

---

**EMPREENDEDORISMO NO TERCEIRO SETOR:  
REDES SOCIAIS E CADEIAS PRODUTIVAS  
DE MATERIAL RECICLÁVEL**

---

**Gustavo Melo Silva**

Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Doutorando pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

E-mail: gustavomelo@ufv.br - Brasil

**Bezamat de Souza Neto**

Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)

Doutor pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

E-mail: bezamat@ufs.edu.br - Brasil

**Jânio Caetano de Abreu**

Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)

Doutor pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

E-mail: janioabreu@ufs.edu.br - Brasil

**Fernando Pacheco Cortez**

Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)

Doutor pela Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)

E-mail: fpcortez@ufs.edu.br - Brasil

**Resumo:** O presente artigo analisa e descreve uma organização do Terceiro Setor, enfatizando o espírito empreendedor e as estratégias dos agentes responsáveis pela criação e desenvolvimento da ASMARE. É apresentada uma análise do contexto social, do empreendedorismo e das redes estratégicas de empresas em cadeias produtivas de materiais recicláveis. A análise ocorre a partir da ASMARE, que foi criada e se expandiu durante as últimas duas décadas, sendo resultado de uma articulação da sociedade civil organizada com o Estado e a iniciativa privada, a partir de uma racionalidade substantiva e de posicionamento estratégico em uma cadeia produtiva de matérias recicláveis.

**Palavras-chave:** Terceiro setor; Empreendedorismo

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de recicladores de sucatas metálicas e não metálicas concentra-se na região sudeste com 47,7% e na região sul com 36% de organizações responsáveis pela reciclagem de materiais. A região sul destaca-se ainda pelo pioneirismo em termos de políticas ambientais. Curitiba, no Paraná, foi, nos anos 80, a primeira cidade brasileira a implantar um programa de coleta seletiva e reciclagem denominada “Lixo que não é lixo”. Esta iniciativa foi seguida no início dos anos 90 por diversos municípios da região sudeste, que, pelo seu peso econômico, assumiu, nos anos 2000, a liderança em termos de volume de produção (MATOS et al., 2007).

O mercado nacional de reciclagem aponta tanto entraves como pontos positivos que devem ser gerenciados para o desenvolvimento das atividades deste setor. Por um lado, para os proprietários de recicladoras, os principais entraves para o crescimento da atividade no Brasil são: falta de logística entre os geradores de resíduos e sucatas e os recicladores; falta de incentivo para o mercado de materiais reciclados; sistema tributário anacrônico com carga tributária excessiva indiferenciada incidindo sobre o material virgem, sobre a sucata e o sobre o material reciclado; legislação e normatização insuficientes ou inadequadas; e falta de financiamento acessível para as pequenas e médias empresas de reciclagem. Por outro lado, as pesquisas realizadas no Brasil e na Europa nos últimos cinco anos apontam como pontos positivos da situação de reciclagem no mercado brasileiro: as regulamentações do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA); a criação da Bolsa de Resíduos; editais para tecnologias sociais como, por exemplo, as do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para catadores; iniciativas das Federações de Indústrias em gestão ambiental como, por exemplo, a da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN); coleta seletiva e programas de reciclagem de Prefeituras Municipais; o Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR); a atuação de organizações não governamentais como, por exemplo, o Instituto Sócio-Ambiental dos Plásticos (PLASTIVIDA) e o Compromisso Empresarial para Reciclagem (CEMPRE); estratégias ambientais de grandes empresas para obtenção da certificação ISO 14000; e 91 projetos de lei em tramitação na Câmara Federal nos últimos 10 anos tratando de reciclagem, interdição de substâncias tóxicas e tratamento de resíduos (MATOS et al., 2007).

Mas como a inovação e novos empreendimentos sociais são estruturados no setor de reciclagem? Como grupos sociais marginalizados pela sociedade passam a ter um comportamento e cultura empreendedora perante o mercado brasileiro de recicladores de sucatas metálicas e não metálicas? Este artigo analisa o papel e a organização em redes de cadeias produtivas de materiais recicláveis de empreendedores e suas organizações do terceiro setor na região metropolitana de Belo Horizonte (MG). A organização analisada é a Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável de Belo Horizonte (ASMARE), que é responsável pela organização social de moradores de rua, mas também um elo logístico entre os que geram resíduos na região metropolitana de Belo Horizonte e os recicladores.

Atualmente, a discussão relativa ao tema empreendedorismo vem tratando os novos negócios como a origem do desenvolvimento socioeconômico, que surge a partir de novas idéias que são viabilizadas por um novo conhecimento. Algumas questões são tratadas pelo empreendedorismo como, por exemplo: o papel do empreendedor, plano de negócios, formas de financiamento, incubadoras, etc. Mas outros temas não são tratados com a devida atenção, como as iniciativas sociais organizadas para a geração de trabalho e renda nas metrópoles

brasileiras, que são verdadeiras iniciativas empreendedoras estruturadas em redes estratégicas e cadeias produtivas.

Nosso objetivo é ampliar o debate no sentido de entender como se concretiza a “função empreendedora” e as estratégias de rede em organizações de reciclagem de materiais no Terceiro Setor, especificamente, a partir do caso da ASMARE. Deste modo, trata-se de uma ampliação do debate para abarcar a relação de questões tais como o empreendedorismo social, redes de empresas, estratégias empresariais e cadeias de produção em organizações do Terceiro Setor.

A ASMARE possui características que, conforme TEODÓSIO (2003), podem caracterizá-la como uma organização do Terceiro Setor. Estas características são as seguintes: o alcance de sua atuação ocorre no âmbito local; sua estrutura organizacional abrange diversos movimentos sociais; a natureza do trabalho é remunerada; não possui o objetivo de gerar lucros, mas sim de ser auto-sustentável; a agenda reivindicativa possui metas sociais globais como a inclusão de trabalhadores e a conscientização comunitária quanto a questões ambientais; a liderança da associação é eleita; e suas fontes de financiamento ocorrem através de recursos próprios advindos de suas atividades de coleta e reciclagem, que são integrados a recursos do Estado, de órgãos internacionais e de parcerias com empresas privadas e da sociedade civil organizada (ASMARE, 2007).

Para a compreensão da realidade desta organização e de seus empreendedores na cadeia produtiva de reciclagem de materiais recicláveis, o presente artigo utiliza como procedimento metodológico uma perspectiva descritiva-analítica (SELLTIZ et al., 1975 e GIL, 2006), tendo em vista trazer à tona a descrição das características específicas de sua gestão que integra moradores de rua em micro e pequenas empresas. Conforme GIL (2006), a pesquisa pode ser em parte enquadrada como bibliográfica pela análise de referencial sobre os temas de pesquisa. Trata-se de um estudo de caso em função da natureza do objeto e das categorias de análise. O método de estudo de caso caracteriza-se como um meio de aprendizagem acerca de um objeto complexo, baseado num amplo entendimento deste, obtido por uma descrição e análise deste como um todo em um determinado contexto (MORRA e FRIEDLANDER, 1999). Neste sentido, o estudo de caso como método de pesquisa (YIN, 2005) revela-se adequado ao possibilitar uma imersão nas dimensões subjetivas do problema, através de uma relação direta e intensa do pesquisador com os sujeitos da pesquisa. Esse contato direto e pessoal permite trazer à tona um rol de valores e crenças difíceis de serem percebidos a partir de uma perspectiva mais objetiva da realidade social. A análise será organizacional (CHANLAT, 1993) por envolver os moradores de rua e sua associação. Os procedimentos utilizados para a realização deste estudo de caso consistiram, além da revisão bibliográfica, na coleta de dados secundários e na observação dos pesquisadores em visitas e entrevistas com os empreendedores. A análise dos dados nesta pesquisa tem um caráter qualitativo, articulando o referencial teórico com os dados secundários e observações do caso abordado.

## **2. TERCEIRO SETOR, REDE DE EMPRESAS PÚBLICO-PRIVADAS E A COMUNIDADE DE RUA DE BELO HORIZONTE**

Conforme SOUZA NETO et al. (2005), o campo de atuação do empreendedorismo é aquele onde se constata como a atividade empreendedora é exercida e quais são seus impactos sociais e econômicos. Neste campo, existem racionalidades que são construídas socialmente, sendo diversas e complexas como são as influências e realidades humanas e sociais. A análise

de empreendimentos deve considerar sua contextualização social não só pela lógica de mercado, mas também pelo seu contexto social onde os fenômenos econômicos são extraídos artificialmente, a partir de uma lógica social e humana, ou seja, organizações analisadas a partir de uma racionalidade substantiva (RAMOS, 1981).

Assim, foi feita uma análise organizacional coerente da variedade dos sistemas sociais que estão relacionados com as necessidades de seus membros e suas estratégias para poder satisfazê-las. A compreensão das organizações demanda uma análise que não considere somente como ponto central o mercado, mas compreenda a delimitação dos sistemas sociais onde as organizações estão inseridas. Atualmente, vemos a predominância absoluta de uma racionalidade formal e instrumentalista que é determinada por expectativas de resultados, ou seja, fins que podem ser calculados. Esta predominância unívoca ocorre em detrimento de uma racionalidade substantiva de valor, que seria determinada de forma independente das expectativas de resultados objetivamente mensurados (RAMOS, 1981). A análise e descrição de uma possível congruência ou integração destas racionalidades, ou mesmo destas abordagens, pode ser realizada em empreendimentos do Terceiro Setor, a partir das iniciativas dos empreendedores e de suas estratégias.

A análise da ocorrência da cultura empreendedora é outro fato organizacional importante para a realidade contemporânea de competitividade global. A cultura empreendedora, conforme MCGRATH e MACMILLAN (2000, citado por IRELAND et al., 2003) e IRELAND (2003), pode ser definida como o compartilhamento de valores e crenças que estimulam novas idéias de empreendimentos, encorajem o risco, tolerem o fracasso empresarial, desenvolvendo um processo contínuo de aprendizagem, inovações e de mudanças no aproveitamento de oportunidades de negócios. Mas tanto a análise organizacional como o empreendedorismo no Terceiro Setor demanda uma lógica analítica que não abandona a lógica de análise do mundo empresarial, mas integra perspectivas socioeconômicas como, neste caso, de grupos sociais específicos como os moradores e ex-moradores de rua.

As ações do Terceiro Setor viabilizam racionalidades que tratam de conflitos sociais como, por exemplo, de minorias, meio ambiente, assistência social, proteção dos direitos humanos, etc. Este setor tem assumido diferentes formas organizacionais e jurídicas, ganhando visibilidade e incorporando novas instituições, dependendo da região ou do país onde estão localizadas, ou seja, da contextualização social e humana a que pertence (MARÇON e ESCRIVÃO FILHO, 2001). O contexto das transformações no mercado global e competitivo associado à deficiência do Estado brasileiro no suprimento de demandas sociais viabilizou crescentes iniciativas locais, a partir de diversas formas organizacionais de solidariedade comunitária e de empreendimentos de base social no Terceiro Setor (TEODÓSIO, 2003).

O Terceiro Setor é como um conjunto de iniciativas da sociedade civil na provisão de políticas públicas de caráter social de caráter não-lucrativo. Assemelha-se ao Estado – Primeiro Setor – na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se deste por ser uma iniciativa da própria sociedade organizada. Por outro lado, o Terceiro Setor não equivale à iniciativa privada (Segundo Setor), mesmo não sendo governamental, pois tem como objetivo o benefício social. As ações do Terceiro Setor, ao mesmo tempo em que procuram reduzir os impactos dos processos de exclusão social, permitem o desenvolvimento de novas formas de sociabilidade, contrapondo-se à dinâmica social estritamente guiada pela racionalidade instrumentalista (TEODÓSIO, 2003).

A ASMARE tem estratégias com resultados plurais em processos decisórios emergentes entre seus participantes (WHITTINGTON, 2002). Esta é uma organização que tem como missão incluir na sociedade, de forma produtiva, moradores e ex-moradores de rua da região metropolitana de Belo Horizonte (MG). No processo de tomada de decisão estratégica deste empreendimento, a influência da racionalidade substantiva e seus conseqüentes resultados plurais ficam claros, não sendo campo de atuação exclusiva da racionalidade instrumental. As ações resultantes do processo decisório desta organização vêm estrategicamente ocupando espaços entre o Estado e a sociedade civil organizada, seja através de organizações não governamentais, sindicatos, etc. Estas são operacionalizadas por redes estratégicas entre atores empresariais e públicos para a efetivação dos empreendimentos. O empreendimento de base social dos catadores de materiais recicláveis é formado por moradores e ex-moradores de rua, sendo uma parceria dos catadores, comunidades da igreja, ambientalistas e diversos outros setores da sociedade civil organizada. Estes agentes criaram a ASMARE no dia 1º de maio de 1990 (JACOBI e TEIXEIRA, 1997).

Os agentes que formam a rede estratégica e exerceram funções gerenciais e legais na ASMARE são: o Poder Público, representado pela Prefeitura Municipal/SLU - Superintendência de Limpeza Urbana; Mitra Arquidiocesana; e os empreendedores catadores, além da própria população local que consome os produtos e gera os materiais a serem reciclados. Os órgãos públicos e a sociedade civil organizada firmaram convênio na criação para repasse de recursos para a consolidação do empreendimento, o que veio possibilitar posteriormente o crescimento e desenvolvimento desta organização, com o reconhecimento destes empreendedores como agentes da coleta seletiva urbana do município de Belo Horizonte (MG). Conforme JACOBI e TEIXEIRA (1997), os catadores compõem uma pequena organização que é estruturada em seis comissões que promovem deliberações estratégicas em processos participativos. As comissões que compõem sua estrutura organizacional são as seguintes: a) Educação; b) Cultura e Lazer; c) Finanças; d) Imprensa e Divulgação; e) Infra-estrutura; f) Saúde e Meio Ambiente. Estas comissões são articuladas e dirigidas pela comissão de coordenação que é responsável pela administração, representação legal e mercadológica da ASMARE. A coordenação dos recursos físicos, humanos e sociais desta pequena empresa conta com técnicos da Pastoral de Rua da Mitra Arquidiocesana de Belo Horizonte e da Cáritas Brasileira, organismo da Conferência Nacional de Bispos do Brasil da Igreja Católica, e com técnicos do Instituto Nenuca de Desenvolvimento Sustentável (INSEA)

A rede estratégica formalizada pela ASMARE foi viabilizada e legitimada pelo capítulo 3 da Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte - MG em seu artigo 15.1, item VII, que define que “(...) a coleta e a comercialização dos materiais recicláveis serão feitas preferencialmente por meio de cooperativas de trabalho.” (BELO HORIZONTE, 1990). A criação do empreendimento foi possível com a legislação que criou possibilidades de novas combinações dos recursos existentes na coleta seletiva da capital mineira. O marco legal propiciou a inclusão de instrumentos orientados por uma razão substantiva, formada por valores e convicções que criaram condições para a inclusão, na coleta seletiva, de cooperativas de trabalhadores. Além deste fato político-legal, ocorreu o desenvolvimento de uma nova abordagem junto à população de rua, introduzida a partir do fim dos anos 80, que rompe com uma prática assistencialista predominante nos programas de desenvolvimento social direcionado à população de rua do município (JACOBI e TEIXEIRA, 1997). Estes fatos são marcos históricos, sociais e legais de uma transação entre o poder público e a sociedade civil organizada que ocorreu na coleta e reciclagem de materiais recicláveis deste município. Esta transação social é a realização de uma nova combinação dos recursos

existentes na coleta de lixo e entre seus atores locais. A rede estratégica da coleta de material reciclável, conforme LEWIS (1992), neste caso, pode ser caracterizada por redes verticais da cadeia produtiva da coleta de lixo municipal e de desenvolvimento social.

Inicialmente, a coleta de lixo neste município era realizada somente pela Prefeitura Municipal, através da Superintendência de Limpeza Urbana (SLU). Na década de 90, com a aprovação da legislação que viabilizou a organização dos moradores e ex-moradores de rua, foi cogitada, pelo Estado, a possibilidade de terceirização do serviço produtivo da coleta de materiais recicláveis pela iniciativa privada. A partir da mobilização e organização de setores da sociedade civil, foi definido que o serviço de coleta de material reciclável seria uma possibilidade de inserção de mão-de-obra de moradores e ex-moradores de rua do município (JACOBI e TEIXEIRA, 1997). Neste processo decisório, não foi considerada simplesmente a eficiência produtiva inerente ao processo de reestruturação produtiva da atuação da administração pública municipal, mas sim o bem-estar social da comunidade de moradores e ex-moradores de rua.

A estrutura de coleta seletiva em Belo Horizonte economiza, em suas transações, com a participação da ASMARE, cerca de R\$ 9.000,00 (Nove mil reais) por mês para os cofres públicos, tendo como referência as quantidades recolhidas de material reciclável no ano de 1997, que seriam pagos à coleta de lixo convencional (JACOBI e TEIXEIRA, 1997). A inclusão de moradores de rua em atividades econômicas e o desenvolvimento de políticas de conscientização ambiental não estão mensurados por este cálculo instrumentalista, por outro lado, geram economia para a administração pública local nas transações econômicas existentes entre as empresas e o mercado da cadeia produtiva de reciclagem de materiais. A partir da análise do custo de transação realizada entre a Prefeitura Municipal e a ASMARE, podemos constatar a eficiência da delegação de parte da coleta de materiais recicláveis sem perder o foco em uma outra razão, ou seja, a razão substantiva que garante a geração de trabalho e renda para os catadores de material reciclável.

Além deste papel de fomentar e aglutinar os empreendedores de base social, a ASMARE também é um espaço histórico, social e organizacional de transição para a inserção da população de rua no mercado de trabalho. Este é efetivado por meio de produtos artesanais que convivem no mercado de materiais recicláveis, transformando-os em objetos utilitários e de decoração, que se configuram como uma demanda crescente, uma tendência mundial de mercados responsáveis tanto socialmente como ambientalmente. Estes produtos são inovações geradas por grupos de moradores e ex-moradores de rua que trabalham em oficinas promovidas pela ASMARE com o objetivo de aumentar a carteira de produtos e áreas de atuação de seu empreendimento, como verdadeiros empreendedores (SIQUEIRA, 2005).

Antes da atuação da ASMARE na região central da cidade de Belo Horizonte (MG), foram identificadas mais de 500 pessoas que realizavam operações de coleta de papéis e papelão, triagem das mercadorias nas calçadas e transporte do material em carrinhos de madeira, cuja estrutura física era precária e sem segurança. A organização iniciou suas atividades em 1993 com 31 associados e recolhimento de 9 toneladas/mês de material reciclável. Em 1997, a organização contava com 210 associados e recolhimento de 242 toneladas de material reciclável por mês (JACOBI e TEIXEIRA, 1997). Estes indicadores mostram um crescimento deste empreendimento social, entre 1993 e 1997, de aproximadamente 677% no número de associados e de 2.688% no recolhimento de material reciclável, o que gerou resultados, investimentos operacionais e novas frentes de atuação estratégica.

### **3. CATADORES E ASMARE: O DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DOS EMPREENDEDORES SOCIAIS NA CADEIA PRODUTIVA DE MATERIAIS RECICLÁVEIS**

A ASMARE recolhe atualmente 450 toneladas de material reciclável por mês. A renda familiar dos catadores varia de um a seis salários mínimos, sendo que 38% recebem até dois salários, 33% de dois a quatro salários e 29% de quatro a seis salários mínimos. A renda familiar dos catadores tem como origem de sua composição 51 % do cônjuge, 19 % dos filhos e 30% de outros, sendo que 45% dos catadores são homens e 55% são mulheres. A organização hoje ocupa 250 pessoas ex-moradoras de rua distribuídas nas atividades diárias da seguinte forma: 41 trabalhadores nas atividades de prensa, balança e auxiliares de produção; 36 trabalhadores na triagem de materiais; 25 trabalhadores nas oficinas de produção artesanal; 06 em atividades administrativas e 142 trabalhadores como catadores de materiais recicláveis pelas ruas da região central da cidade. Estes dados indicam um crescimento do ano de 1997 para 2008 de 19.05% no número de associados e de 85.95% na quantidade de material reciclável recolhido por mês (SIQUEIRA, 2005 e ASMARE, 2007).

O desenvolvimento da organização nos últimos 15 anos, por um lado, ocorreu com o crescimento do número de associados e de recolhimento de materiais recicláveis. Por outro lado, houve uma melhor definição dos papéis dos agentes públicos e privados na coleta seletiva do município com a definição das respectivas responsabilidades e funções como, por exemplo, a instalação, por parte da Prefeitura Municipal, em vários pontos estratégicos da cidade (praças, postos de gasolina, associações de moradores e condomínios), dos “Locais de Entrega Voluntária (LEV)”. Além do LEV, que é uma ferramenta inovadora na coleta seletiva, outro problema organizacional que necessitava de resolução era a armazenagem do material reciclável coletado. Essa demanda da comunidade de rua foi levantada em pesquisa realizada em 1993 pela SLU. A pesquisa foi realizada entre os meses de setembro e outubro de 1993 com 600 catadores. O objetivo foi diagnosticar suas condições de trabalho e de vida, bem como mensurar um perfil socioeconômico. Os órgãos envolvidos foram a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e a Superintendência de Limpeza Urbana (SLU), Pastoral de Rua e Cáritas Regional – Minas Gerais. A pesquisa identificou que 56% dos catadores possuíam algum imóvel próprio, 13% moravam em residências alugadas, 5% moravam de favor em casa de parentes ou amigos, 24% moravam na rua e 2% residiam em ocupações clandestinas ou em pensionatos. Os 76% que possuíam residência foram questionados se retornavam para suas casas ao final de cada dia de trabalho. 47% disseram que sim, 6% responderam que vão para casa a cada dois dias, 22% disseram que só retornam para casa nos finais de semana e 1% não souberam responder. Sobre a questão de armazenagem e triagem dos materiais coletados, 28% responderam que armazenavam o material na própria rua onde recolhiam e 64% não armazenavam, o que indicou uma venda imediata do que recolhiam, por exemplo, não obtendo ganhos de escala na comercialização. Apenas 6% armazenavam seus materiais na ASMARE, que nessa época só contava com o galpão da Avenida do Contorno, 1% não soube responder e 1% levava o material para suas casas (JACOBI e TEIXEIRA, 1997).

A necessidade operacional de um local fixo para a armazenagem e triagem adequada dos materiais recolhidos foi um fato compreendido pela coordenação da ASMARE como uma questão estratégica que viabilizaria melhorias tanto na eficiência produtiva como também no bem-estar dos empreendedores sociais. A partir destes dados, a direção definiu uma estratégia de não só coletar o lixo, mas também armazená-lo e distribuí-lo com ganhos de escala na

coleta para os clientes da organização. A partir da definição estratégica de desenvolver e atuar na armazenagem do material reciclado, em 1994 foi alugado um segundo galpão na Rua Curitiba, no mesmo município, com 3.200 m<sup>2</sup> e, em 1995, foi inaugurado outro galpão com 600 m<sup>2</sup>, localizado na Rua Itambé no bairro Floresta. Esta nova frente de atuação da organização retirou das ruas e praças da zona comercial da cidade vários pontos críticos de concentração dos catadores (JACOBI e TEIXEIRA, 1997). O desenvolvimento das atividades econômicas e operacionais da ASMARE foi efetivado por uma estratégia de investimento vertical como, por exemplo, o novo galpão, aquisição de prensas e balanças, fornecimento de carrinhos coletores para os catadores e a manutenção dos carrinhos efetuada na marcenaria da organização (JACOBI e TEIXEIRA, 1997; ASMARE, 2007)

O desenvolvimento e crescimento organizacional tiveram continuidade em 1995 com melhorias na infra-estrutura operacional e administrativa da ASMARE. Foi montado um escritório administrativo que ficou responsável pelo registro da entrada, da compra e da venda de materiais recicláveis, de compras em geral e de pagamento dos associados deste empreendimento social. A infra-estrutura de triagem nos dois galpões foi aperfeiçoada com a instalação de boxes e divisórias com o objetivo de melhorar e agilizar o trabalho operacional de triagem dos materiais trazidos pelos catadores. A qualidade de vida dos moradores de rua também é tratada de forma direta pelo empreendimento através da disponibilização de uniformes e de alimentação a preços abaixo do mercado na lanchonete da organização, além de outros benefícios como, por exemplo, recebimento de vale-transporte, auxílio funeral, seguro de vida, convênios com drogarias e creche para crianças entre 0 e 6 anos (JACOBI e TEIXEIRA, 1997; ASMARE, 2007). O empreendimento de base social estrategicamente cresce e se desenvolve a partir de uma racionalidade instrumentalista, mas sem perder seu objeto principal que é a qualidade de vida dos empreendedores catadores, tanto individualmente como de forma coletiva via a associação, que integra objetivos sociais e econômicos em seus processos decisórios.

O desenvolvimento organizacional e as perspectivas empreendedoras da ASMARE não ocorrem somente na disponibilização de serviços que integram verticalmente as operações da cadeia produtiva de materiais reciclados. O empreendimento social vem nesta última década dando prosseguimento ao seu processo de desenvolvimento e inovação empreendedora. Em 2000, foi inaugurado o “Centro Cultural”, que ficou conhecido popularmente em Belo Horizonte como RECICLO. Esse novo empreendimento é um bar e uma casa de shows especializada em música popular, principalmente samba, e fica localizado na região central da cidade, tendo uma capacidade de atendimento de 250 pessoas. Nessa nova unidade do empreendimento social, também existe uma loja de produtos reciclados artesanais, que atualmente é o ponto de comercialização principal das mercadorias produzidas pelas oficinas da organização. O sucesso comercial do RECICLO incentivou os catadores a inaugurarem, em 2007, o “Espaço Cultural e Gastronômico”, que está sendo chamado de RECICLO II. Esta nova unidade do empreendimento social é um restaurante e café, localizado na zona sul da cidade, com capacidade de atendimento de 200 pessoas, que além de uma loja para comercialização de produtos reciclados, conta com uma horta orgânica de ervas e temperos que abastecem a cozinha do restaurante, além de espaço específico para o oferecimento de atividades culturais, debates temáticos, seminários, mostras de vídeos e apresentações artísticas. Atualmente, vêm sendo feitos experimentos para um novo serviço a ser oferecido pelo empreendimento social que seria a capacitação de técnicos da iniciativa privada, do Estado e da sociedade civil organizada na gestão de resíduos sólidos urbanos. A atuação em serviços de educação e promoção da consciência ambiental vem sendo desenvolvida pelo empreendimento social com a promoção, coordenação e participação da

ASMARE nas seis versões do “Festival Lixo e Cidadania”, entre 2002 e 2007, sempre no segundo semestre do ano (ASMARE, 2007).

Um novo marco desse empreendimento social ocorreu no final do ano de 2005 dando continuidade à estratégia de investimento vertical, com a inauguração da primeira fábrica de reciclagem da América Latina dirigida por catadores de lixo. A nova unidade do empreendimento social tem capacidade de reciclar, no primeiro ano de operação, 200 toneladas de plástico por mês, e a partir do terceiro ano de operação a expectativa é elevar a produção para 600 toneladas mensais. Esta decisão estratégica da ASMARE tem impactos econômicos, sociais e ambientais. Econômicos e sociais com os 64 novos empregos diretos que serão gerados na primeira etapa do projeto e pela gestão compartilhada do empreendimento pelos próprios catadores. E ambientais com a utilização de materiais que iriam para aterros sanitários dos municípios abrangidos pelo projeto como, por exemplo, Belo Horizonte, Betim, Brumadinh, Contagem, Itaúna, Iguarapé e Nova Lima. O produto da fábrica é o plástico granulado ou pellet, que é usado para a fabricação de outras peças de plástico como, por exemplo, cabides. A construção da fábrica foi um investimento de aproximadamente R\$ 1,7 milhão, sendo que R\$ 1,2 milhão foram doados pela Fundação Banco do Brasil e Brasil Prev, e R\$ 500 mil foram doados pelo Ministério do Trabalho (LUZ, 2004; RECICLAVEIS, 2005a e 2005b).

O empreendimento social é gerenciado e estruturado em uma hierarquia organizacional interna que não se sobrepõe. As decisões estratégicas são tomadas pelos associados, que estão representados nas comissões descritas e na assembleia mensal onde a coordenação técnica da associação apresenta a prestação de contas e promove o debate sobre assuntos de interesse dos catadores (ASMARE, 2007). Os catadores e sua organização, a ASMARE, inovaram com uma estratégia competitiva organizacional de verticalização, com a integração das atividades de coleta, armazenagem, triagem e comercialização. As decisões estratégicas tomadas por esta organização podem ser caracterizadas, por um lado, pela racionalidade instrumentalista, que pode ser observada na estratégia que buscou a eficiência econômica, via a maximização dos lucros, mas, por outro lado, não houve o abandono do seu objetivo principal organizacional que é a inclusão produtiva de moradores de rua.

#### **4. REDE ESTRATÉGICA DE EMPRESAS, CADEIA PRODUTIVA DE MATERIAIS RECICLÁVEIS E OS EMPREENDEDORES DO TERCEIRO SETOR**

O desenvolvimento organizacional da ASMARE, como foi descrito na seção anterior, mostra momentos de inovação e de crescimento de suas atividades. Para que todas as atividades fossem desenvolvidas com sucesso, uma rede estratégica foi sendo tecida desde 1990 com a aprovação do instrumento normativo que viabilizou a formalização da associação até os dias atuais com os desdobramentos e novos negócios que são executados pelos empreendedores catadores.

A rede estratégica, conforme LEWIS (1992, p.85), é formada por um grupo de empresas, unidas por meio de alianças múltiplas para alcançar um objetivo comum. São quatro os tipos de redes: a) redes verticais ou de adição de valor, que são formadas por alianças entre uma empresa e seus fornecedores, para ganhos em logística e produção; b) redes de divisão de tecnologia, com universidades, laboratórios do governo para fortalecimento tecnológico; c) as redes de desenvolvimento para desenvolver e melhorar, por conseguinte, processos e produtos; e, d) redes de participação acionária, em que um grupo de

empresas em rede detêm ações de uma determinada empresa, fortalecendo seu poder de competitividade (LEWIS, 1992).

O conceito e tipologia que nos auxilia a compreender as estratégias dos empreendedores sociais da ASMARE são utilizados por LEWIS (1992) e empregados por LYNCH (1994), com pequenas diferenças nas abordagens de denominação de teias ao invés de redes estratégicas. KOTLER (2000) destaca a rede de marketing que é formada pela empresa e aqueles que a apóiam que são fornecedores, clientes, funcionários, distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos. TEIXEIRA e GUERRA (2002) propõem redes de firmas verticais e horizontais em relação com o fornecimento. Nas redes verticais, há um conjunto de firmas fornecedoras coordenadas por uma empresa compradora e, nas redes horizontais há alianças para compartilhamento de recursos. CHOPRA e MEINDL (2003) desenvolvem o conceito de rede de suprimentos, concentrando-se na dimensão interna, principalmente em momentos de fusões e aquisições. Estes autores, mesmo que se refiram aos aspectos estratégicos, enfatizam as redes físicas para atividades de suprimentos. LAZZARINI e JOAQUIM (2004) enfatizam as redes como constelações, em duas tipologias, implícitas (informais e relacionais) e explícitas (constelações formais e estruturadas entre empreendimentos). Casaroto FILHO e PIRES (1998) propõem duas alternativas de redes estratégicas, as redes topdown, ou seja, as redes em que os pequenos empreendimentos estão vinculados e dependentes de uma empresa-mãe, como terceirizados, subcontratados, ou como faccionistas, além de outras formas de repasse de produção. A outra alternativa de rede de empresas é chamada rede flexível de pequenas empresas, com a criação alternativa de organização, como os consórcios. O consórcio gestor das redes de pequenas empresas representaria uma grande empresa.

Para LEWIS (1992), LYNCH (1994), KOTLER (2000), TEIXEIRA e GUERRA (2002), CHOPRA e MEINDL (2003), LAZZARINI e JOAQUIM (2004), CASAROTO FILHO e PIRES (1998), as estruturas estratégicas propostas baseiam-se no modelo de PORTER (1980), onde os pequenos e médios empreendimentos teriam dificuldades ou limitações em adotar, isoladamente, qualquer uma de suas alternativas, principalmente no aspecto da liderança em custo, que envolve ganho de escala, o que implica em investimentos que não são compatíveis com empreendimentos de base social, como o analisado neste estudo de caso. A estratégia adotada pelo empreendedor social, organizado via ASMARE, foi para participar de uma rede do tipo topdown, conforme CASAROTO FILHO e PIRES (1998), como fornecedor, possibilitando a oportunidade de ganhos de escala. Mas por outro lado, implicou em dependência com as estratégias da empresa-mãe e pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede. As implicações deste tipo de rede estratégica foram constatadas por GUILHON e GUILHON (2000) no município de Biguaçu, na Grande Florianópolis/SC. Nas pequenas empresas vinculadas à empresa-mãe do setor têxtil deste município catarinense, foi detectada a insatisfação pela inflexibilidade e pelas regras impostas às pequenas empresas. Tais implicações não são observadas no caso da ASMARE pelo fato de a rede de catadores estar vinculada à empresa-mãe e, neste caso, os catadores participam da gestão e das decisões futuras da organização da associação.

A liderança na diferenciação ou escopo, que é mais próxima da perspectiva do pequeno e médio empreendimento, impõe como condição a opção por um nicho de mercado específico, restrito a sua capacidade de atendimento. A dificuldade ou limitação em adotar uma estratégia dos pequenos e médios empreendimentos estaria ainda associada à falta de competência para dominar as etapas da cadeia de valor (PORTER, 1980), além da dificuldade em gerenciar esta cadeia de valor. Para CASAROTO FILHO e PIRES (1998), há maior

complexidade de funções, de forma que cada vez mais demandam o conceito de alianças, ou seja, trabalhar de forma associada ou cooperativa com outras empresas, como foi constatado na experiência da ASMARE descrita ao longo deste trabalho. A pequena empresa não precisa fazer uma escolha estratégica única entre lideranças de custos ou diferenciação, como afirma PORTER (1980); elas podem garantir vantagens competitivas, oriundas de ambas as opções estratégicas por ele propostas ao integrar uma rede flexível de pequenas empresas.

GRANDORI e SODA (1995) propõem uma tipologia determinada por critérios, tais como: tipo de mecanismos de coordenação utilizados, grau de centralização da rede e grau de formalização dessa rede. São três tipos: as redes sociais, burocráticas e proprietárias. Todas elas podem ser simétricas ou assimétricas. A diferença quanto aos tipos é que as sociais são informais, promovem o intercâmbio da chamada mercadoria social; a simetria quer dizer inexistência de um poder centralizado, onde todos compartilham da mesma capacidade de fluência; nas assimétricas há o agente coordenador central; nas burocráticas há um contrato formal regulador das especificações de fornecimento de produtos e serviços e a organização da rede; e as redes proprietárias são aquelas que se caracterizam pelo direito de propriedade entre os acionistas de empresas.

As tipologias de rede de GRANDORI e SODA (1995) possibilitam uma análise da configuração da rede estratégica da cadeia produtiva de materiais recicláveis como social. A ASMARE, como foi descrito e analisado nas seções anteriores, gera impacto na geração de trabalho e renda para a comunidade dos moradores e ex-moradores de rua, que foram considerados no processo decisório desta organização. Mas por outro lado, o sistema onde a empresa se localiza e opera é baseado na influência do rendimento da produção em nível de atividades de agregação econômica, tendo uma importância relevante o processo de produção para a acumulação de capital (WILLIAMS, 1978). As transações entre os vários agentes do mercado influenciam a forma como as atividades econômicas internas se decompõem em partes operativas nas organizações e as decisões estratégicas estão sujeitas aos controles internos e envolvem tanto aspectos ambientais, como fatores humanos e sociais (WILLIAMSON, 1991). Além da conciliação de uma razão instrumental e substantiva, a compreensão das estratégias do empreendimento de base social estudado envolve o desenvolvimento organizacional, a partir de uma crescente subdivisão de funções das suas diferentes partes, o que aumenta a conexão interna que existe entre elas (MARSHALL, 1982).

A análise da rede estratégica de materiais recicláveis na qual a ASMARE está inserida teve seu desenvolvimento a partir da cadeia produtiva. O desenvolvimento e estruturação deste sistema de produção, conforme COASE (1996), pode ser analisado a partir dos custos de transação, e estes pesquisados de forma comparada no mercado dinâmico, reconhecendo o fator organizacional que tem como função a coordenação dos recursos de produção nas organizações. As transações que foram descritas neste artigo podem ser entendidas tanto do lado do sistema de limpeza urbana, onde ocorrem custos nas transações entre as várias organizações e o mercado, mas também como uma transação de desenvolvimento socioeconômico sustentável.

A relação entre as redes estratégicas de empresas da cadeia de produção de material reciclável e o empreendimento de base social foi feita por uma abordagem schumpeteriana, que destaca que o desenvolvimento econômico a partir das formas gerais dos fenômenos econômicos existentes entre os elos causais que ligam os dados econômicos aos não-econômicos. Conforme SCHUMPETER (1982), a firma ou, como tratamos neste artigo, a organização é a realização de novas combinações efetivadas por empreendedores cujas

funções são materializá-las, sendo estes entendidos simplesmente como homens de negócios, que necessariamente não estão vinculados às firmas. As mudanças tecnológicas, inovações e novas combinações influenciam a natureza das firmas e ocorrem variações de formas organizacionais (FREEMAN e PEREZ, 1998; TEECE, 1988). O empreendimento analisado e descrito, por um lado, mostra a lógica da racionalidade instrumentalista econômica, a partir do cálculo utilitário de seus resultados financeiros nos custos de transação do mercado de matérias recicláveis. Mas, por outro lado, mostra também a necessidade de inserção de moradores e ex-moradores de rua na sociedade de mercado através de um empreendimento coletivo de empreendedores na coleta seletiva de Belo Horizonte (MG). As relações entre fatos econômicos e não-econômicos são de fundamental importância neste artigo que trata de um empreendimento que se legitima na sociedade a partir da inclusão produtiva de trabalhadores marginalizados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendimento social do mercado de materiais recicláveis possui fatores dinâmicos que têm importância e foram analisados a partir dos efeitos que estes têm nas transações empresariais existentes e em suas estratégias organizacionais. A ASMARE proporciona ganhos de capital e social para seus associados, para os empreendedores catadores e para a municipalidade. O empreendimento de base social valoriza e integra na sociedade local os moradores e ex-moradores de rua, enfatizando em sua atuação uma outra razão para a organização, onde suas decisões estratégicas unitárias de mercado também são orientadas por uma racionalidade substantiva e não simplesmente pela univocidade econômica. Os serviços produtivos oferecidos pelo empreendimento são formatados a partir do conhecimento de todos os agentes econômicos e sociais envolvidos nesta organização. A integração de interesses sociais e econômicos neste empreendimento do Terceiro Setor mostra um caso de empreendedorismo social no mercado de materiais recicláveis.

O desenvolvimento socioeconômico é uma consequência das decisões tomadas e concretizadas pelo empreendimento social com iniciativas empreendedoras coletivas e individuais que ocorreram tanto no nível da empresa como também do mercado e dos agentes sociais envolvidos. A ASMARE empregou recursos para a expansão lucrativa e inclusiva de empreendedores catadores apoiada no conhecimento específico de seus colaboradores e de seus parceiros. O mercado de materiais recicláveis tem se sofisticado com a divisão e especialização do trabalho, com sua profissionalização e, conseqüentemente, com as decisões estratégicas que são operacionalizadas pela coordenação de seus fatores de produção. Os serviços produtivos propostos pela ASMARE não só explicam, mas buscam o crescimento deste empreendimento social, além de torná-lo mais eficaz, objetivando ganhos utilitários calculáveis, mas também o bem-estar da comunidade de rua envolvida.

O empreendimento de base social congrega em si estratégias empresariais com o objetivo de sua eficiência econômica mas, por outro lado, é um local de execução de estratégias de sobrevivência humana. O conhecimento operacional está nos membros da organização que possuem habilidades e que, por sua vez, requereram capacidade operacional de coordenação e de respeito aos problemas inerentes no convívio com esta coletividade de empreendedores. A partir de recursos físicos e humanos existentes neste empreendimento de base social, são executados serviços produtivos que são fatores essenciais do processo de produção, configurando uma função, uma atividade empresarial que é dirigida, neste caso, de maneira coletiva e que gera resultados percebidos pela racionalidade instrumentalista, mas também valores e convicções da racionalidade substantiva.

## 6. BIBLIOGRAFIA

**ASSOCIAÇÃO DOS CATADORES DE PAPEL, PAPELÃO E MATERIAL REAPROVEITÁVEL – ASMARE. Informações, dados e estatísticas atualizadas sobre a ASMARE e o setor de reciclagem de materiais.** Disponível em: <http://www.asmare.org.br/>. Acesso em 15 de dezembro de 2007.

BELO HORIZONTE. **Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte**, 1990. Belo Horizonte: Câmara Municipal de Belo Horizonte, 1990, 84p.

CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização.** São Paulo: Atlas, 1993, v.3.

CHOPRA, S. e MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COASE, R. H. **La Naturaleza de la Empresa.** In: WILLIAMSON, O. E. e WINTER, S. G. (Orgs.) *La Naturaleza de la Empresa: Orígenes, Evolución y Desarrollo.* México: Fondo de Cultura Económica, 1996, pp. 29-83.

FREEMAN, C. e PEREZ, C. **Structural Crises of Adjustment: Business Cycles and Investment Behaviour.** In: DOSI, G. e FREEMAN, C. et. al. (Orgs.) *Technical Change and Economic Theory.* Londres: Pinter Publishers, 1988, Capítulo 3, pp. 38-66.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

GRANDORI R. e SODA A. **Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms.** *Organization Studies*: 1995.

GUILHON, P. T. e GUILHON, E. **Rede de pequenas empresas: uma alternativa para as micro e pequenas empresas competirem no mercado global.** In: 2º Encontro Nacional de Empreendedorismo, Anais..., pp. 1-8, Florianópolis: Santa Catarina, 10 e 11 de Outubro de 2000.

IRELAND, R.D.; HITT, M.A. e SIRMON, D.G. **A Modelo f Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions.** *Journal of Management*, v. 29, n.6, p.963-989, 2003.

JACOBI, P. e TEIXEIRA, M. A. C. **Criação do Capital Social: O caso ASMARE – Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Material Reaproveitável de Belo Horizonte.** *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, Volume 2, Junho de 1997, 50p. Disponível em: [http://inovando.fgvsp.br/conteudo/documentos/cadernos\\_gestaopublica/CAD%2002.pdf](http://inovando.fgvsp.br/conteudo/documentos/cadernos_gestaopublica/CAD%2002.pdf). Acesso em 12 de março de 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAZZARINI, S.G. e JOAQUIM, T.A.Z **A formação de constelações: o caso da indústria global e transporte aéreo.** *Revista de Administração de Empresas*. v.44. n. 2, pp.11-25, abril/junho.2004.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1992.

- LUZ, C. H. **Mais uma vez pioneiros. Recicláveis**, São Paulo, 18 de agosto de 2004. Disponível em: <http://reciclaveis.com.br/noticias/00408/0040818pioneiros.htm>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2005.
- LYNCH, R. P. **Alianças de negócios, a arma secreta competitiva: como planejar, negociar e gerenciar alianças estratégicas competitivas**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1994.
- MARÇON, D. e ESCRIVÃO FILHO, E. **Gestão das Organizações do Terceiro Setor: um Repensar Sobre as Teorias Organizacionais**. In: XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais..., Campinas: ANPAD, 2001.
- MARSHALL, A. **Princípios de Economia. São Paulo: Abril Cultural, 1982, Os economistas**, Volume I, Livro Quarto, Capítulos VIII, IX, X, XI e XII.
- MATOS, G. M. M. de; CASTILHOS, Z. C. e LUZ, A. B. **Tendências Tecnológicas Brasil 2015: Geociências e Tecnologia Mineral**. Rio de Janeiro: CETEM, 2007.
- MELO NETO, F. P. de e FROES, C. **Empreendedorismo Social: A transição para a Sociedade Sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MORRA, Linda e FRIEDLANDER, Amy C (1999). **Case study evaluations**. Washington, DC: World Bank. (working papers series, 2.).
- PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Oxford University Press, 1995, Capítulos I, II, III e V.
- PORTER, M. **Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.
- RANGAN, S. U. e YOSHINO, M. Y. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações: Uma reconceitualização da Riqueza das Nações**. Tradução de Mary Cardoso – Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- RECICLAVEIS. **Asmare mudou vida de catadores e de BH. Recicláveis**, São Paulo, 05 de maio de 2005a. Disponível em: <http://reciclaveis.com.br/noticias/00505/0050505asmare.htm>. Acesso em: 18 de agosto de 2005.
- \_\_\_\_\_. **Fábrica de reciclagem coordenada por catadores será inaugurada em BH. Recicláveis**, São Paulo, 08 de setembro de 2005b. Disponível em: <http://reciclaveis.com.br/noticias/00509/0050908fabrica.htm>. Acesso em: 25 de janeiro de 2006.
- SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982, Os Economistas, Capítulos 1 e 2.
- SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton e COOK, Stuart W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975.
- SIQUEIRA, H. **Do lixo ao luxo. Estado de Minas, Belo horizonte**, 20 de nov. 2005. Guia de Negócios, p.9.
- SOUZA NETO, B.; BARTHOLO, R.; DELAMARO, M. C. **Empreendedorismo à brasileira e alguns pontos cegos dos cânones da recepção da obra de Max Weber**. In: SOUZA e GUIMARÃES (Orgs.). **Empreendedorismo Além do Plano de Negócios**. São Paulo: Ed. Atlas, pp. 21-41 (Capítulo 2), 2005.

TEECE, D. **Tecnological Change and the Nature of the Firm.** In: DOSI, G. e FREEMAN, C. et. al. (Orgs.) *Technical Change and Economic Theory*. Londres: Pinter Publishers, 1988, Capítulo 12, pp. 256-281.

TEODÓSIO, A. S. S. **O Terceiro Setor como Alternativa de Desenvolvimento Sócio-Econômico.** In: **Cadernos BDMG (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais)**, n° 6, p. 64 a 94. Belo Horizonte: 2003.

TEIXEIRA, F e GUERRA, O. **Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n° 4, p. 93 – 105, Out./Dez. 2002.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** Tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa, Martha Malvezzi, revisão técnica Flávio Carvalho de Vasconcelos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002, 179 p.

WILLIAMS, P.L. **The Emergence of the Theory of the Firm: From Adam Smith to Alfred Marshall.** Londres: Macmillan, 1978: pp.1 a 69.

WILLIAMSON, O. E. **Mercados y Jerarquías: Su Análisis y sus Implicaciones Antitrust.** México: Fondo de Cultura Económica, 1991, capítulos I e II.

YIN, Robert K. **Estudo de caso.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.