

# A governança das relações entre empresas: contrato, compromisso, hierarquia e confiança

Leonel Mazzali (USCS, SP, Brasil) – leonel\_mazzali@uol.com.br  
• USCS • R. João Antonio de Campos, 40, CEP: 13209-280, Jardim Morumbi, Jundiaí-SP  
Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza (IE-UNICAMP, SP, Brasil) – carols@eco.unicamp.br

Recebido em: 10/03/08 Aprovado em: 25/05/09

## Resumo

*O objetivo do trabalho é a apresentação e a discussão de aparatos teórico-metodológicos adequados para descrever e explicar a dinâmica do processo de gestão das relações entre as empresas. É um estudo do tipo exploratório, assentado na revisão da literatura relevante. São colocadas em evidência quatro abordagens associadas à explicitação dos formatos dos arranjos entre empresas - contrato, compromisso, confiança-negociação-reciprocidade e hierarquia. Na explicitação dos parâmetros que balizam a coordenação e o alinhamento das ações das organizações envolvidas em um arranjo interorganizacional observam-se diferenças, sob o ponto de vista analítico. A consideração sobre a natureza do ambiente, no qual são definidas e se desenvolvem as relações entre empresas, permite situar, de um lado, a perspectiva do contrato e, de outro, as demais. Para a primeira perspectiva, o contrato constitui um mecanismo de coordenação suficiente para designar um conjunto de incentivos que compatibiliza interesses conflitantes dos agentes. Para as demais perspectivas, a introdução da incerteza deixa patente a impossibilidade de utilizar o contrato como mecanismo suficiente de coordenação dos agentes. As perspectivas do compromisso, da confiança e da hierarquia, ao partirem de um mesmo contexto decisório, introduzem parâmetros adicionais essenciais à coordenação das relações entre empresas.*

**Palavras-Chave:** Relações entre empresas; Mecanismos de coordenação; Governança

## Abstract

*The objective of this work is to present and discuss appropriate theoretical-methodological apparatus to describe and explain the dynamics of the management process relations among companies. It is an exploratory study, based on relevant literature review, where the four approaches related to making explicit the arrangement formats among companies – contract, commitment, trust-negotiation-reciprocity and hierarchy - are put in evidence. From an analytical point of view, differences are observed when explaining the parameters that delimit the coordination and alignment of actions by organizations involved in interorganizational arrangements. The nature of the environment that surrounds relations between companies opposes, on one side, the perspective of the contract, and on the other, the rest. For the first perspective, the contract constitutes a mechanism of sufficient coordination to designate a set of incentives that makes conflicting interests of agents compatible. For the other perspectives, the introduction of uncertainty leaves patent the impossibility of using the contract as a sufficient mechanism for agent coordination. In this sense, the perspectives of commitment, trust and hierarchy, when coming from the same decisive background, introduce additional parameters essential to the coordination of relations among companies.*

**Keywords:** Relations among companies; Mechanisms of coordination; Governance

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações nas formas de vinculação entre os agentes que integram a cadeia produtiva e entre concorrentes engendraram novas configurações organizacionais, cuja marca é a complexidade crescente das articulações entre empresas, compreendendo um vasto campo de interdependências, que vai muito além das relações de compra e venda. Diferentes enfoques têm sido utilizados para análise do fenômeno. De um lado, a visão das vantagens econômicas derivadas das relações entre empresas. De outro, os estudos sobre o papel do capital social, da confiança e das interações repetitivas. No entanto, pouca atenção tem sido dada ao processo de gestão das relações entre empresas, isto é, a identificação e a análise dos mecanismos que possibilitam a gestão de arranjos interorganizacionais.

Um arranjo, que utiliza recursos e estruturas de gestão de várias organizações, enfrenta uma multiplicidade de problemas decorrentes da superação de barreiras para a obtenção das inter-relações e para a coordenação das ações de agentes, que mantêm a sua autonomia. Para Sobrero e Schrader (1998), duas dimensões fundamentais emergem na governança das relações entre empresas: coordenação contratual e coordenação de processos.

A coordenação contratual tem por referência a troca de direitos e a distribuição do poder de decisão entre as partes envolvidas na relação. O objetivo é estabelecer formalmente a “estrutura de governança”, tendo por base um conjunto de procedimentos que regem as transações, em particular, no sentido de resolver disputas entre as partes. Os mecanismos de coordenação contratual provêm o caráter institucional para a obtenção do alinhamento estratégico entre os parceiros. Ao entrar em uma relação, cada parceiro cede alguns de seus direitos e obtém outros, a partir de contratos implícitos ou explícitos. A distribuição de direitos entre os parceiros é o determinante central de como a coordenação pode ocorrer, afetando as possibilidades de controle da performance das atividades e de apropriação dos resultados advindos do acordo.

A coordenação de processos tem por referência a divisão de tarefas entre os parceiros e a integração em um projeto comum de atividades desempenhadas individual ou conjuntamente. A preocupação central é a interdependência de atividades, demandando a criação de mecanismos organizacionais de integração. As interações do dia a dia são construto central desse tipo de coordenação, delineando a forma pela qual as partes coordenam os processos, o que requer o desenvolvimento de fluxos de comunicação, de mecanismos para o compartilhamento de informações e do ajuste nas atividades de cada um.

No caso das configurações de relações entre empresas com objetivos mais amplos que os relacionados ao comprar e vender, as articulações entre elas não estão assentadas em relações bem definidas e estruturadas, mas em um conjunto de estratégias que redefinem dinamicamente a forma e o conteúdo das interações. Nesses casos, o contrato, embora seja um mecanismo que pode ser utilizado como forma de definir as obrigações e direitos de cada um dos partícipes da rede de relações, não é suficiente para explicar como é organizada e coordenada a complexa teia de relações e de troca de informações que se desenvolve no interior de tais configurações. Sobre as diferentes funções dos mecanismos de coordenação por contratos e por processos, que permitem tratá-los como complementares mais do que como antagônicos, Sobrero e Roberts (2001) ressaltam que os primeiros delimitam as fronteiras legais nas quais se desenvolvem as relações entre as empresas, enquanto os segundos focam a estruturação dos fluxos de informação. Decisões diferentes quanto à frequência, direção e “timing” do fluxo de informações no interior do arranjo levarão a diferentes resultados.

Tendo como base essas considerações, o objetivo deste trabalho é a apresentação e a discussão de abordagens que, ao tratar das relações entre empresas, dão ênfase aos mecanismos que permitem descrever e explicar a dinâmica do processo de gestão (coordenação) das atividades e das relações que se desenvolvem no interior dos arranjos organizacionais. Com base em estudo do tipo exploratório, assentado na revisão da literatura, são colocadas em evidência quatro perspectivas associadas à explicitação dos formatos dos arranjos entre empresas - contrato, compromisso, confiança-negociação-reciprocidade e hierarquia, tendo como núcleo a identificação de um conjunto de parâmetros que balizam a coordenação e o alinhamento das ações das organizações envolvidas.

O trabalho está estruturado em oito seções. A primeira é constituída por esta introdução. A segunda apresenta os procedimentos metodológicos. A terceira, a quarta, a quinta e a sexta abordam, respectivamente, as perspectivas do contrato, das especificidades dos ativos e criação de compromissos irreversíveis, da confiança-negociação-reciprocidade e das relações hierárquicas. Na sétima são comparadas as quatro perspectivas consideradas. Finalmente, a conclusão e a sugestão para futuras pesquisas.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Selltiz et al. (1974: 60), um estudo exploratório, além de ter “como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou para a criação de hipóteses”, pode ter “outras funções: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno [...]; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; [...]” Nesse sentido, o esforço se voltou para o exame da literatura pertinente, evidenciando quatro perspectivas teóricas associadas à explicitação dos formatos dos arranjos entre empresas: contrato, compromisso, confiança-negociação-reciprocidade e hierarquia.

A esse respeito vale recorrer novamente a Selltiz et al. (1974, p. 62-63):

Uma das maneiras mais simples de economizar esforço numa pesquisa é resenhar o trabalho já feito por outros e basear-se nele. Num estudo exploratório, o foco da resenha se volta para hipóteses que podem servir para orientar futuras pesquisas. As hipóteses podem ter sido explicitamente apresentadas por pesquisadores anteriores; neste caso, a tarefa consiste em reunir as várias hipóteses apresentadas, avaliar sua utilidade com base para pesquisa mais ampla e verificar se sugerem novas hipóteses.

Na perspectiva do contrato, a base é a teoria da relação principal/agente (JENSEN e MECKLING, 1976), cuja síntese e desenvolvimentos se encontram em Pratt e Zeckhauser (1985). Além dos referidos autores, foram incorporadas, no âmbito da análise dos contratos na relação de sub-contratação, as contribuições de Baudry (1992 e 1993) e Britto (1995).

A perspectiva do compromisso se apóia na Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1983 e 1985), cuja ênfase recai na possibilidade do comportamento oportunista por parte dos parceiros. Aponta para a necessidade da criação deliberada de compromissos específicos à relação, com o propósito de evitar a “tentação oportunista” e de erigir barreiras à saída, tornando difícil (oneroso) o rompimento do relacionamento.

A perspectiva da confiança-negociação-reciprocidade aponta para o caráter “muito forte” da hipótese do comportamento oportunista da abordagem da Teoria dos Custos de Transação. Na visão dos principais autores pesquisados – Schelling (1960), Raiffa (1982), Axelrod (1984), Joly e Mangematin (1995) e Nohria (1992) -, a repetição, ao longo do tempo, das transações entre empresas dá origem à oportunidade da aprendizagem sobre o comportamento do parceiro, a qual conduz ao estabelecimento da confiança entre as partes, tendo como bases a reputação, o controle social e as normas de reciprocidade.

Finalmente, da perspectiva das relações hierárquicas, a utilização de procedimentos hierárquicos de controle é fundamental para garantir a efetividade da coordenação das ações dos agentes que integram redes de empresas. Os principais autores pesquisados foram Brousseau (1993), Baudry (1992 e 1993) e Storper e Harrisson (1991).

Ressalte-se que, embora os autores aqui mencionados constituam a base de análise deste texto por serem as principais referências das abordagens selecionadas, serão complementados por leituras mais recentes sempre que disponíveis e pertinentes para fundamentar a argumentação.

### **3. A ELABORAÇÃO DE CONTRATOS “ÓTIMOS” ENTRE OS AGENTES: A ABORDAGEM DA TEORIA DA RELAÇÃO PRINCIPAL-AGENTE**

Milgrom e Roberts (1992, p.126), apoiados na Teoria da Relação Principal-Agente (JENSEN e MECKLING, 1976), ressaltam a importância da motivação dos agentes na concretização das transações entre eles:

O problema da motivação emerge porque os indivíduos possuem seus próprios interesses, os quais raramente estão perfeitamente alinhados com os interesses dos outros indivíduos, com o grupo ao qual pertencem, ou com a sociedade como um todo. [...] O problema da motivação é assegurar que os diversos indivíduos envolvidos nas transações façam a sua parte, transmitindo informações acuradas e atuando de acordo com o planejado.

Na análise da motivação nas transações, emergem duas questões centrais: a assimetria de informações e a imperfeição no controle do comprometimento dos agentes.

A assimetria de informações caracteriza-se pela situação na qual uma das partes interessada em uma potencial transação não possui toda a informação necessária para determinar se os termos do acordo são aceitáveis e se são viáveis. Essa situação dá origem ao risco da “seleção adversa”, isto é, a incerteza por parte do comprador quanto à capacidade técnica e à qualidade do “produto” oferecida pelo vendedor.

O comprometimento imperfeito diz respeito à dificuldade da parte contratante em controlar a ação (desempenho) do contratado, durante o desenrolar do contrato, dando origem a um tipo de risco denominado “dano moral”. O “dano moral” emerge quando um dos agentes não tem incentivo para respeitar as suas “promessas”, uma vez que o seu comportamento não é observável pelo seu parceiro. Trata-se, portanto, de uma deficiência, ou imperfeição, na “observação do comportamento do parceiro”.

A presença da “seleção adversa” e do “dano moral” potencializa o conflito de interesses e a expectativa de comportamento oportunista, elevando substancialmente os custos atrelados à gestão das transações e, no limite, inviabilizando a sua concretização.

A Teoria da relação principal/agente (PRATT e ZECKHAUSER, 1995) atribui particular importância à definição de um contrato “ótimo” que garanta uma “estrutura de incentivos” indutora da cooperação entre os agentes econômicos. O interesse central é a resolução dos problemas de coordenação da relação bilateral principal-agente associados ao “risco moral”, à “seleção adversa” e ao compartilhamento de riscos, visto que: o agente pode escolher entre vários comportamentos possíveis; a ação do agente afeta o bem estar das duas partes e, as ações do agente dificilmente são observáveis pelo principal.

Nesse contexto, dois aspectos centrais passam a orientar a concepção sobre a relação: os agentes econômicos são suficientemente capazes de redigir “contratos contingentes”, especificando direitos e deveres das partes, em função dos eventos futuros; e a problemática típica do contrato consiste na concepção de incentivos voltados ao incremento da troca de informações entre os agentes e na redução dos custos associados à supervisão.

No contexto das relações de subcontratação, Baudry (1993) e Britto (1995) identificam os seguintes incentivos: contrato plurianual renovável, como princípio regulador da relação; e mecanismos de repartição dos ganhos, associados à relação.

Para Baudry (1993), o “contrato plurianual renovável” dá origem a um “jogo” entre as partes que tende a se repetir indefinidamente, apontando para um horizonte de longo prazo, condição para a emergência da cooperação. Em essência, o contrato de médio prazo permite a superação do “dilema do prisioneiro”, comum às situações marcadas pela forte dependência entre dois agentes, envolvidos num jogo no qual sobressaem duas estratégias - cooperar ou não cooperar. A busca exclusiva dos interesses individuais resulta na definição da estratégia de não cooperação, a qual resulta, no entanto, em ganhos inferiores aos que seriam obtidos em uma estratégia da cooperação.

O contrato plurianual representa a passagem de um jogo “não repetido” de curto prazo (com incentivo à concorrência a cada momento) para um jogo repetido indefinidamente. Da perspectiva do agente, o contrato passa a representar uma esperança de ganho futuro, ampliando o campo para a efetivação de esforços de modernização, melhoria da qualidade e, de modo especial, para mostrar-se leal. Da perspectiva do principal, o contrato desempenha o papel de um penhor, pois funciona como um instrumento de pressão sobre o agente no cumprimento de suas obrigações e no fomento do esforço máximo.

Nessa linha, o contrato agente/principal pode estabelecer que parte da remuneração do agente será em ações da empresa/grupo que dirige. Essa prática vem se tornando cada vez mais freqüente com o forte avanço do processo de “financeirização” a que estão submetidas as empresas e seus principais executivos, os agentes, obrigados a apresentar resultados considerados adequados pelo “mercado”: os principais acionistas, os fundos de pensão, etc..

Em síntese, o alargamento do horizonte temporal da relação contratual reforça a expectativa de ganhos futuros, estimulando a modernização produtiva e elevando os níveis de eficiência. Além disso, a continuidade da relação, ao longo do tempo, dá origem a um processo de conhecimento mútuo entre os agentes que reduz os problemas de assimetria da informação. Nesse sentido, a ameaça de rompimento da relação, em caso de trapaça da parte do outro contratante, representa um importante fator de dissuasão da não cooperação.

A duração do contrato, no entanto, não é suficiente para que o comportamento cooperativo perdure. É necessário que cada participante da transação tenha interesse em continuar a relação, o que remete a discussão para os condicionantes da repartição dos ganhos associados ao arranjo entre as partes.

A duração da relação não é, por si só, suficiente para que o comportamento cooperativo apareça e perdure nas redes de subcontratação. Mesmo admitindo a existência de um processo de “aprendizado coletivo” que proporcione a obtenção de ganhos dinâmicos, cada agente individual envolvido no arranjo tem um interesse particular que deve ser satisfeito na relação. Não basta apenas incrementar o nível de eficiência a partir da relação; é necessário também que os ganhos associados à “quase-renda relacional” sejam repartidos, de maneira a gerar os benefícios que as firmas esperam obter (BRITTO, 1995, p 7).

Apoiando-se na literatura sobre o *modus operandi* das relações de subcontratação, Baudry (1993) dá ênfase à montagem de uma sistemática contratual que garanta a repartição relativamente equitativa dos ganhos da cooperação, criando estímulos à continuidade do arranjo e à consolidação das relações de parceria, ou seja, a construção de um arranjo “ótimo”, não o sentido de máximo, mas de ser aquele considerado pelas partes o mais adequado para conciliar diferentes interesses de contratantes e contratados, que esperam obter benefícios (embora não os mesmos) da adesão à relação.

Nessa sistemática contratual, observa-se, em primeiro lugar, um “mecanismo de garantia” que indica como os aumentos dos preços dos insumos utilizados pelo subcontratado repercutem no preço dos produtos/serviços por ele oferecidos. Em segundo lugar, um mecanismo de caráter nitidamente incitativo refere-se à repartição entre o contratante e o contratado dos ganhos de produtividade, obtidos pelo contratado no processo de fabricação, mas este também deve ter certas garantias de que terá parte dos benefícios obtidos. Para manterem o interesse na relação, agente e principal, devem ter incentivos e considerá-los vantajosos. Sem isso, as relações agente/principal não serão mantidas e solidificadas. A racionalidade desse tipo de relação reside no fato de que ambas as partes podem obter vantagens, não necessariamente de mesma natureza e valor, tangível (ganhos monetários) e intangível (por exemplo, ganhos para a imagem da empresa pelo fato de integrar uma rede de fornecedores de grande multinacional).

A evolução dos acordos de subcontratação internacional é ilustrativa a esse respeito, como fica evidenciado em trabalho publicado pelo Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie da França (2005) sobre a subcontratação internacional. Os resultados mostraram que os contratos de parceria explicitam detalhadamente a duração, os preços e os procedimentos para sua revisão, condições de pagamento, modo de tratar os litígios, penalidades, etc. Diferentemente dos contratos clássicos de subcontratação, são explicitadas também as contrapartidas de principal (contratante) e agente (contratados). Por exemplo, da parte do contratante a oferta de garantia de duração da parceria; da parte do contratado o oferecimento de garantia de melhor desempenho, em termos de qualidade e de custos. Apesar de ainda não ser a norma em todos os tipos de parceria, essa prática, segundo os resultados da pesquisa, é usual nos setores mais internacionalizados e mais atualizados em práticas de gestão como o automobilístico, o de aeronáutica, o farmacêutico, etc. Associada à difusão dessa prática, está a tendência da evolução das relações de subcontratação internacional para contratos de longa duração (mais de cinco anos), identificou a pesquisa.

## 4. A ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS E A CRIAÇÃO DE COMPROMISSOS IRREVERSÍVEIS À RELAÇÃO ENTRE EMPRESAS: A ABORDAGEM DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A escolha da estrutura de governança voltada à minimização dos custos de transação é o problema central investigado pela Economia dos Custos de Transação. A estrutura de governança consiste em mecanismos que vão do contrato simples (compra e venda) à integração vertical de atividades, passando pelo que Williamson (1985) denomina de “soluções intermediárias”, geridas por “contratos relacionais”, marcados pelo estreitamento de relações entre duas ou mais partes.

A proposição central da Teoria dos Custos de Transação é que a especificidade dos ativos, particularmente em ambientes incertos, gera sérias dificuldades contratuais. Quanto maior a especificidade dos ativos, mais elaborado é o mecanismo de governança, no sentido de enfrentar a possibilidade do comportamento oportunista por parte dos atores envolvidos. A especificidade dos ativos define a irreversibilidade (ou caso ocorra, com custos muito elevados) dos investimentos envolvidos. Pode estar relacionada aos investimentos físicos, assim como ao investimento em capital humano.

Considerando a baixa possibilidade de reutilização, o investimento em ativos específicos representa um risco evidente. Uma vez efetuado o investimento, o proprietário do ativo em questão será obrigado a cooperar com o proprietário do ativo que é complementar ao seu, mesmo se este último se comportar de maneira oportunista, tendo em vista que a ruptura do contrato pode custar mais caro do que as perdas decorrentes do comportamento oportunista do parceiro. Nessa situação, nenhum agente assumirá o risco do investimento em ativos específicos se não dispuser de instrumentos que garantam alguma proteção contra o comportamento oportunista do parceiro.

A solução extrema será a integração vertical (hierarquia), isto é, uma das partes adquire a autoridade legítima para dirigir a outra parte, produzindo o mais elevado grau de integração (uma entidade única) das transações. As primeiras versões da Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975) se concentraram na escolha binária entre mercado (contratos simples) e hierarquia (integração vertical). As “soluções intermediárias”, tais como os “contratos relacionais”, foram consideradas soluções não usuais, inferiores e instáveis.

Com o tempo, no entanto, Williamson (1991 e 1995) ampliou o escopo da análise buscando abranger a realidade empírica das “soluções intermediárias”, com diversas feições e não perfeitamente intercambiáveis (substitutas), e identificar os possíveis mecanismos que podem ser utilizados para garantir a estabilidade das relações interorganizacionais. Um dos mecanismos (WILLIAMSON, 1983) é a deliberada criação de compromissos com o propósito de tornar difícil a saída da relação. As partes passariam a atuar de maneira mais cooperativa a partir do estabelecimento de “compromissos capazes de se autocumprirem” (KLEIN, 1980; WILLIAMSON, 1983), como, por exemplo, a efetivação de arranjos financeiros entre as partes (troca de participação acionária), visando ao alinhamento do comportamento futuro. Esses arranjos são frequentemente denominados de “troca de penhores ou aprisionamento mútuo” e funcionam como barreiras intencionalmente criadas para evitar a “quebra” da relação. É um incentivo para a parte que investe e, em contrapartida, a outra parte se assegura das suas intenções e integridade.

Nesse sentido, o investimento em ativos específicos depende da criação de compromissos entre as partes envolvidas em uma relação. A premissa é a de que as transações podem ser estruturadas de maneira a garantir que os parceiros fiquem “presos” à relação, conformando um “self enforcing contract”. Mais precisamente, “[...] os entendimentos implícitos ou explícitos não serão violados porque a violação vai contra o próprio interesse de cada parte” (BENSAOU e ANDERSON, 1999, p. 462).

Williamson (1985, p. 196) chama a atenção para os “mutual hostages” (“penhores”, ou “aprisionamentos” mútuos), abrangendo a “exposição recíproca em ativos especializados” e os “colaterais”, adotados como instrumentos destinados a reduzir o risco associado ao investimento em ativos idiossincráticos:

Aqui o argumento é que reciprocidade pode servir para igualar a exposição das partes, diminuindo assim o incentivo do comprador para abandonar o intercâmbio, deixando que o fornecedor translate ativos especializados por um valor alternativo muito reduzido. [...] O compromisso do comprador com o intercâmbio fica explicitado com maior clareza a partir de sua disposição de aceitar a exposição recíproca em ativos especializados. Assim, reduzem-se os riscos de defecção.

Para Williamson (1985, p. 195):

[...] a reciprocidade transforma uma relação de oferta unilateral – na qual A vende X a B – em uma relação bilateral, na qual A aceita comprar Y de B como condição para efetuar a venda de X e ambas as partes entendem que a transação somente terá continuidade se a reciprocidade for observada.

Na mesma linha de raciocínio, Telser (1980) destaca que contratos individuais podem ser rompidos, o mesmo não ocorrendo com contratos múltiplos e recíprocos. Uma aliança terá maior probabilidade de durar se ela se constituir em uma parte de uma grande rede de acordos entre os parceiros. Os colaterais dizem respeito ao financiamento parcial dos investimentos específicos pela outra parte ou ainda, como referido acima, à participação acionária cruzada, funcionando como uma poderosa garantia para a efetivação de vultosos investimentos em ativos específicos.

Vários autores, cabendo destacar Gerlach (1992), Dyer e Ouchi (1993), Bolten, Malmrose e Ouchi (1994), ressaltam a importância da participação acionária cruzada no alinhamento das transações entre as partes interessadas. Esses autores vão além, afirmando que, ao funcionar como um sinal de compromisso de longo prazo, a participação acionária cruzada pode resultar, ao longo do tempo, no aumento da confiança entre os parceiros. A percepção de perdas mútuas pelo rompimento de contratos incentiva o uso de mecanismos que atenuem os riscos derivados das assimetrias de informações e de comportamentos oportunistas usuais nas relações entre agentes. A ligação financeira atua como um símbolo do relacionamento, e como um compromisso não facilmente reversível, encorajando a confiança mútua entre os agentes. Em síntese, a participação acionária cruzada é fundamental não só por alinhar os interesses, mas também para criar condições para a emergência da confiança, posto que os atores estão ligados por laços (de caráter financeiro) que, se rompidos, levarão a perdas concretas para ambos os lados. As participações cruzadas que caracterizam a subcontratação em cascata na indústria automobilística, notadamente no Japão, são ilustrativas a esse respeito. Cabe apontar, entretanto, que as participações cruzadas não constituem em si garantia de maior eficiência, e sem os mecanismos de coordenação adequados pode ser mesmo um gargalo para o desempenho.

## 5. O ENFOQUE DA CONFIANÇA, DA NEGOCIAÇÃO E DA RECIPROCIDADE

O núcleo da abordagem aponta para o caráter muito forte da hipótese do comportamento oportunista colocada pela Economia dos Custos de Transação. No âmbito das relações cliente-fornecedor, Grandori (1995, p. 11 e 12) identifica contra-exemplos do comportamento oportunista:

[...] em contraste com a expectativa padrão da economia dos custos de transação, pode ser observado que, nos mercados de produtos industriais complexos, o “pequeno número” de empresas em ambos os lados, oferta e demanda, e a “transformação fundamental” das puras relações de mercado em relações de parceria de longo prazo, ao invés de se constituírem em fontes do comportamento oportunista, constituem-se em fonte da construção da reputação, do controle social, das normas de reciprocidade, e um instrumento eficiente para a manutenção de acordos mútuos informais satisfatórios.

A explicação teórica para esse fenômeno pode ser encontrada na Teoria dos Jogos – Schelling (1960) e Axelrod (1984) - e na Teoria da Negociação (RAIFFA, 1982). A repetição do mesmo tipo de jogo entre parceiros que transacionam freqüentemente entre si, assim como a complexidade das atividades favorecem a negociação e estimulam a cooperação, reduzindo o potencial para a emergência do comportamento oportunista.

A noção de reciprocidade tende a predominar sobre o próprio contrato. Para Schelling (1960) e Axelrod (1984), a cooperação é o resultado da habilidade das partes em acordar sobre as penalidades recíprocas, no caso do comportamento competitivo, e sobre as recompensas, no caso do comportamento cooperativo. Para Schelling (1960, p. 134-135), a cooperação é obtida:

[...] pela continuidade da relação entre as partes e pelo reconhecimento, por parte de cada um dos parceiros, de que aquilo que ele pode ganhar “trapaceando”, em uma dada circunstância, é superado pelo valor da tradição e da confiança, que tornam possível uma longa seqüência de acordos futuros.

Para Axelrod (1984), decisões cooperativas e ou decisões competitivas evocam respostas recíprocas e iguais. Em outras palavras, a reciprocidade é um elemento central da obtenção da confiança e da credibilidade entre as partes de uma relação, a partir das quais deverão emergir as condições necessárias à concretização do acordo, assim como ficará explicitada a natureza dos incentivos à cooperação entre os parceiros. Como afirmam Ring e Van de Ven (1992), o aumento da confiança entre os parceiros emerge quando eles completaram com sucesso as transações por meio de normas de equidade e de reciprocidade.

Para Joly e Mangematin (1995), a confiança é uma ligação essencial entre os agentes econômicos que os coloca em uma situação de interdependência e de poder compartilhado, constituindo-se em elemento chave da efetivação das relações entre empresas. Para os autores, a confiança pode ser apreendida a partir do conjunto de relações sociais que o agente mantém com o ambiente e a partir do processo de “aprendizagem relacional” com base na experiência adquirida sobre o comportamento do outro.

Com relação ao primeiro aspecto, antes mesmo que se efetive qualquer tipo de contrato entre os agentes, a rede de relações pré-existente condiciona o grau de confiança entre as empresas. Essas relações permitem a identificação de parceiros potenciais, cujo comportamento é suficientemente conhecido, reduzindo consideravelmente a “incerteza relacional”. Trata-se, portanto, de uma confiança “ex-ante” que evoluirá em função do desenrolar da cooperação. A confiança “ex-ante” resulta da reputação de um ator que pode ser analisada como uma forma peculiar de capital - “capital relacional” (COLEMAN, 1988), o qual se assenta na percepção do comportamento anterior dos agentes.

Em relação ao segundo aspecto, a confiança é o resultado da experiência adquirida sobre o comportamento do outro no decorrer da relação de parceria. Para Inkpen e Currell (2004), a aprendizagem sobre o parceiro facilita a compreensão do comportamento dos integrantes da rede de relações, provendo o fundamento para a criação da confiança (ou desconfiança). Uma vez constituído um arranjo interorganizacional e se as condições iniciais suportarem a colaboração, o movimento na direção do aprofundamento da cooperação envolve o desejo dos parceiros em efetivar comprometerimentos irreversíveis ao arranjo. Para que isso ocorra, as empresas parceiras devem sentir-se confortáveis em trabalhar juntas. Na visão dos autores, a repetição ao longo do tempo das transações entre empresas dá origem à oportunidade da aprendizagem sobre o comportamento do parceiro, a qual conduz ao desenvolvimento da confiança entre as partes.

Para os autores, a confiança é um conceito dinâmico, isto é, o grau de confiança entre as empresas se altera no curso da relação. As experiências de sucesso e de falhas na interação entre os parceiros conduzirão ao ajustamento no grau de confiança entre as partes. A confiança é identificada a um processo que tem início na fase de negociação precedente à assinatura do contrato, continuando na fase de negociação associada à definição das regras de funcionamento do acordo e que se consolida durante o trabalho “em conjunto” entre os parceiros.

As negociações anteriores à conclusão do contrato permitem aos parceiros estabelecer um nível mínimo de confiança, mesmo na ausência da confiança “ex-ante”. Com efeito, entre a decisão de cooperar e a cooperação efetiva existe um longo processo de testes, de provas e de busca de coerência de objetivos. Na fase de negociação que precede a assinatura do contrato, Nohria (1992) identifica três critérios inter-relacionados utilizados pelos agentes econômicos na busca de parceiros potenciais: grau de ajustamento a um conjunto pré-determinado de atributos; determinação da “confiabilidade” do potencial parceiro e reação emocional gerada durante a interação.

O primeiro passo na seleção dos parceiros é a verificação da sua adequação a um conjunto de atributos pré-definidos, em especial a capacidade financeira e a capacidade técnica. O passo seguinte - avaliação da confiabilidade - envolve uma “conversação intensiva” na busca do refinamento do conhecimento mútuo, abordando aspectos como história, afiliação social e referências. Finalmente, a reação emocional imanente à interação constitui-se em fator decisivo, pois a percepção da confiança aumenta a partir do contato “face a face” e da presença de ligações comuns entre as partes, em termos de experiências e pessoas de referência.

A fase de negociação do contrato constitui um período complexo. É o momento no qual cada um dos parceiros define o seu aporte de recursos, os resultados pretendidos e as formas de repartição dos resultados. Além da negociação do aporte de cada parceiro, cada um deve revelar ao outro o seu grau de

conhecimento técnico e/ou de mercado. Esse período de negociação é marcado pelo acento nos méritos próprios. Note-se que são raras as empresas que fornecem o conjunto de informações sob seu controle. A situação de assimetria de informação é forte, encorajando comportamentos oportunistas. Por outro lado, o anúncio das especificações técnicas e do orçamento fornece indicações importantes sobre a capacidade técnica das empresas. A consideração de determinada técnica como objeto do acordo ou o aporte fornecido pelo parceiro fornecem um indicador da base tecnológica dos contratantes. A fase de negociação do contrato, a partir das discussões de natureza técnica e financeira, se apresenta como um processo de transparência dos parceiros que permite a obtenção de informações e da confiança mútua, necessárias para que a cooperação tenha lugar.

O segundo momento chave corresponde à criação de mecanismos de gestão das transações entre as partes, visando assegurar a coordenação das atividades e a resolução dos diversos problemas do “dia a dia”. A definição das regras de funcionamento do acordo atua como um importante sinal para os diferentes parceiros, aumentando a previsibilidade de seu comportamento. Da mesma forma, o hábito de trabalhar e de enfrentar problemas em conjunto favorece a construção da confiança mútua.

A esse respeito vale mencionar Borys e Jeminson (1989, p. 237):

A resolução de conflitos de interesse e a manutenção da harmonia são difíceis porque, de modo geral, cada parceiro não compartilha de um domínio comum, dificultando a geração de um conjunto comum de entendimentos sobre o propósito do arranjo e sobre o processo através do qual esse propósito pode ser obtido.

A compreensão do propósito, por parte dos integrantes, é especialmente importante para o funcionamento do arranjo, na medida em que ele assegura uma “direção institucional”, atuando como um mecanismo legitimador das relações entre os parceiros. Nesse âmbito, os autores dão ênfase à importância da “amplitude dos objetivos”, como elemento aglutinador e como instrumento de resolução de conflitos. A discussão da “amplitude de propósitos” visa identificar a percepção daquilo que cada integrante tem da sua participação no arranjo e da participação dos demais integrantes. Não se trata de “acomodar” interesses conflitantes, mas de “integrar” as contribuições individuais, propiciando a geração de um domínio de interesse comum. Em outros termos: só é possível visualizar o arranjo como um “espaço de compartilhamento” quando os parceiros o perceberem como instrumento potencial da realização de seus interesses específicos, e a inserção de cada parceiro no conjunto de atividades do arranjo coletivo condiciona a sua percepção de como seus interesses serão considerados e orienta a sua expectativa com relação à importância da sua colaboração.

Dyer e Hatch (2004), tratando de redes de relações cliente/fornecedores, apontam que os significativos resultados obtidos pelos fornecedores da Toyota bem superiores aos dos fornecedores de seus concorrentes (por exemplo, redução dos estoques em 25% e da taxa de defeitos em 50%) podem ser atribuídos, em grande medida, à natureza das relações que foram construídas com sua rede de fornecedores: estreitas, colaborativas e com compartilhamento de conhecimentos .

## 6. O ENFOQUE NAS RELAÇÕES HIERÁRQUICAS E NOS MECANISMOS DE SUPERVISÃO E CONTROLE DOS AGENTES

Para Brousseau (1993), a noção de autoridade deve ser diferenciada da noção de poder. O termo autoridade remonta a um direito de comando (direção), contratualmente adquirido. O poder remonta à idéia de que certos agentes são capazes de impor o primado de seus objetivos individuais aos demais. Embora a autoridade possa resultar do poder, não será forçosamente o caso. A autoridade pode ser livremente aceita por um contratante, visando aumentar a eficácia da coalisão, assim como a sua própria remuneração. Nas palavras do autor:

A autoridade é um direito de comando contratualmente estabelecido que permite a um contratante, ou grupo de contratantes, decidir sobre a utilização efetiva dos fatores aportados pelos co-contratantes. Mais precisamente, a autoridade compreende um direito de decidir sobre a forma como os ativos serão utilizados no caso de uma eventualidade não prevista no contrato (BROUSSEAU, 1993, p. 33).

Nessa acepção, a autoridade permite a efetivação de economias de conhecimento e de coordenação, isto é, evita que os membros de uma coalisão realizem esforços redundantes no processo de tomada de decisão. Em outras palavras, a delegação de autoridade possibilita a agilização do processo de tomada de decisão por meio da transmissão desse direito para os agentes mais qualificados. O sistema de delegação de autoridade garante a superação dos limites da ignorância individual dos agentes a partir da utilização da organização coletiva.

Como afirmam Grandori e Soda (1995, p. 195), no âmbito dos consórcios entre empresas:

Um conjunto de empresas com diferentes competências cooperando para a construção de uma planta, podem, por exemplo, e freqüentemente assim procedem, conceder a uma das empresas o direito de determinar o comportamento das outras empresas no interior de uma dada “zona de aceitação”, para coordenar as suas ações, falar por todas e exercer a liderança técnica; isto é, exercer autoridade.

Baudry (1992) questiona se a autoridade é independente das relações de poder. No caso específico das relações de subcontratação, os subcontratados podem encontrar-se inteiramente em uma situação de “subordinação econômica” em relação ao contratante. Embora independentes juridicamente, são dependentes economicamente. Trata-se de uma dependência de fato e não de direito; o subcontratado não trabalha para qualquer cliente, o principal comprador representa geralmente uma parte importante de sua cifra de negócios. A dependência repousa na “subordinação profissional” envolvendo a negociação do preço, a concepção do produto e o estrito respeito às normas técnicas.

A esse respeito, Storper e Harrison (1991) dão ênfase às diferentes conformações da “estrutura de governo” das redes, definidas a partir da análise do “grau de assimetria” (ou de poder) presente nas relações entre os agentes.

Nas redes com uma empresa “core”, o poder é assimétrico, pois essa empresa tem o controle sobre as ações das demais. O aspecto central diz respeito ao fato do conjunto de agentes da rede ser substancialmen-

te dependente da empresa líder, que tem uma posição dominante, evidenciando um considerável grau de hierarquização nas relações. O caso oposto é o das redes que se caracterizam pela simetria do poder, isto é, as ações dos agentes não são determinadas pelas decisões tomadas por um agente centralmente posicionado. Não existe um líder no sentido estrito do termo, ou, quando existir, essa função é exercitada “por rodízio”.

Storper e Harrison (1991) visualizam, ainda, uma situação intermediária, onde existe uma coordenação sistemática das atitudes do conjunto de agentes associada a certa simetria nas relações. A firma coordenadora é um líder que não pode atuar de maneira totalmente independente dos demais agentes e, por conseqüência, sem poder suficiente para determinar a existência destes. Os citados autores identificam dois principais determinantes das relações de poder: o número de relações alternativas potenciais e a natureza qualitativa da relação.

Com referência ao primeiro determinante, comentam (STORPER e HARRISON, 1991, p. 412) que, mantendo-se as demais condições, o poder do comprador aumenta conforme aumenta o número de potenciais fornecedores (“oferta”). Da mesma forma, para um dado fornecedor, à medida que o número de potenciais clientes aumenta, o poder dos clientes diminui.

Quanto à natureza qualitativa da relação, ela tem a ver com: a “especificidade dos ativos (físicos e humanos)” envolvidos na relação; o número de atividades interdependentes e o grau de importância relativa das atividades para cada empresa envolvida, o grau em que as atividades são desenvolvidas em conjunto, abrangendo processos de transformação, aprendizagem e troca de informações.

No âmbito das relações de subcontratação, Leborgne e Lipietz (1992) chamam a atenção para a presença de distintos padrões de integração dos subcontratados pelo contratante. No caso mais geral, característico do modo de produção fordista tradicional, o contratante controla totalmente a concepção do produto com a transmissão de informações efetuando-se no sentido vertical, no âmbito de uma relação rigidamente estruturada do ponto de vista hierárquico. A relação de autoridade desenvolve-se de forma rigorosa, principalmente através de um sistema de supervisão e controle que o contratante impõe sobre as diversas etapas da transação.

É importante ressaltar que, além de gerar custos significativos - custos de supervisão e de controle -, o sistema não assegura que os agentes empreenderão o esforço necessário para a obtenção de um resultado eficiente, uma vez que existem problemas associados às dificuldades da “observação da ação”. Nesse sentido, a emergência da parceria - relações menos assimétricas entre os agentes - visa a uma flexibilização da coordenação, buscando eliminar o viés de uma supervisão estreita e os custos a ela associados.

No caso específico das relações de parceria com os subcontratados, a concepção do produto é fruto da colaboração direta entre contratantes e subcontratados. O cliente limita-se a estabelecer algumas especificações do produto, deixando a sua concepção mais precisa a cargo da firma contratada. A estrutura hierárquica da relação é menos rígida do que na situação anterior, com os mecanismos de autoridade sendo substituídos por princípios de confiança mútua entre os agentes, essenciais para a otimização da relação ao longo do tempo. Entretanto, conforme destacado por Hakansson (2006), as redes de relações não são neutras. As partes mais fortes tendem a obter maiores benefícios na relação. Nesse sentido, as redes de empresas, embora possam ter claros efeitos positivos no que tange ao desenvolvimento de novos conhecimentos, novas tecnologias, etc., podem sofrer do mesmo mal do mercado: levar a assimetrias de poder.

## 7. CONFRONTO ENTRE AS ABORDAGENS

O quadro de referência da teoria da relação principal é o mesmo da “economia neoclássica”. Mais precisamente, o universo de decisão dos agentes se caracteriza pela presença do risco e pela imperfeição da informação. Em uma situação de risco, os agentes têm conhecimento das alternativas possíveis de ação e, eventualmente, das probabilidades dos resultados a elas associados. Por sua vez, a imperfeição da informação diz respeito à repartição assimétrica do estoque de informação entre os agentes.

No entanto, a introdução da incerteza torna as contingências e os comportamentos a ela associados não previsíveis, impedindo a elaboração de “contratos ótimos”. Embora o contrato possa se constituir em um arcabouço, com clara definição de responsabilidades e prazos, e mesmo um importante indutor das relações de longo prazo (em particular na interação cliente-fornecedor), não dá conta da complexidade de ajustes e de realinhamentos imanentes à coordenação temporal das relações entre empresas.

A Teoria dos Custos de Transação introduz a incerteza e, portanto, a impossibilidade de utilizar os contratos como mecanismos suficientes para comprometer os agentes integrantes de um arranjo interorganizacional. O conceito de incerteza é aplicado a vários fenômenos, variando da tarefa individual às condições de mercado. Um denominador comum parece ser que a incerteza está negativamente relacionada à possibilidade de comprometer os agentes, de um modo significativo, a um específico curso de ação, a partir dos contratos.

A incerteza e a especificidade dos ativos são os elementos que dão origem aos complexos mecanismos de coordenação das transações entre empresas, tendo em vista o aprofundamento do conflito de interesses e do comportamento oportunista. A estabilidade das relações se assenta no compromisso dos parceiros, a partir da participação cruzada no capital e da exposição recíproca em ativos específicos. O comprometimento em ativos específicos à relação eleva os custos do rompimento do contrato e favorece a emergência de mecanismos adaptativos especiais que dão elasticidade aos contratos, no sentido de efetuar alinhamentos e restaurar a eficácia diante de distúrbios não previstos.

Bensaou e Anderson (1999, p. 463), no entanto, chamam a atenção para o fato de tais benefícios estarem atrelados a custos e a riscos:

Um comprador que decide pela efetivação de investimentos específicos com determinado fornecedor limita a sua liberdade de escolha e aumenta a dificuldade e o custo de mudança de fornecedor. Adicionalmente, os ativos específicos à relação dificultam a saída do relacionamento e, por conseqüência, podem induzir ao comportamento oportunista por parte do fornecedor.

As principais limitações dessa abordagem estão associadas, em primeiro lugar, à supressão do “processo histórico” na explicitação do desenvolvimento das relações entre empresas, deixando de considerar: o caráter determinante das decisões e dos investimentos passados sobre o comportamento futuro da relação. Em segundo lugar, deixa encobertos aspectos cruciais do processo de decisão, notadamente aqueles relacionadas à aprendizagem e à inovação. Em terceiro lugar, não incorpora à análise as alterações nas expectativas de “comportamento oportunistas”, em função da experiência e das mudanças de percepção, à medida que a relação entre os agentes se desenvolve no tempo.

Em síntese, a economia dos custos de transação tem dificuldade em visualizar o arranjo interorganizacional como uma entidade histórica distinta, cuja marca é a especificidade das relações e dos mecanismos de coordenação desenvolvidos e sistematizados ao longo do tempo. Cabe destacar que, embora o conceito de “especificidade dos ativos” contenha uma “espessura temporal”, colocando ênfase nas transformações dos recursos ao longo do tempo, permanece definido em relação às transações. Mais precisamente, não se trata de uma especificidade associada à forma de coordenação, a qual, ao longo do tempo, configurou um processo de aprendizado particular, cujo resultado é a acumulação de conhecimentos altamente específicos ao arranjo.

No enfoque da confiança, da negociação e da reciprocidade, as relações entre empresas são introduzidas em um contexto temporal, considerando as possibilidades da aprendizagem peculiar associada ao ganho de informação sobre o comportamento recíproco, a partir da repetição das transações. Com a passagem do tempo, os agentes engajados em transações recorrentes aprenderão com elas e, mais concretamente, é de se esperar que os contratos se tornem capazes de se “autocumprirem”, devido aos efeitos da reputação, e os problemas associados ao “fornecedor único” ou ao “dano moral” sejam atenuados por meio da evolução das normas de reciprocidade e da cooperação.

Sob essa perspectiva, as relações entre empresas não nascem sob a marca do conflito e do comportamento oportunista, mas como consequência dos limites individuais enfrentados pelos agentes. As empresas são impelidas a estabelecer fortes articulações com outras empresas, particularmente se as competências forem complementares.

Finalmente, o enfoque nas relações hierárquicas e nos mecanismos de supervisão e controle dos agentes deixou evidente que, assim como as empresas fazem uso extensivo, mas não exclusivo da hierarquia e do poder, as redes de empresas, enquanto instituições complexas, também fazem uso da autoridade hierárquica. A ênfase na supervisão e no controle expressa a sua importância para a coordenação das relações entre empresas. Quando o arranjo entre elas for criado e decisões sobre a forma de coordenação tiverem que ser tomadas, os controles formais devem ser priorizados, pois a confiança não surge automaticamente. No decorrer do tempo, com a evolução do relacionamento entre os parceiros, o medo do comportamento oportunista desaparece e a tendência é a redução da importância dos mecanismos formais de coordenação e monitoramento. No entanto, isso não significa que eles desaparecerão.

## 8. CONCLUSÕES

As quatro perspectivas teóricas consideradas no estudo – contrato, compromisso, confiança e hierarquia - mostraram que o propósito da coordenação contratual é definir as fronteiras da relação entre empresas, envolvendo a escolha da forma legal de governo do acordo, a extensão pela qual os parceiros estão ligados ao acordo, o grau pelo qual essas escolhas são específicas ao acordo ou não e a distribuição dos direitos.

Na explicitação dos parâmetros que balizam a coordenação e o alinhamento das ações das organizações envolvidas no arranjo interorganizacional observam-se diferenças, sob o ponto de vista analítico.

Em primeiro lugar, a natureza do ambiente que cerca as relações entre empresas opõe, de um lado, a perspectiva do contrato e as demais. Para a primeira perspectiva, em um contexto regido pela imperfeição da informação, o contrato se constitui em um mecanismo de coordenação suficiente para designar um conjunto de incentivos que compatibiliza interesses conflitantes dos agentes. Para as demais perspectivas, a introdução da incerteza deixa patente a impossibilidade de utilizar o contrato como mecanismo suficiente de coordenação dos agentes. As perspectivas do compromisso, da confiança e da hierarquia, ao partirem de um mesmo contexto decisório, introduzem parâmetros adicionais essenciais à coordenação das relações entre empresas.

Da Economia dos Custos de Transação, a incerteza aliada à especificidade dos ativos aprofunda a possibilidade do comportamento oportunista, acirrando conflitos e bloqueando a concretização do acordo. A proposta é a criação de compromissos (penhores) – participação cruzada no capital e exposição recíproca em ativos específicos – entre as partes, como mecanismo estabilizador das relações. Como os agentes ficam deliberadamente comprometidos (“presos”) com a relação, isso favorece a cooperação e, por conseqüência, a emergência de espaços para ajustes. Assim, os compromissos dão maior elasticidade aos contratos no sentido de efetuar alinhamentos e restaurar a eficácia diante de distúrbios não previstos.

Da confiança, o comprometimento entre os agentes integrantes de um arranjo interorganizacional é o resultado de um intenso processo de interação e aprendizagem que ocorre ao longo do tempo de relacionamento. De um lado, com a repetição das transações, ao longo do tempo, os agentes aprofundam o conhecimento do comportamento do parceiro. De outro lado, aprendem também a gerir as relações entre empresas e, de modo particular, o seu impacto sobre o grau de confiança entre as partes. À medida que as empresas parceiras adquirem conhecimento sobre as formas de coordenação do arranjo, reduz-se a incerteza quanto ao comportamento dos parceiros e, por conseqüência, aumenta o grau de confiança. À medida que os integrantes do arranjo se tornam mais confiantes com relação à habilidade de estruturar e de administrar a relação, a tendência é ocorrer uma mudança de controles formais para formas de controle mais flexíveis.

Na perspectiva da hierarquia, o estabelecimento de controles hierárquicos é fundamental para a estabilidade das relações e para assegurar agilidade nas decisões. Por sua vez, é decisivo para a conformação ou não de um ambiente propício à emergência da confiança entre as partes. No decorrer do processo de relacionamento, a confiança gera um clima que favorece a interação, passando a se constituir em um determinante da utilização de procedimentos formais de coordenação. Assim, a performance do arranjo interorganizacional depende não só do nível de confiança entre as partes interessadas, mas também dos mecanismos de controle utilizados. Isso pode explicar as diferentes conformações de estrutura de governo propostas por Storper e Harrison (1991) e as transformações nas relações de subcontratação identificadas por Leborgne e Lipietz (1992).

Ao longo do texto procurou-se mostrar que, mais que antagônicas, essas abordagens podem ser vistas como complementares, na medida em que cada uma delas foca determinados aspectos, com determinados objetivos, que não são excludentes. A abordagem do agente/principal privilegia os mecanismos para que os agentes, na busca de alcançar seus objetivos, não ajam de maneira a comprometer fortemente os objetivos do principal. A teoria da especificidade dos ativos, da criação de compromissos irreversíveis e de custos de transação, ao tratar dos mecanismos de coordenação, privilegia os ganhos decorrentes de arranjos que permitam uma combinação considerada eficiente de custos de transações, minimizados em estruturas verticalizadas, com ganhos de flexibilidade. Isto é, uma combinação “eficiente” de custos de coordenação internos e custos de coordenação externos, levando em conta que um extremo ter-se-ia minimização de custos de transação, mas com rigidez. No outro extremo, o mercado, flexibilidade nas escolhas, mas com elevados custos de transação. Portanto, os arranjos intermediários seriam uma forma de obter combinações de custos de transação

e flexibilidade consideradas eficientes pelas partes envolvidas. A criação de compromissos irreversíveis (só reversíveis a custos muito elevados) ocupa papel relevante no que tange à duração desses arranjos. As abordagens da confiança-negociação-reciprocidade focam o desenvolvimento de aprendizado e competências coletivos, que pode ser gerado por meio de ações conjuntas baseadas no compromisso e na confiança entre os agentes (que deve ser construída, não está disponível a priori). A abordagem da hierarquia enfatiza a importância da supervisão e do controle na coordenação como forma de comprometimento dos agentes.

Esses focos não são excludentes, privilegiam dimensões diferentes de um mesmo objeto, que são as relações entre empresas. Estas, para serem duradouras, devem ser coordenadas de forma a que ações individuais não comprometam os objetivos da rede em si; os custos delas derivados não suplantem os custos que seriam gerados por organizações integradas verticalmente (menores custos de transação); as assimetrias frequentes nas relações entre empresas não levem a ganhos para apenas uma das partes; etc. Para tanto, os mecanismos de coordenação devem levar em conta as especificidades dos particulares conjuntos de relações, isto é, não existe um mecanismo único. Entretanto, seja ele qual for, um traço comum da coordenação deve ser o coordenar de forma a evitar que os diferentes interesses dos atores envolvidos não levem a conflitos insuperáveis, que significariam o rompimento da rede de relações.

Há que considerar, adicionalmente, que setores distintos podem requerer formas diferentes de coordenação. Isso não significa que seja possível estabelecer previamente o arranjo de coordenação mais eficiente para cada situação. A esse respeito, Wolter e Veloso (2008, p.8) comentam que enquanto Jacobides (2007), a partir de um modelo analítico, sugere que as competências são o principal vetor nas decisões do tipo comprar ou fazer em determinados setores industriais, Mayer e Nickerson (2005), a partir de resultados empíricos sobre o setor de tecnologia e informação, mostram que nesse setor os custos de transação são o principal fator levado em conta nas decisões desse tipo.

Nessa direção, abrem-se espaços para estudos longitudinais focados no processo de evolução dos mecanismos de coordenação do relacionamento entre empresas, propiciando a visualização de ajustes efetuados. Da mesma forma, é fundamental investigar a importância relativa do contrato, do compromisso, da confiança e da hierarquia, ao longo das fases evolutivas de um arranjo interorganizacional.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AXELROD, R. M. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books, 1984.
- BAUDRY, B. *Partenariat et Sous-Traitance: Une Approche par la théorie des incitations*. *Revue d'Économie Industrielle*, n. 66, quarto trimestre, p. 51-68, 1993.
- \_\_\_\_\_. *Contrat, Autorité et Confiance: a relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi?* *Revue Économique*, v. 43, n. 5, p. 871-893, 1992.
- \_\_\_\_\_. *La question des frontières de la firme, incitation, et coordination dans la firme-réseau*. *Revue Économique*, v. 55, n. 2, p. 247-274, 2004.
- BENSAOU, M.; ANDERSON, E. *Buyer-Supplier Relations in Industrial Markets: When do Buyers Making Idiosyncratic Investments?* *Organization Science*, v. 10, n. 4, p. 460-481, 1999.
- BOLTEN, M. K.; MALMROSE, R.; OUCHI, W. G. *The organization of Innovation in the United States and Japan: Neoclassical and Relational Contracting*. *Journal of Management Studies*, v. 31, n. 5, p. 653-679, 1994.

- BORYS, B.; JEMISON, D. B. **Hybrid Arrangements as Strategic Alliances**: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 2, p. 234-249, 1989.
- BRITTO, J. **Cooperação Inter-Industrial e Redes de Sub-Contratação: Uma Análise do Modus Operandi das Relações de Parceria**. In: Encontro Nacional de Economia, 23, 1995, Salvador (BA), **Anais do Encontro Nacional de Economia**. Brasília: ANPEC, 1995, v. 1, p. 1- 20.
- BROUSSEAU, E. **Les Theories des Contrats**: Une Revue. *Revue d' Économie Politique*, v. 3, n. 1, p. 1-82, 1993.
- COLEMAN, J.S. **Social Capital in the Creation of Human Capital**. *American Journal of Sociology*, v. 94, supl., p. 95-120, 1988.
- DYER, J. H. e OUCHI, W. G. **Japanese Style Business Partnerships**: Giving Companies a Competitive Edge. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 1, p. 51-63, 1993.
- DYER, J. H.; HATCH, N. W. **Using Supplier Networks to Learn Faster**. *Sloan Management Review*, v. 45, n.3, p.57-63, 2004.
- GERLACH, M. L. **Alliance Capitalism**. Berkeley: University of California Press, 1992.
- GRANDORI, A. **Comparative Assessment of Interfirm Coordination Modes**. Paper presented at the conference Assessing Inter-organizational Networks, Jouy en Josas, organized within Research Programme "European Management and Organization in Transition", financed by the European Science Foundation, fevereiro, 1995. Mimeografado.
- GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-Firm Networks**: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- HAKANSSON, H. **Business relationships and networks**: consequences for economic policy. *Antitrust Bulletin*. (publicação online), 22 de março de 2006 (15 p).
- INKPEN, A. C.; CURRAL, S. C. **The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures**. *Organization Science*, v. 15, n. 5, p. 586-599, 2004.
- JACOBIDES, M. **A model of how transaction costs, capabilities and limits to growth drive vertical scope**. *Organization Science*, 2007. Forthcoming. Apud. WOLTER, C.; VELOSO, F. M. The Effects of Innovation on Vertical Structure: perspectives on transaction costs and competences. *Academy of Management Review*, julho, 2008. Disponível em: [http://www.andrew.cmu.edu/user/cwolter/Wolter\\_Veloso\\_AMR\\_07.pdf](http://www.andrew.cmu.edu/user/cwolter/Wolter_Veloso_AMR_07.pdf)  
Acesso em: 10/08/2008.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure**. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.
- JOLY, P. B.; e MANGEMATIN, V. **Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux**. *Economies et Sociétés, série W*, v, 9, n. 2, p. 17-50, 1995.
- KLEIN, B. T. **Transaction Cost Determinants of "Unfair" Contractual Arrangements**. *American Economic Review*, v. 70, n. 2, p. 356-362, 1980.
- LEBORGNE, D.; LIPIETZ, A. **Idées Fausses et Questions Ouverts de l'après-fordisme**. CEPREMAP, Working Papers, n. 9103, p.13-24, 1992.

- MAYER, K.; NICKERSON J. **Antecedents and performance implications of contracting for knowledge workers**: evidence from information technology services. *Organization Science*, 16(3), 225–242, 2005. Apud. WOLTER, C.; VELOSO, F. M. **The Effects of Innovation on Vertical Structure**: perspectives on transaction costs and competences. *Academy of Management Review*, julho, 2008. Disponível em: [http://www.andrew.cmu.edu/user/cwolter/Wolter\\_Veloso\\_AMR\\_07.pdf](http://www.andrew.cmu.edu/user/cwolter/Wolter_Veloso_AMR_07.pdf) Acesso em: 10/08/2008.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, Organization and Management*. N. Jersey: Prentice Hall, 1992.
- MINISTERE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE. **SESSI**: Service des études et des statistiques industrielles. La sous-traitance internationale L'Europe, partenaire privilégié. Le 4 pages des statistiques industrielles, n. 205, 2005. Disponível em: <http://www.industrie.gouv.fr/sessi/4pages/pdf/4p205.pdf>. Acesso em: 10/08/2008.
- NOHRIA, N. Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of the 128 Venture Group. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. (eds) **Networks and Organizations**: Structure, Form, and Action. Boston: Harvard Business School Press, p. 240-261, 1992.
- PRATT, J. W.; ZECKHAUSER R.J. (eds) **Principal and Agents**: The Structure of Business. Boston: Harvard Business School Press, 1985.
- RAIFFA, H. **The Art and Science of Negotiation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. **Structuring Cooperative Relationships Between Organizations**. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.
- SCHELLING, T. C. **The Strategy of Conflict**. London: Oxford University Press, 1960.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Tradução de Dante Moreira Leite. 3 ed. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1974.
- SOBRERO, M.; SCHRADER, S. 1998. **Structuring inter-firm relationships**: a meta-analytic approach. *Organization Studies*, v. 19, n. 4, p. 585-616.
- SOBRERO, M.; ROBERTS, E. B. **The Trade-off between Efficiency and Learning in Interorganizational Relationships for Product Development**. *Management Science*, v. 47, n. 4, p. 493-511, 2001.
- STORPER, M.; HARRISON, B. **Flexibility, Hierarchy and Regional Development**: The Changing Structure of Industrial Production Systems and Their Forms of Governance in the 1990's. *Research Policy*, v. 20, n. 5, p. 407-422, 1991.
- WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law & Economics*, v. 36, n. 1, p. 453-486, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Comparative economic organization**: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 2, p. 269 – 296, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Credible Commitments**: Using Hostages to Support Exchange. *American Economic Review*, v. 73, n. 4, p. 519-535, 1983.
- \_\_\_\_\_. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Market and Hierarchies**: Analysis and Antitrust Implications. New York: The Free Press, 1975.
- WOLTER, C.; VELOSO, F. M. **The Effects of Innovation on Vertical Structure**: perspectives on transaction costs and competences. *Academy of Management Review*, julho, 2008. Disponível em: [http://www.andrew.cmu.edu/user/cwolter/Wolter\\_Veloso\\_AMR\\_07.pdf](http://www.andrew.cmu.edu/user/cwolter/Wolter_Veloso_AMR_07.pdf) Acesso em: 10/08/2008.