ou encerrar suas atividades, e até mesmo partindo para um ramo desconhecido. Demonstrou ser uma situação bastante difícil, por ter que decidir em um ambiente instável e, a princípio, sem um conhecimento específico e direcionado a alguma das opções de escolha. Este dirigente entrevistado complementa afirmando que, devido aos resultados que obteve, decidiu continuar a arriscar em novas ideias, mas atualmente, quando já pode contar com uma estrutura bem organizada para lhe oferecer informações e suporte, escolhe com base nas alternativas de combinações de recursos que esta estrutura lhe apresenta.

Em outra firma, o entrevistado relatou que, desde que assumiu a firma de seus pais, que se encontrava em uma situação difícil, teve por objetivo “tomar decisões”. Ele exigiu que, para poder salvar a firma, deveria receber a autoridade necessária para tal atitude. Afirma que estas decisões são “solitárias e arriscadas”, mas também que são fundamentais para o sucesso ou para o fracasso. Diz que estas decisões, atualmente, tendem a ser menos difíceis e arriscadas, podendo dispor de dados e parâmetros fornecidos por uma estrutura organizada, com departamentos de pesquisas, com uma equipe sintonizada com os objetivos da firma, com conhecimentos atualizados e controle. A partir de tal conjunto de informações, os resultados tendem a ser mais positivos. Este dirigente já lançou produtos inovadores não somente no Brasil, como também no exterior. E hoje ele considera este processo de inovação como um “tipo de vendas”, onde os resultados mantêm a firma no mercado.

Um dirigente de outra firma, ao ser entrevistado, relata que não é necessário que a implementação de novas ideias seja uma atitude exercida principalmente em momentos de crises, Antes disto, devem fazer parte da própria função da firma. Salientou que toda vez que tem que “mexer no bolso” do cliente, mostrando a

eficácia das novas ideias para a obtenção de maiores resultados, este deverá ter a sensibilidade para decidir por este aumento considerável em seus rendimentos.

Em relação ao conhecimento e experiência necessários para este desenvolvimento de novas alternativas de arranjo dos recursos, foi destacado o caso de um dos dirigentes entrevistados, que utilizou os relacionamentos que tinha do seu empreendimento anterior. Estes relacionamentos lhe permitiram oportunidades em um novo negócio, no qual teve sucesso lançando um produto inovador. E esta façanha lhe serviu como base para se arriscar novamente a lançar outro produto que não existia em seu país. Salienta-se que, atualmente, este entrevistado tem mais de 50 anos de liderança e de tomada de decisões. E mais, ele continua a lançar novos produtos, para os quais ele pessoalmente conduz ou coordena a pesquisa. Ele diz preservar a transmissão de novos conhecimentos e experiências tanto em relações internas, na firma, quanto nas externas, com agentes de diferentes países. Portanto, ressalta que toda a equipe tem que estar vinculada aos novos objetivos e ao perfil da busca por novos conhecimentos. Relata não focar sua atenção em “fabricar” produtos, mas antes, em descobrir e arranjar os recursos de forma inovadora, para servir o consumidor naquilo que este precisa, mas sobre o que não tem conhecimento.

Em acréscimo, os dirigentes entrevistados verbalizaram como indispensável estar em todos os lugares, escutar pessoas e ficar atento aos acontecimentos econômicos e políticos. A maioria destes dirigentes participa de feiras internacionais e mantém relacionamentos com firmas de vários países, onde trocam informações e fazem parcerias. Um destes dirigentes afirmou que mantém estas parcerias no exterior, pois são seus líderes que compartilham com ele novas ideias e dividem opiniões. Estes empresários também são alguns dos que arriscam no desenvolvimento de equipamentos exclusivos para fabricar algo inovador, ou mesmo lhe possibilitam adaptar algum recurso existente naquele local para fornecê-lo como um novo recurso em seu país de origem.

Estes dirigentes relatam que, para manter a firma no mercado, nos tempos atuais, é fundamental ter uma estrutura que possa dar suporte às suas ideias inovadoras, e também transformá-las em produtos rentáveis e reconhecidos no mercado. No entanto, na maioria das vezes, estas decisões, que são tomadas em situações adversas, são descritas, não por um conhecimento pré-estabelecido, planejado, mas por escolhas em um ambiente imprevisível. Somente em situações



posteriores (às das crises) é que estas decisões seguem fundamentadas por pesquisas, departamentos de inteligência, marketing, consultorias, universidades, estudos de viabilidade de mercado e por buscas de uma gestão mais adequada, que vise garantir qualidade, controle e eficiência no processo de produção.

Esta busca por aprimorar ou adaptar algo já existente, ou mesmo por desenvolver algo novo, foi uma característica constatada, e também descrita como indispensável, em todo o grupo de firmas aqui pesquisadas, não somente em termos de recursos materiais, mas também de recursos humanos, de gestão, de processos e de equipamentos. E se referem a todo tipo de soluções, seja para criar produtos novos ou apenas para adapta, ou transformar algo já estabelecido ou pronto, (re)destinando-o para terceiros.

Em suma, foi observado que estes dirigentes exploram oportunidades rentáveis, em ambientes de desequilíbrios descontínuos, e, sob tais circunstâncias, desenvolvem novos produtos. Constatou-se que estas iniciativas inovadoras são provocadas por fatores internos, por alterações na situação econômica em diferentes níveis (local, nacional ou global) ou por mudanças no comportamento do mercado, onde a própria firma, através do exercício de tomadas de decisões (feitas justamente por estes dirigentes) reage a estes fatores visando sempre se manter no mercado com lucratividade.

## 6.2 DIMENSÕES COORDENADORA

De acordo com o conceito adotado neste estudo e anteriormente definido, esta dimensão coordenadora se baseia em um agente, que, ao decidir como e quais recursos empregar na produção, tem por meta (e mesmo obrigação) minimizar custos. Para tanto, ele necessita de processos, de gestão e de um controle eficiente, de modo a poder gerar resultados inovadores. Este agente foi, aqui, neste estudo representado pelos dirigentes das firmas entrevistadas, os quais respondem pelas tomadas de decisão da firma.

Entende-se que esta dimensão coordenadora, tanto quanto a empreendedora (também citada anteriormente), podem ser representadas por um agente tomador de decisões, presente em uma equipe, ou mesmo atuando em toda uma sociedade, sempre compartilhando decisões. O que se afirma, ao longo desta pesquisa, é que

parece ser indispensável a presença desta dimensão coordenadora como um agente tomador de decisões na função da firma para torná-la rentável.

Foi evidenciado que este grupo de dirigentes, após descrever suas tomadas de decisão sobre “o quê produzir”, em sua dimensão empreendedora, relata ter que decidir “como e com quais recursos”, tornar esta produção eficiente, o que constitui a sua dimensão coordenadora. Aqueles entrevistados confirmaram que têm que atuar juntamente com uma equipe e com uma gestão especializada, em uma estrutura organizada.

Em um processo, estes dirigentes relatam escolher os recursos para a produção através de pesquisas, planejamentos, consultorias e universidades. E, ao decidirem por quais dos recursos disponíveis eles vão empregar na produção, consideram a viabilidade de que estes recursos possam ser criados internamente, na firma, ou externamente, por outra firma ou pelo mercado. Estas decisões foram descritas pelos entrevistados, considerando: custos; identidade da firma; confiabilidade, privacidade (produtos exclusivos); maior agilidade na entrega; e potencial econômico dos envolvidos. Também foi mencionado por duas das firmas que estas decisões, em alguns projetos, já vêm especificadas pelo cliente ou por terceiros, exigindo acompanhamento para que as deficiências possam ser reajustadas, normas e adaptações eficientes ao objetivo de atender o cliente.

A gestão foi evidenciada, por estes dirigentes entrevistados, no fato de necessitarem de uma equipe de trabalho comprometida com os objetivos da firma, e como sendo a peça principal para coordenar a produção. E esta deve se manter atualizada em informações, conhecimentos e com um comportamento adaptável a mudanças. Um dos dirigentes entrevistados diz ser fundamental saber identificar talentos e contratar pessoas especializadas para lidar com inovações. Esta busca por este tipo de profissionais foi descrita, pela maioria dos entrevistados, com o que há de mais difícil, embora indispensável, devido ao perfil inovador das firmas em que eles atuam. Algumas das firmas declararam treinar seu pessoal, não somente para as tarefas especializadas, mas também para as tomadas de decisão, que devem ser feitas em equipes e que também devem ser validadas pelo dirigente. Alguns destes dirigentes, em algumas firmas, declararam que são os responsáveis por estas decisões, embora tenham relatado ter que validar suas decisões junto a um conselho ou um grupo associado.

A busca por atualizar processos de produção e implantar novas formas de gestão, ou mesmo de se associar a um grupo estrangeiro, foi constatada em duas das firmas entrevistadas. Estas buscas foram no sentido de que a firma pudesse se organizar melhor, minimizar seus conflitos e se estruturar para que assumisse uma melhor posição para atender um nicho especial de mercado. Estes dirigentes relatam que, conscientes destas mudanças, necessitaram gerenciar sua produção de forma a atender, acompanhar e provocar novos comportamentos de mudanças no mercado. A partir de tais mudanças, as suas firmas puderam aumentar expressivamente o seu faturamento.

Em geral, as mudanças na gestão deste grupo de firmas se apresentaram principalmente em alterações em suas relações de confiança, em seu equilíbrio econômico, nos planejamentos que passaram a fazer, nos orçamentos de viabilidade de mercado, nas compras feitas, no treinamento de seu pessoal e no cumprimento de contratos e normas. Foi salientada, em algumas firmas, a influência de um gerenciamento envolvido por dados e do comportamento econômico e político internacional.

O controle e a segurança no desenvolvimento da produção se mostraram, na maioria das firmas, sendo gerenciadas por contratos, tanto internos quanto externos. Estes contratos representam e definem uma relação bilateral de confiança, de regras e normas, e de todas as especificações que devem ocorrer durante o processo de produção, para que os custos, riscos e conflitos possam ser minimizados. Em uma das firmas pesquisadas, estes contratos envolvem acordos muito bem definidos, em função de exclusividade, tanto no produto quanto em equipamentos desenvolvidos para tal atividade. Também foi relatado que, além de contratos de ativos específicos, as firmas também se abastecem de tratados e inspeções de qualidade internacionais, bem como de certificações.

Quanto à venda da produção, nesta coordenação, bem como quanto à necessidade de definir metas e estabelecer parâmetros para os resultados esperados, junto à dimensão empreendedora, foi descrita, pela maioria das firmas, como apresentando características essenciais: a de estar atento ao comportamento dos mercados nacional e internacional; ter um credenciamento especial na relação fornecedor/cliente; ter uma boa visão do que o consumidor pode pagar; fazer uma avaliação acertada das soluções que efetivamente possam vir a satisfazer o cliente. Todos estes aspectos são relacionados aos custos dos fatores internos e externos à

firma. Estas vendas, para que as metas sejam atingidas, foram evidenciadas como dependentes de bons planejamentos e controle.

O mercado, para os entrevistados, se apresenta com uma grande disponibilidade de tecnologias a escolher e decidir, mas declaram dependerem estas de uma relação de confiança nas negociações, objetivos semelhantes e estar muito atento ao mercado e as pesquisas do que se pretende.

A característica do exercício desta dimensão coordenadora apresentou-se, nestas firmas, por meio das decisões que estabelecerão as diretrizes para que esta produção (que os dirigentes entrevistados decidiram desenvolver) possa ter resultados vantajosos e sejam reconhecidos no mercado. Estes entrevistados afirmaram que, sem uma coordenação eficiente, qualificada e comprometida para atuar na firma, não teriam como transformar os produtos em um padrão rentável nas vendas. É deste ponto que depende a manutenção (ou não) da firma no mercado. Esta dimensão, em suma executa o que a dimensão empreendedora escolheu produzir.

### 6.3 A FUNÇÃO EMPREENDEDORA-COORDENADORA

Conforme visto ao longo da discussão acima, o exercício das dimensões empreendedora e a coordenadora são complementares entre si, de acordo com o que foi evidenciado nos relato das atividades das firmas aqui pesquisadas. Desta forma, visualiza-se que estas dimensões representam o exercício da função empreendedora-coordenadora. Encontra-se aqui a justificativa para a existência da firma no mercado. Esta, com sua função exercida por uma figura de um agente tomador de decisões, um empreendedor-coordenador, evidencia uma dinâmica e inovação que se torna inerente à firma.

Neste cenário, a firma, além de se tornar uma alternativa de coordenação de produção, embora atue simultaneamente à coordenação realizada por meio da ação do mecanismo de preços do mercado, a supera e mesmo a substitui, por responder lucrativamente pela maior parte do complexo comportamento do mercado. Esta firma deixa para o mecanismo de preços somente uma pequena parcela da coordenação da produção, aquela que é responsável por produtos simples e padronizados.

Esta função é exercida pelo empreendedor-coordenador coaseano, como citado anteriormente, e que, ao longo da presente pesquisa, foi representado pelos dirigentes entrevistados. Estes dirigentes, ao decidirem e coordenarem a produção, confirmam que têm como objetivo fazer com que a firma responda pela maior parte da produção lucrativa do mercado. E demonstram que estes são os seus objetivos ao inovarem produtos, processos e gestões. Portanto, a importância desta figura do empreendedor-coordenador se justifica por sua capacidade de tomar decisões em um ambiente de incertezas, como se apresenta o comportamento do mercado atual, mantendo a firma lucrativa.

Esta justificativa do exercício desta função, que coloca a firma como uma alternativa de coordenação de produção no mercado, substituindo o mecanismo de preços, baseia-se no conceito de que uma dimensão é dependente da outra para atingir o objetivo de uma produção vantajosa. E, estas dimensões empreendedora e coordenadora, que exercem a função da firma, se apresentam em abrangências diferentes, considerando a tomada de decisão destes agentes sobre o quê produzir e como produzir. Estas decisões se dão em função da capacidade, conhecimento e visão de cada agente.

Um dos fatores que também estão envolvidos na questão de que uma firma seja mais empreendedora e/ou coordenadora é a relação destas dimensões com a área de atuação da firma no mercado. Esta se dá em função de ser um setor do mercado que exige mais produção, ou seja, maiores inovações em processos, gestões e vendas; ou mais desenvolvimentos, inovando em ideias, soluções, projetos.

Pra tanto, são descritos os critérios da função da firma (desenvolvimento, processo, gestão e vendas). Estes demonstram o que cada dimensão tem como exercício e objetivo, sendo como já apresentado nesta pesquisa, o desenvolvimento referente à dimensão empreendedora e o processo, gestão e venda a dimensão coordenadora.

No critério “desenvolvimento”, as firmas mostraram buscar alternativas de novas combinações de recursos, por meio do emprego das capacidades que um dirigente tem para escolher, decidir e controlar esta produção, de maneira a torná-la mais eficiente.

Neste quesito, foi demonstrado que este dirigente busca novos recursos que possa combinar de maneira diferente, com o propósito de, ao inovar, ter lucros mais

consideráveis e manter-se no mercado. Foi relatado que esta busca se dá, inicialmente, por dados e informações adquiridos em eventos, feiras internacionais, relacionamentos e *feelings* de mercado. Logo depois, estes esforços seguem decididos através de pesquisas de viabilidade de mercado, por departamentos de marketing, estudos e principalmente por muita atenção e visão, devido à instabilidade do comportamento do mercado. E o desenvolvimento deste novo produto ou serviço é também controlado por este dirigente, por um planejamento, seguindo normas e, muitas vezes também sob a supervisão de instituições como laboratórios.

Foi expresso, por dois dos dirigentes destas firmas que, na maioria das vezes, as próprias firmas não desenvolvem o produto, mas que apenas coordenam este desenvolvimento, que já vem projetado por terceiros ou pelo cliente. E que, muitas vezes, os profissionais qualificados, nas firmas, necessitam adaptar este produto ou criar um novo, substituindo o anterior, tanto por irregularidades quanto porque os melhoramentos feitos trazem para o cliente uma melhor relação “custo-benefício”.

Em suma, neste critério, o do desenvolvimento, a maioria das firmas expressou escolher novos recursos, visando inovar constantemente, seja para produzir um produto que ainda não se encontra no mercado quanto para adaptar ou transformar os já existentes.

No critério “processos”, estes dirigentes escolhem e decidem os recursos necessários que devam ser empregados na produção. Foi observado que, antes de a firma partir à busca destes recursos, deve ser decidido se estes serão criados dentro da própria firma, vindos de outra firma ou comprados no mercado. Foi expresso que esta decisão é justificada por uma melhor gestão da eficiência dos recursos e por fatores como manter a identidade e especialidade da firma, agilidade no processo da produção, e principalmente pela confiança na relação cliente/produtor. Estes recursos são originados de pesquisas, de análises de qualidade, de estudos de viabilidade de mercado, de orçamentos e de certificações. Quando a equipe de gestão decide que estes recursos deverão ser comprados fora da firma, considerou-se (o que foi ressaltada, por um dos entrevistados), a importância de se ter avaliado corretamente um consenso entre as partes, de confiança, e, principalmente, de ser adequadamente avaliado o potencial econômico de quem propõe e de quem fornece.

O critério “gestão” apresentou-se, nestas firmas, como o fator que melhor envolve, avalia, determina ou define as características relativas ao comprometimento, objetivos semelhantes, e profissionais especializados e treinados para a sua atividade. Foi relatado que o conhecimento destes profissionais não deve ser restrito somente às suas especialidades ou funções, mas também na transmissão destes para um trabalho em equipe. Esta equipe foi detectada como um fator muito difícil de montar, devido ao perfil que foi observado nestas firmas, de mudanças, reformulações, adaptações de seus produtos e serviços, o que envolve muita pesquisa, informações atualizadas. Alguns dirigentes entrevistados definiram que, atualmente, se a firma não estiver interagindo com os dados, acontecimentos econômicos, políticos e sociais do mundo, ela não terá como prosseguir atuando. E foi ressaltada a importância de adequar a gestão aos objetivos da firma, para dar suporte e para atingir estes objetivos. Uma firma passou de uma gestão familiar para uma estrutura de governança, visando, entre outros, diminuir os conflitos durante as tomadas de decisão. Outra firma decidiu, estrategicamente, se associar a um grupo estrangeiro, com o propósito de se estruturar por meio da inserção de processos que possam atender uma maior demanda e, assim, permitir que a firma obtenha um maior faturamento.

O critério “vendas”, que se refere aos resultados das suas produções, foi relatado, por estas firmas, que estes são planejados e supervisionados pelos dirigentes, que tomam as decisões que lhes cabem. Foi detectado que, na maioria das firmas, estes resultados provêm de preços estabelecidos pelas decisões destes dirigentes. Alguns deles os relatam ou compartilham com conselho ou com o associado, mas a responsabilidade de formatá-lo e a tomada da decisão correspondem a deste dirigente. Estes se baseiam em seus custos e no que este produto representa para o cliente. Alguns mencionaram não têm o melhor preço de venda, mas afirmaram que têm a solução que este cliente necessita. E também declararam que, ao formatar os preços, na maioria das vezes, eles não se detêm nos preços da concorrência, por ser um produto diferenciado. O que se compra do mercado é aquilo que a firma não faz, e estes valores são negociados pelo Departamento de Compras, a partir da decisão deste dirigente. Alguns produtos que exigem maior análise são transacionados pelo próprio dirigente.

Dentre as firmas estudadas ao longo desta pesquisa, as que apresentaram maior abrangência na dimensão empreendedora demonstraram que sua produção,

para que pudesse chegar ao mercado de forma a ser lucrativa, também apresentava uma dependência da dimensão coordenadora. Por outro lado, as firmas em que foi constatada uma maior abrangência na dimensão coordenadora – a que visa por eficiência – também demonstraram necessitar das decisões a respeito do quê produzir, na forma de soluções ou adaptações naquilo cuja produção elas coordenam.

Foi observado que, tanto na dimensão empreendedora quanto na coordenadora, os entrevistados demonstraram que são os principais responsáveis pelas decisões no processo de produção. Estes dirigem a produção, desde o seu desenvolvimento dos produtos até que estes estejam no mercado ou possam ser entregues ao cliente como solução eficiente.

As seções seguintes apresentam uma análise sumarizando o que foi descrito neste capítulo, correlacionando o exercício desta função empreendedora-coordenadora com o contexto teórico de autores aqui apresentados. E finaliza-se com um quadro-resumo desta análise.

#### 6.4 CONTEXTOS TEÓRICOS DA FUNÇÃO EMPREENDEDORA-COORDENADORA

Na presente seção é elaborada uma contextualização da função empreendedora-coordenadora, tal como constatada nas firmas pesquisadas, a partir dos conceitos teóricos de alguns autores aqui citados. Para tanto, inicia-se esta abordagem com a Figura 2, sobre a função empreendedora-coordenadora nas firmas aqui pesquisadas, apresentando os critérios “desenvolvimento” (dimensão empreendedora) e os de “processos”, “gestão” e “venda” (dimensão coordenadora), relatados no capítulo anterior, e aqui desdobrados pelas capacidades da firma de: “escolha”, “decisão” e “controle”.



FIGURA 2 – Contextualização da Função Empreendedora-Coordenadora das Firms Pesquisadas

FUNÇÃO EMPREENDEDORA-COORDENADORA			
DIMENSÃO EMPREENDEDORA	DESENVOLVIMENTO	ESCOLHA	Esforço de fornecer um leque de alternativas de novos arranjos de recursos de produção que possam ser disponibilizados ou reformulados . Esta escolha é feita pela criação de ideias, por uma visão ampla do mercado, busca de dados, informações, participações em eventos como feiras internacionais, relacionamentos entre clientes e fornecedores. Em geral, acontecem em ambiente de incertezas, durante crises de mercado e pelo perfil inovador dos próprios dirigentes.
		DECISÃO	Decisão por uma avaliação da melhor alternativa sobre o quê e como produzir. Quais e como os recursos serão criados, alocados, produzidos ou reposicionados na firma. E também sobre as vendas destes produtos. Estas se confirmam pela tomada de decisão destes dirigentes, antes da execução das atividades das coisas, de forma impessoal, com o objetivo de prever, através de cálculos e dos comportamentos do mercado.
		CONTROLE	Controle no processo de desenvolvimento do produto. Este é realizado por uma supervisão e acompanhamento no processo de desenvolvimento do produto, envolvendo planejamento, processos, certificações e a supervisão do próprio mentor do projeto da nova produção.
DIMENSÃO COORDENADORA	PROCESSO	ESCOLHA	Escolha dos recursos adequados para a produção ser eficiente. Esta é feita por orçamentos de viabilidade de mercado, planejamento de compras, avaliação de pesquisas.
		DECISÃO	Decisão de quais recursos devam ser alocados para que se obtenha uma produção mais eficiente. Esta é baseada em custos, e também em qualidade, normas, certificações, identidade, confiança e potencial econômico de quem fornece.
		CONTROLE	Controle sobre os recursos empregados na produção, por departamentos de planejamento e desenvolvimento, orçamentos de viabilidade de mercado, avaliação periódica, contratos e certificações.
	GESTÃO	ESCOLHA	Escolha da gestão a ser adotada na produção, para uma maior garantia de se manter qualidade e eficiência na produção, com pessoas capacitadas para uma determinada função, com conhecimento específico a ser transmitido para a equipe. É priorizado saber descobrir talentos, gerenciar, com transparência, a relação cliente/fornecedor, estimular a atualização de conhecimentos e informações e fornecer treinamento de equipe e planejamento.
		DECISÃO	Decisão por um gerenciamento vinculado a confiança, a objetivos comuns, profissionais especializados, potencial econômico de quem propõe e de quem produz, e contratos. Também por estruturas de governanças aliadas à estrutura da firma.
		CONTROLE	Controle da gestão empregada por processos de produção, departamentos de planejamento e controle, e principalmente por contratos.

<b>VENDA</b>	<b>ESCOLHA</b>	Escolha e prospecção das metas e resultados, juntamente com a dimensão empreendedora. Esta deve estar alinhada com a avaliação dos custos gerais, credenciamento entre fornecedor/cliente, viabilidade de mercado, análise do valor que o consumidor pode pagar e por uma diferenciação de produto que direciona esta escolha, que deve ser feita internamente, na firma. Também a partir do poder regulador do mercado, embora apenas como balizador, em uma das situações.
	<b>DECISÃO</b>	Decisão quanto à definição dos resultados e metas das vendas, que devem ser atingidos são analisados juntamente com a dimensão empreendedora. Foi constatado que estas decisões dependem de fatores internos e externos, de parâmetros do mercado internacional, de análises de custo, e também dos resultados e soluções fornecidas ao cliente, também pelo nicho de mercado, mas principalmente pelo valor que o consumidor pode pagar.
	<b>CONTROLE</b>	O controle das vendas se refere aos resultados prospectados. Foi destacado que estes são estabelecidos por meio de um processo de avaliação de resultados e desempenhos, o que permite que o planejamento estratégico tenha seus objetivos alcançados.

A escolha do desenvolvimento se refere à busca por novos arranjos de recursos de produção. Foi constatado, neste grupo de firmas, que esta escolha envolve a busca de novos dados, novas tecnologias envolvidos na decisão por um novo produto ou uma solução diferenciada para o cliente, com o propósito de resultados lucrativos consideráveis. Também foi constatado que estas escolhas se originam do próprio perfil e da visão do dirigente, em situações adversas como crises no mercado, estratégias de vendas, troca de sócios proprietários (venda da firma), onde a mudança de combinações de recursos se torna urgente. Esta última provavelmente é devida ao fato de o cálculo existente não mais fornecer resultados lucrativos, não acertando assim o ponto de equilíbrio (tal como citado anteriormente). Conforme Schumpeter (1988), tais mudanças são representadas pelos resultados da realização das novas combinações de recursos, exercidas por um empreendedor com aptidões que diferem em tipo (e não somente em grau) daquelas típicas do comportamento econômico racional. Schumpeter (1942) descreve este comportamento como algo que ele próprio chamou de destruição criativa (ou criadora), descrevendo-a como um processo de criar novas ofertas de produtos e serviços, um conjunto de mecanismos (ainda inexistentes) que criarão novos pontos instáveis de equilíbrio entre produtores e consumidores, gerando renda para os produtores. E, neste processo, estes novos produtos ajudam no desaparecimento de firmas e modelos antigos.

A decisão do desenvolvimento se apresentou no fator principal de tomada de atitude sobre o quê produzir. Os dirigentes relatam que esta decisão é a responsável

pelo sucesso ou pelo fracasso da firma. Um dos entrevistados a definiu como uma decisão solitária e arriscada. Esta posição faz recordar do autor Coase (1937), quando este definiu a firma como alternativa de coordenação de produção no mercado, por decidir a produção no sentido de “o quê produzir e como produzir”; e também do autor Knight (1972), que descreve que a função do empreendedor inclui lidar com a incerteza, decidir antes da execução das atividades das coisas, de forma inteiramente impessoal, e também atuar na previsão das necessidades. Decidir antes da execução das atividades das coisas.

O controle do desenvolvimento de novas combinações de recursos foi descrito como imprescindível, envolvendo planejamento, processos, certificações e a supervisão do próprio mentor do projeto da nova produção. E isto tudo vem corroborar o que o autor Knight (1972) escreveu, quando se referiu à capacidade humana, ao dizer que, para enfrentar situações e para tomar decisões, ela nunca deveria estar separada de um controle responsável.

A escolha do processo que se refere aos recursos necessários para a produção se mostrou, nas firmas pesquisadas, como dependente de pesquisas, de orçamentos de viabilidade de mercado, de planejamento de compras, o que, algumas vezes, já vem definido pelo cliente ou por um projeto de terceiros. Conforme Schumpeter (1988, p.47), o empreendedor deve “escolher empregos diferentes da oferta de meios produtivos, bem como métodos diferentes de utilizar os fatores de produção, provocando mudanças vantajosas”. E Coase (1937) salienta que a firma, com sua estrutura verticalizada e com seus contratados internos e externos, coordena a produção por um custo menor.

A decisão do processo, que se refere à definição dos recursos que serão empregados na produção, será tomada a partir de uma análise sobre se estes devem ser criados internamente, pela e na própria firma, ou se devem comprados do mercado. Esta decisão, conforme declarada pela maioria dos dirigentes entrevistados, é baseada em custos, mas também em qualidade, identidade, confiança e potencial econômico de quem fornece. Isto se relaciona à ideia-chave de Coase (1937) quanto ao limite da firma, que se refere à comparação entre os custos de coordenar as atividades dos fatores de produção dentro da firma, e os custos de trazer de fora da empresa, por meio de transações de mercado, com a intenção de obter os mesmos resultados.

O controle dos recursos no processo de produção foi relatado como sendo feito por departamentos de planejamento e desenvolvimento, envolvendo orçamentos de viabilidade de mercado, avaliações periódicas, contratos e certificações. Estas estão de acordo com o que o autor Knight (1972) escreveu ao mencionar que o reflexo deste controle se dá diretamente nos resultados dos produtos finais.

A escolha da gestão foi evidenciada no fato de os dirigentes expressarem que esta é responsável por manter pessoas capacitadas para uma determinada função, com conhecimento específico a ser transmitido para a equipe, por descobrir talentos, por gerenciar com transparência a relação cliente/fornecedor, pelo treinamento da equipe e pelo planejamento. Isto se alinha ao que o autor Knight (1972, p.371) afirmou, quando escreveu que o problema essencial está em selecionar criteriosamente tais funcionários, e promovê-los estritamente com base no que eles realizarem. Quanto à questão de um conhecimento específico ser transmitido, podem ser citados Alchian e Demsetz (1972), que mencionaram que a firma deve dar mais importância aos custos da informação, pelo fato de que estes custos representam significativas parcelas dos custos de transação. E que o conhecimento, enquanto conceito deveria envolver não apenas o sentido de busca de novas tecnologias, produtos e processos, mas também o sentido do domínio do “como fazer” para a função de produzir e vender.

A decisão da gestão se apresentou, na maioria dos casos, como compartilhada com os dirigentes. Estes relatam que o gerenciamento deve ser vinculado à confiança, a objetivos comuns, a profissionais especializados, ao potencial econômico de quem propõe e de quem produz, e a contratos. Em uma das firmas, foi declarado que se inseriu uma gestão de governança para eliminar conflitos na tomada de decisão em relação aos acionistas familiares, e se complementou com a informação de que a firma passou a ter mais agilidade e melhores resultados. Conforme Nelson e Winter (1982), as firmas são como organizações que sabem como fazer as coisas, e que trazem para o ambiente econômico os mecanismos de busca, seleção e rotina. Williamson (1998) ressalta que o comportamento destes agentes econômicos é considerado em uma relação bilateral, na qual o oportunismo, a incerteza e os riscos serão administráveis, através de uma concordância antecipada e de instrumentos contratuais, dentro do âmbito desta governança.

O controle da gestão foi relatado pelos dirigentes como sendo feito por meio de processos de produção, por departamentos de planejamento e controle, e principalmente por contratos. Um dos dirigentes relatou que o controle da gestão é feito baseado em contratos que asseguram a exclusividade dos produtos e dos equipamentos fabricados para tal fim. Conforme Williamson (1988), estes contratos envolvem uma análise de especificidade de ativos físicos, isto é, quando uma (ou ambas) as partes da transação faz(em) investimentos em equipamentos e maquinários que envolvam projetos com características específicas para a transação. A principal questão a ser respondida é sobre qual modelo de governança que deverá ser adotado em cada tipo de transação. (WILLIAMSON E WINTER, 1993).

A escolha das vendas – no sentido da determinação de quais os resultados deverão ser atingidos – foi relatada por este grupo de firmas como estando alinhada à avaliação baseada nos custos gerais, no credenciamento entre fornecedor/cliente, na viabilidade de mercado, em uma diferenciação de produto (que levaria a que esta escolha seja feita internamente na firma), e ainda, em uma das firmas, também pelo mercado, porém apenas como balizador. A firma resolve esses detalhes com mais flexibilidade e segurança do que o mecanismo do mercado. Sendo assim, parece se confirmar que a integração vertical da firma é a fonte de ganhos de adaptação, conforme afirmado na obra de Coase (1937).

A decisão sobre as vendas foi mencionada, por estas firmas, como dependendo: de fatores internos e externos; de parâmetros derivados do mercado internacional; de uma análise de custos; dos resultados e soluções fornecidas ao cliente; das características do nicho de mercado específico ao qual o produto será destinado; e ainda pelo que o consumidor pode pagar. A maioria das firmas relatou que os preços são decididos internamente, na firma, sem ter que necessitar compará-los aos de mercado. Este fato pode ser devido ao fato de que os seus produtos são diferenciados e, portanto, com preços mais elevados. Isto também está relacionado ao fato de que a nova mercadoria é mais valorizada pelos compradores, como ocorre com as dádivas da natureza ou os quadros dos velhos mestres, ou seja, o seu preço é determinado sem que se leve em consideração o custo de produção (SCHUMPETER, 1988, p.91).

O controle das vendas, que se refere aos resultados, foi destacado por estas firmas como sendo feito por meio de um processo de avaliação de resultados e

desempenhos, o que permite que os objetivos do planejamento estratégico sejam alcançados. Este controle da produção é essencial para garantir a qualidade, a eficiência e a segurança necessárias para seguir as decisões e escolhas estipuladas pelo chamado “estabelecimento”, conforme citado por Knight (1972), que significa o agente econômico organizacional, a firma. Lembra-se novamente da posição de que o encargo da incerteza e o controle responsável são inseparáveis, quando a firma visa a obtenção de lucro.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do estudo aqui apresentado foi o de aprofundar e refinar o entendimento que se tem da firma, em especial, da sua função empreendedora-coordenadora. Esta função, ao manter esta firma lucrativa no mercado, a coloca como uma alternativa eficiente de coordenação da produção do mercado frente ao mecanismo de preços. Para tanto, a compreensão do exercício desta função empreendedora-coordenadora busca responder à questão que se apresenta: Em que medida as firmas são empreendedoras e/ou coordenadoras, respondendo pela maior parte do comportamento lucrativo do mercado e superando o papel e a importância do mecanismo dos preços, na coordenação da produção?

As firmas entrevistadas exibiram as características das dimensões da função da firma – sendo estas a dimensão empreendedora e a dimensão coordenadora – em níveis diferenciados, mas totalmente complementares e integrados na função da firma.

A relação entre estas dimensões, na medida de as firmas serem mais empreendedoras ou mais coordenadoras demonstrou depender do conhecimento e da capacidade da firma na área e no segmento em que atua. Esta relação se destacou ser mais empreendedora nas firmas que criam soluções, projetos e reformulações; e mais coordenadora nos processos que envolvem diretamente os processos de produção. Mesmo sendo abrangentes em setores diferentes, estas dimensões apresentaram-se dependentes uma da outra, devido às suas capacidades característica de criar (inovar) e de coordenar a execução da produção de forma eficiente.

Em alguns momentos, quando a dimensão empreendedora está escolhendo e decidindo por novos arranjos de recursos para produção, entende-se que sua atuação pode ser analisada separadamente da dimensão coordenadora. Mas demonstrou-se que isto acontece em um intervalo de tempo muito curto, pois logo que uma ideia é criada, a dimensão empreendedora utiliza a dimensão coordenadora para pesquisar, avaliar quais recursos e processos necessários para executar esta nova produção. O que também se observou é que o empreendedor, em algumas situações, também é, simultaneamente, um coordenador, por decidir tanto sobre o desenvolvimento dos novos produtos e serviços quanto sobre a

coordenação dos recursos necessários para que seja executada esta produção. Portanto, estas dimensões coexistem entre si.

A dimensão empreendedora foi destacada na etapa de produção da firma aqui chamada de “desenvolvimento”, que é exercida pelas capacidades de escolha, decisão e controle da função da firma. Este desenvolvimento realmente está relacionado ao esforço da firma para revolucionar os padrões vigentes de arranjo dos recursos de produção em ambientes imprevisíveis. Alguns dos eventos relatados pelas firmas entrevistadas, que se referem ao exercício desta dimensão empreendedora, são apresentados abaixo:

- A escolha por novas alternativas de combinações de recursos, eliminando ou reformulando o mecanismo até então existente e produzindo algo novo, gerou lucratividade;

- Inovar, e assim entender ser esta a fórmula para lucrar e para manter a firma no mercado atual;

- Em momentos de necessidade de mudança de estratégias, ou de crises em que o ambiente é incerto, deve-se prever e decidir o que produzir, mesmo sendo esta uma decisão solitária;

- Adaptar ou transformar os projetos vindos do cliente e oferecer alternativas eficientes.

Ao visualizar esta dimensão como responsável pela decisão de desenvolver alternativas inovadoras de produção nas firmas, conclui-se que estas necessitam, para uma produção eficiente, de uma escolha de quais recursos poderão ser empregados na produção. Estes dizem respeito à coordenação de atividades de seleção, de compra de insumos, de gerenciamento e de controle dos resultados das vendas. Este processo de produção, gestão e controle são, de fato, as etapas que transformam o desenvolvimento em resultados rentáveis, ou seja, as etapas da dimensão coordenadora, exercidas pelas capacidades de escolha, decisão e controle da função da firma.

Conforme visto acima, a dimensão coordenadora deve executar com eficiência a colocação no mercado daquilo que a dimensão empreendedora escolheu e decidiu produzir. Foram constadas algumas situações que fazem parte do exercício da dimensão coordenadora, como:

- Ampliar, adaptar ou inovar processos, controles e gerenciamentos de produção; sejam estes integrados por outras firmas, especialistas em inseri-los



internamente na firma (estruturas de governança), ou por uma firma associar-se a outra (*joint venture*).

- Escolher e decidir por criar recursos internamente na firma, para manter a identidade do que a firma faz, produz, e, assim, garantir maior resultado.

- Produzir com eficiência, qualidade e segurança, no sentido de decidir se a firma deve produzir os recursos internamente ou buscá-los no mercado.

Conforme estes eventos, conclui-se que a integração destas dimensões exerce o que é chamado de “a função da firma”, que aqui é denominada de função empreendedora-coordenadora. Esta função é exercida pela capacidade de tomada de decisões pelo empreendedor-coordenador. Afirma-se aqui que algumas das características constatadas foram descritas pelos entrevistados como fundamentais para o exercício desta função, tais como:

- a necessidade de responder sobre suas ações em um momento de crise, considerando que um grande problema está em que a firma tenha a capacidade de tomar decisões muito rapidamente sem poder ter grandes previsões sobre o que pode acontecer em decorrência delas. E que, quanto mais velozes estas decisões forem tomadas e efetuadas, mais rapidamente a firma se encontrará na posição de ter a iniciativa para mudar e se apresentar no mercado com um importante diferencial.

- é fundamental que a firma faça as atualizações de informações e de conhecimentos, constantemente incorpore os resultados de pesquisas, dissemine internamente as experiências adquiridas e faça as devidas transmissões de experiências, bem como a contratação de profissionais especializados e comprometidos com as mudanças e que estejam dispostos a estar constantemente atualizando seus conhecimentos;

- ter planejamento, organização e estar sempre em busca de novas ideias e processos que possam trazer lucros;

- necessitar de uma coordenação muito rígida, em termos de cumprimento de contratos, de normas e obtenção de certificações de qualidade que devem ser gerenciados e controlados, para que, assim, a firma possa se manter nos atuais ramos do mercado. Os contratos que Coase (1937) instituiu estabelecem que os custos de produção, em uma firma, serão minimizados se formulados internamente a ela; simultaneamente, a partir do que Williamson (1988) apresenta em suas estruturas de governança, esta coordenação e rigidez nos procedimentos internos

da firma auxiliam na garantia de vendas e também de diminuição de conflitos entre as partes.

Outros fatos também foram verificados nesta pesquisa, mas o que se destacou como preponderante a todas estas ações, no exercício da função da firma, foi o processo de decisão. Este é, na realidade, feito em ambientes imprevisíveis e é o que dirige uma produção. Um dos entrevistados descreveu que a tomada de decisões é um processo solitário: “[...] uma solidão e uma responsabilidade, que você não tem como compartilhar. São decisões imediatas que têm que ser tomadas em ambiente imprevisível”.

Este processo de decisão, presente na atuação da firma, foi introduzido quando Knight (1972) demonstrou que um processo decisório sobre “o quê fazer e como fazer” torna-se o principal problema ou função primordial, tornando secundária a execução efetiva da atividade. A expressão “o quê fazer e como fazer” se concilia com a “*make or buy*”, citado por Coase (1937), e que se traduz por “fazer ou comprar”. Em outras palavras, é uma decisão quanto a se os recursos para tornar a produção eficiente devem ser criados dentro da firma ou buscados fora, no mercado ou em outra firma. Isto se pode notar como estando claramente presente em todas as firmas, e se conclui e esta é a principal decisão, quando se pretende tornar a produção lucrativa. No decorrer da presente pesquisa, quando estes dirigentes entrevistados responderam a esta questão, eles relataram que ela é feita a partir de uma avaliação de custos, mas principalmente pensando em ser mantida a identidade da firma, fazendo o que ela melhor produz, com agilidade, confiança, qualidade e eficiência. Também é feita levando-se em consideração um fator de exclusividade de produtos novos no mercado.

Os resultados demonstraram ainda que, em algumas firmas (onde a dimensão coordenadora era mais abrangente), estas decisões são tomadas pelo dirigente, mas validadas por um grupo associado ou por um Conselho Administrativo. Mesmo neste cenário, estes dirigentes são os que tomam a iniciativa e se tornam responsáveis por esta decisão ou por outra que substitua a que não foi validada.

Esta tomada de decisão – em termos daquilo que a firma produz e de como executa esta produção, ao escolher as alternativas de produção – demonstrou ser fundamental para definir a proporção do exercício entre as dimensões empreendedora ou a coordenadora, na função da firma. Quando estas proporções

na atuação das firmas foram analisadas, percebeu-se que elas dependem das decisões destes dirigentes e que se direcionam aos maiores resultados esperados por estes em suas firmas. Isto foi analisado pelas respostas à questão representativa (de número 16, da entrevista), sobre quais os maiores resultados atingida pela firma, até aquele momento.

Neste cenário, os resultados das vendas estão diretamente ligados à tomada de decisão do dirigente (empreendedor-coordenador), envolvendo sua visão, conhecimento e capacidades, na área em que decide atuar.

Também foi constatado que, para manter esta produção de forma a poder obter resultados vantajosos, os dirigentes destas firmas, ao dirigir sua produção, necessitam inovar continuamente em seus produtos e serviços, tanto em recursos e equipamentos quanto em processos de gestão. Estes, ao adaptar, transformar, reformar, criar novos produtos e serviços, e ao inserir novas formas de gestão em suas firmas, comprovaram que esta é a única forma para a firma manter-se no mercado de forma lucrativa, principalmente em momentos de crise. Aqui se compreende o que Schumpeter disse (1988), quando afirmou que somente será um empreendedor aquele que tomar a decisão de revolucionar os padrões de alocar os fatores de produção, e, quando este agente dedicar-se a apenas dirigir o negócio, perde esse caráter de empreendedor. Daí se entende que, conseqüentemente, ele passa a dividir sua margem no mercado e a depender deste.

Em suma, quando esta figura, o empreendedor-coordenador de Coase (1937), se converte em um fator de produção e começa a dirigir, ao menos em parte, a produção do mercado, também passa a ser notório que ele representa a função de ser um agente econômico tomador de decisões, e passa a obter resultados inovadores. E isto faz com que a sua presença no mercado seja primordial, não apenas escolhendo dentre as tecnologias disponíveis no momento, mas as coordenando a ponto de convertê-las em soluções rentáveis para o consumidor. Atualmente, isto passa a ser fundamental, devido à grande velocidade das informações, o que se converte em uma ampla disponibilidade de tecnologias dentre as quais a escolha pode ser feita.

## 7.1 ESTUDOS FUTUROS E LIMITES DA PESQUISA

No que se refere à amostra, por se tratar de seis (6) firmas entrevistadas, pode-se entender que as suas perspectivas foram limitadas, constatando que o objetivo de compreender a função empreendedora-coordenadora da firma pode ser questionado em um maior número de firmas e de diferentes ramos, tamanhos e modelos de gestão. Uma opção metodológica mais generalizante, com amostras mais representativas dos diferentes estratos das firmas de uma (ou mais) dada(s) sociedade(s) proporcionaria uma maior visão sobre o exercício das dimensões empreendedora e coordenadora da firma e como estes se relacionam internamente, dando mais credibilidade a eventuais inferências mais amplas que se fizessem ao exercício desta função.

Em relação à metodologia, acredita-se que a adotada tenha sido fundamentalmente satisfatória, no que concerne à disponibilidade em campo que foi proporcionada à autora da pesquisa, para que ela pudesse se dedicar melhor e com maior profundidade para conduzir a pesquisa de encontro aos objetivos propostos.

Sugere-se que o propósito de alguma futura pesquisa possa estar em um estudo descritivo sobre as dimensões empreendedora e coordenadora da firma, e de como se dá a sua relação internamente na firma, também aprofundando a relação entre estas dimensões em diferentes segmentos de firmas. Este autor, Coase (1937), quando sugere um estudo das relações internas desta função na firma, orienta que, na busca por elas, deve-se ter o objetivo de determinar, de perceber que as inter-relações entre os custos de transação e os custos de organização são bastante complexas; envolvem os diferentes preços praticados, arranjos contratuais vigentes, e as possíveis formas de organização.

Também pode ser oportunizada uma pesquisa sobre um fato observado neste estudo, que foi o de que algumas firmas se caracterizaram, durante um tempo acentuadamente longo, em uma destas dimensões, e posteriormente optaram por ampliar o exercício da outra dimensão. De acordo com esta percepção, caberia perguntar: O que faz com que algumas firmas transfiram seu foco para outra a dimensão, alterando as proporções de atuação entre elas na função da firma, qual a sua relação e quais as consequências desta alteração?

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **American Economic Review**, n. 62, p. 777-795, Dec. 1972.

CANTILLON, R. **Essai sur la nature du commerce en general**. London: Mac Millan, 1931.

COASE, R. H. **Essays on economics and economists**. Chicago: University of Chicago Press, 1994.

\_\_\_\_\_. The nature of the firm. **Economica N.S.**, v. 4, p. 386-405, 1937.

COMMONS, J. R. The problem of correlating law, economics, and ethics. **Wisconsin Law Review**, n. 8, p. 3-26, Dec. 1932.

COOK, D. C.; SELTZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

DEMSETZ, H. The firm in economic theory: a quiet revolution. **American Economic Review**, v. 87, n. 2, p. 426-429, May. 1997.

\_\_\_\_\_. The Theory Of The Firm Revisited, **Journal of Law, Economics and Organization**, v. 4, n. 1, p. 141-161, Spring. 1988.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor \*Entrepreneurship\***. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP – Revista de Administração da USP**, v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.

GOODE, W. J.; HATT, P. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HÉBERT, R. F.; LINK, A. N. In search of the meaning of entrepreneurship. **Small Business Economics**, v. 1, n. 1, p. 38-49, 1989.

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

KNIGHT, F. H. **Risk, uncertainty and profit**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. de. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

MARSHALL, A. **Principles of Economics**: 8th London: Macmillan and Co., 1920.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. São Paulo: Nova Cultura, 1996. (Coleção Os Economistas).

MARX, K. **O capital**. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Coleção os Economistas)

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 2. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1993.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

RICARDO, D. **Principles Political Economy, And Taxation**. 3 ed. London: John Murray, Albemarle - Street. 1821.

RICARDO, D. **Princípios de economia política e tributação**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1984, (Coleção "Os economistas").

SAY, J. B. **Traté d'économie politique**: ou, simple exposition de La manière dont se forment. Se distribuent et se consomment les richesses. New York: Kelley, 1964.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Califórnia: Institute for Communication Research, 1971.

SCHUMPETER, J. (1912) [1934], **The Theory of Economic Development**: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Cambridge: Harvard University Press.

SCHUMPETER, JOSEPH A. 1942. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. New York: Harper and Brothers. (Harper Colophon edition, 1976.)

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3. ed. São Paulo: Nova cultural, 1988. (Os economistas)

SMITH, A. **A Riqueza das nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Nova Cultura, 1996. (Coleção Os Economistas)

SMITH, Adam. 1981 [1776]. **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**. Eds. R. H. Campbell, A. S. Skinner e W. B. Todd. Indianapolis: Liberty Fund [reimpressão em fac-símile do volume II de “The Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith”, Oxford: Oxford Univ. Press, 1979].

WENNEKERS, S.; THURIK, R. Linking entrepreneurship and economic growth. **Small Business Economics**, v. 13, p. 27-55, 1999.

WILLIAMSON, O. E. The institutions of governance. **American Economic Review**, v. 88, n. 2, p. 75-9, May. 1998.

\_\_\_\_\_. The economics of organization: The transaction cost approach. **The American journal of sociology**, v. 87, p.548-77, 1981.

\_\_\_\_\_. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **American Economic Association**, v. 16, n. 3, p. 171-95, 2002.

\_\_\_\_\_. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, Oct. 1979.

\_\_\_\_\_.; WINTER, S. G. (Eds.). **The nature of the firm: origins, evolution, and development**. New York: Oxford, 1993.

WIMMER, R. D.; DOMINIK, J. R. **La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos**. Barcelona: Bosch, 1996.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Newbury Park: California: Sage, 1994.

ZAWISLAK, P. A. **A relação entre conhecimento e desenvolvimento: a essência do progresso técnico**. Porto Alegre: DECON/UFRGS, 1994.

\_\_\_\_\_. A. **A relação entre conhecimento e desenvolvimento: essência do progresso técnico**. 2. ed. Porto Alegre: Departamento de Economia, 2004.

\_\_\_\_\_. Economia das organizações e a base para o pensamento estratégico. **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, p. 180-5, 2004.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Roteiro para entrevista:

1. O que a sua empresa produz e vende para o mercado?
2. Como surgem as escolhas (alternativas) sobre o quê produzir?
3. Como se dá a tomada de decisão sobre as alternativas sobre o quê produzir e como produzir?
4. Uma vez definido o que vai ser produzido, como são selecionados os recursos para esta produção?
5. A maior parte dos recursos (e.g., máquinas, equipamentos, insumos, etc.) para produzir, sejam materiais ou serviços, são criados dentro da própria empresa ou são comprados de terceiros?
6. De que depende a decisão de produzir dentro ou terceirizar a sua produção?
7. No caso de os recursos (Ex. máquinas, equipamentos, insumos, etc.) serem projetados e comprados de terceiros, como se dá o seu gerenciamento, em base de confiança, por contratos ou de alguma outra forma?
8. Como é decidido e coordenado o desenvolvimento de novos produtos e serviços, dado que o ambiente de negócios é incerto?
9. Como é feita o controle do processo de produção?
10. Como são formados os preços? Estes dependem totalmente do mercado ou são formados em função de decisões internas da própria empresa?



11. Como se dá o controle dos resultados da produção?
12. Em situações de crises internas ou externas, como ocorrem as tomadas de decisão da empresa? No que refletem diretamente estas decisões?
13. Em que momento ocorreram as principais mudanças estratégicas da empresa? E como?
14. Considerando a atual complexidade do ambiente de negócios, qual a melhor alternativa para que a sua empresa se mantenha lucrativa no mercado?
15. Qual foi a última coisa que a sua empresa fez e que trouxe maiores resultados até então (em vendas, receitas, lucros, etc.)?
16. Se você tivesse que dar um percentual para a importância de suas tomadas de decisão sobre as funções abaixo, considerando que as duas componham um total de 100%, quais seriam estes percentuais?

a) <i>Desenvolvimento</i> e fabricação de novos produtos.	
b) <i>Coordenação</i> de atividades que garantam a compra de insumos, a venda dos produtos finais e a gestão da empresa.	