

Williamson e “formas híbridas”: uma proposta de redefinição do debate

*Robson Antonio Grassi*¹

Resumo

Este artigo procura entender a questão das “formas híbridas” na análise de Williamson, a partir de um conceito que esse autor considera de fundamental importância para a sua explicação, o de “modo de adaptação”. Porém, tal conceito na sua origem é dinâmico, mas enquadrado por Williamson numa análise estática, fato reconhecido pelo próprio autor. Assim, o objetivo do artigo é mostrar que, com um maior refinamento teórico da noção de formas híbridas, o conceito de adaptação pode ser redefinido de forma mais dinâmica. Isso torna a noção de formas híbridas ainda mais útil do que atualmente para o entendimento da cooperação interfirmas como uma importante estratégia empresarial na busca da criação de vantagens competitivas.

Palavras-chave: Formas híbridas – Adaptação; Dinâmica; Vantagem competitiva.

Abstract

This article studies the “hybrid forms” in Williamson’s analysis, starting from a concept that this author considers of fundamental importance for its explanation, the “adaptation mode”. However, such concept is dynamic in your origin, but framed for Williamson in a static analysis, like recognized by the own author. Thus, the objective of this article is to show that, with a theoretical improvement of the notion of hybrid forms, the concept of adaptation can be redefined in a more dynamic way. This turns the notion of hybrid forms more useful than the current use to understand inter-firm cooperation as an important managerial strategy in search of the creation of competitive advantages.

Key words: Hybrid forms – Adaptation; Dynamics; Competitive advantage.

JEL L14.

Introdução

Este artigo parte do princípio de que o tema da cooperação entre firmas apresenta uma relevância cada vez maior para o entendimento do comportamento e do desempenho das empresas no mundo atual. Ao que parece, num ambiente de acirramento da concorrência e globalização dos mercados, juntar esforços pode ser uma estratégia fundamental na busca de competitividade.

Mas não podemos esquecer que, apesar da importância reconhecida, a análise sobre cooperação é muito fragmentada, e ainda não se chegou a um consenso mínimo entre as diversas áreas do conhecimento que a pesquisam² a respeito das questões mais relevantes que devem ser investigadas – e como isso

(1) Doutor em Economia pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Professor da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

(2) Economistas, administradores de empresa, sociólogos, geógrafos, cientistas políticos, etc.

pode ser feito -, o que também é dificultado pela própria complexidade do assunto (ver Osborn & Hagedoorn, 1997 e DeBresson & Amesse, 1991).³

Dentro desse espectro de visões, um ponto de partida interessante de análise é a noção de “formas híbridas” de Williamson (1996a), que tem permitido o entendimento de questões importantes sobre o tema, principalmente as relativas à coordenação dos arranjos cooperativos, abrindo inclusive uma linha de pesquisa que vem recebendo significativas contribuições de outros autores, como é o caso de Ménard (1996 e 1997).

Porém, várias características da noção de formas híbridas têm sido questionadas pelos autores que tratam do assunto, inclusive por aqueles que seguem a linha teórica de Williamson, como o próprio Ménard (1996). O questionamento principal refere-se a um conceito que Williamson relaciona com a questão das formas híbridas, o de “modo de adaptação”, considerado por ele de fundamental importância para o entendimento das mesmas. Porém, conforme veremos, tal conceito é na sua origem dinâmico, mas enquadrado por Williamson numa análise estática, fato reconhecido pelo próprio autor.

Assim, o objetivo deste artigo é mostrar que, com um maior refinamento da noção de formas híbridas (proposto por Ménard, 1996), e também com o aporte de contribuições de outros instrumentais teóricos, como o modelo de “refém” do próprio Williamson e a noção de “sombra do futuro” da teoria dos jogos, o conceito de modo de adaptação pode ser redefinido de forma mais dinâmica, tornando a noção de formas híbridas mais abrangente teoricamente e com isso ainda mais útil do que atualmente para o entendimento da firma que coopera em busca da criação de vantagens competitivas.

Para atingir o objetivo proposto, o artigo divide-se da seguinte forma: na primeira seção, é apresentada a noção de “formas híbridas” de Williamson, juntamente com algumas deficiências da mesma para o entendimento do fenômeno da cooperação interfirmas. A seguir, são propostos alguns refinamentos para tal noção, a partir do trabalho de Ménard (1996). Na terceira seção, são detalhadas as noções de “reféns” e “sombra do futuro”, e é mostrado como as mesmas podem aprimorar a discussão de Williamson sobre formas híbridas. Por fim, chegamos às conclusões do artigo.

1 Williamson e o conceito de “formas híbridas”

É importante destacar que a noção de formas híbridas refere-se a um debate mais amplo que vem ocorrendo nas últimas décadas sobre o tema da cooperação interfirmas. Por isso, é interessante situar, de início, a contribuição de Williamson dentro desse debate.

(3) Um indício claro nesse sentido é a profusão de termos para caracterizá-lo: redes de firmas, firmas em rede, distrito industrial, *cluster*, cadeia produtiva, complexo industrial, parceria, arranjo, aliança estratégica, *joint venture*, colaboração, redes de inovação, redes de subcontratação, redes horizontais, redes verticais, etc.

Definimos cooperação neste trabalho de forma ampla, fazendo referência a três tipos de arranjos cooperativos, de acordo com a tipologia de Grabher (1993): alianças estratégicas, redes de subcontratação e distritos industriais. Obviamente existem outros tipos de cooperação, mas considera-se que esses três tipos de arranjos, dada a sua característica freqüentemente inovativa, estão entre os mais gerencialmente complexos, e portanto podem ser considerados a base de estudo para outros tipos de cooperação mais simples.

Assim, essa classificação capta uma característica fundamental dos acordos de cooperação, que nas últimas décadas têm-se mostrado cada vez mais complexos, principalmente por causa da crescente exigência de requisitos de capacitação e aprendizado para um agente integrar qualquer rede cooperativa (ver Zanfei, 1994; Hagedoorn & Schakenraad, 1990 e Freeman, 1991).⁴

Por isso, este trabalho prefere o termo "cooperação interfirmas" em vez de "formas híbridas" para caracterizar tal tema. Considera-se que a visão de Williamson (1996a) da cooperação, ao conceituar "forma híbrida" como aquilo que está entre o mercado puro e a hierarquia (firmas), acaba dando ênfase a formas organizacionais que em muitos casos são apenas relações comerciais voltadas para acordos de preços, não incluindo práticas inovativas, como nos casos da terceirização pura e simples e do *franchising*.⁵ A noção de cooperação interfirmas, por outro lado, aparece na literatura especializada como sendo relacionada aos importantes desdobramentos acima mencionados que o fenômeno da colaboração entre empresas tem apresentado nas últimas décadas.

Porém, não pode deixar de ser ressaltado que, no contexto dessa literatura teórica, é a noção de formas híbridas que apresenta algumas das mais importantes contribuições para o entendimento da *coordenação* dos arranjos cooperativos. Ou seja, no debate sobre cooperação interfirmas, a noção de formas híbridas tem um importante papel a desempenhar, relativo a uma característica que faz parte da essência de tais arranjos. Assim, dentro de tal debate, é essa característica das formas híbridas, centrada no conceito de "modo de adaptação", que deve ser cada vez mais aprimorada teoricamente. O objetivo deste artigo, conforme visto, é contribuir nesse sentido.

(4) Seguindo esta constatação, autores como Teece (1992), Lundvall (1988 e 1993), DeBresson & Amesse (1991), Freeman (1991), Foray (1991) e Pisano (1990) têm alcançado resultados importantes na explicação do fenômeno da cooperação, a partir de uma visão da firma individual baseada nas "capacitações dinâmicas". Para este enfoque, neste caso tributário do trabalho pioneiro de Richardson (1972), a cooperação interfirmas é vista como uma estratégia que visa a aglutinação e o desenvolvimento de capacitações/competências complementares, permitindo maiores oportunidades de aprendizado conjunto e reforçando mutuamente a competitividade dos integrantes do arranjo cooperativo.

(5) Isso sem dúvida está relacionado ao fato de o próprio Williamson não levar em conta com a devida ênfase os processos de aprendizado e os efeitos do progresso técnico sobre a organização das firmas e dos mercados, sendo a inovação tecnológica muito pouco tratada nos seus trabalhos (ver Pondé, 1993).

Feitas essas observações, podemos passar à abordagem de Williamson sobre o tema em questão.⁶ Como é notório, “formas híbridas” refere-se a uma das três “alternativas discretas” (estruturas de *governance*) por ele consideradas em seu texto clássico sobre o assunto (ver Williamson, 1996a).⁷ Nesse texto, o autor sugere também que as formas híbridas são uma estrutura de *governance* com propriedades distintas de mercados e hierarquias, por serem especializadas em lidar com a dependência bilateral, mas sem ir tão longe como a integração vertical.

Assim, quando comparada com o mercado, a forma híbrida sacrifica incentivos em favor de uma coordenação superior entre as partes. E quando comparada com a hierarquia, sacrifica a cooperatividade em favor de maior intensidade de incentivos. Daí, transações para as quais as requisitadas adaptações a distúrbios não são nem predominantemente autônomas nem bilaterais, mas requerem uma mistura de cada uma dessas formas de *governance*, são candidatas a serem organizadas sob o modo híbrido (Williamson, 1996a: 108). Isso equivaleria a um intervalo intermediário de especificidade de ativos, não tão elevado como no caso da hierarquia, e nem tão baixo como no caso dos mercados puros.

No que se refere à coordenação propriamente, as formas híbridas necessariamente envolverão algumas formas de planejamento, e de decisões administrativas, tanto dentro das firmas como entre as firmas envolvidas (de outro modo, o mercado seria suficiente). Elas desenvolverão características específicas para manter relações de longo prazo entre as partes do arranjo, enquanto garantem uma coordenação eficiente e participações aceitáveis da renda gerada (Ménard, 1996: 157).

Isso pode ser mais bem entendido a partir do conceito de “adaptação”, que é crucial em qualquer forma de *governance*, e, segundo Williamson, “é o problema econômico central” no estudo das organizações econômicas (ver Williamson, 1996a: 101-102 e Pondé, 2000: 88-89). Tal conceito refere-se à *capacidade de uma forma de governance de lidar com distúrbios que continuamente surgem entre os agentes que a integram ao longo do tempo*. A origem dinâmica (e evolucionária) dessa idéia é evidente,⁸ apesar de Williamson a utilizar num contexto estático, conforme veremos a seguir.

(6) Deve-se ressaltar que as principais proposições da abordagem dos Custos de Transação já são bastante conhecidas e não serão discutidas aqui. Tais proposições podem ser encontradas com detalhes em Williamson (1985, cap. 1-4) ou em Pondé (1993, cap. 1-2).

(7) É importante ressaltar que, em Williamson, ao contrário de outras abordagens neo-institucionalistas, não há um *continuum* entre firmas e mercados, e sim “alternativas discretas” (ou estruturas de *governance*) que são objeto de escolha dos agentes dada sua busca de eficiência econômica (ver Ménard, 1996: 155).

(8) Aqui Williamson (1996a: 101) cita Hayek, para quem “o problema econômico da sociedade é principalmente de rápida adaptação às circunstâncias particulares de tempo e espaço”, e os “problemas econômicos surgem sempre e somente em consequência da mudança”. Portanto, o conceito de modo de adaptação deve ser visto sob uma perspectiva dinâmica. Tal idéia pode ser reforçada por uma analogia biológica. Segundo S. J. Gould, citado por Pondé (2000: 49), a idéia básica da adaptação é que “os organismos respondem aos desafios do ambiente que muda ao longo do tempo através da geração de formas, funções ou comportamentos mais adequados às novas circunstâncias”.

De acordo com Williamson, a escolha de um “modo de adaptação” depende de: (i) se há dependência bilateral ou não; e (ii) se a distribuição de ganhos é bem determinada ou não. Williamson propõe uma distinção entre um tipo-A de adaptação (onde A é para “autônomo”), comum nos mercados, e operando por meio de preços; e um tipo-C de adaptação (C significando “cooperação”), comum nas hierarquias,⁹ com o *fiat* como o centro da adaptação. O modo de adaptação das formas híbridas seria um meio-termo entre o tipo-A e o tipo-C, operando eficientemente tanto na adaptação autônoma como na cooperativa, mas não tão bem quanto os mercados no primeiro caso ou tão bem quanto as hierarquias no último (ver Williamson, 1996a e Ménard, 1996: 160).

Assim, uma explicação fundamental para a existência de formas híbridas é que elas realçam a capacidade das firmas de lidarem com distúrbios que os mercados à vista poderiam não ter facilmente, enquanto mantêm os incentivos que a integração pura não tem. Por outro lado, um incremento da frequência dos distúrbios pode inviabilizá-las, levando os agentes a preferirem ou mercados ou hierarquias, que apresentam modos de adaptação para os quais não é necessário o consenso mútuo, que leva tempo para ser alcançado (Williamson, 1996a: 116).

Outro modo interessante de caracterizar uma forma híbrida reside na descrição do tipo de contrato comum nessa forma de *governance*. Williamson tem consistentemente desenvolvido uma distinção entre três classes de contratos, cada uma delas correspondendo a uma típica estrutura de *governance* (ver Williamson, 1996a e Ménard, 1996: 157-158):

Um “contrato clássico” seria classificado como se referindo a relações de mercado. Em tais contratos, cláusulas formais especificam muitas características das transações em jogo, com a identidade das partes sendo irrelevante, e com transações altamente monetizadas.

Em contraste, *forbearance* seria a lei dos contratos implícitos das organizações formais. Aqui a hierarquia está no centro da adaptabilidade e opera por meio de *fiat*, agindo como “seu próprio tribunal de última instância” (Williamson, 1996a: 98).

Entre esses dois tipos de contratos, os “contratos neoclássicos”¹⁰ seriam a característica das formas híbridas. Aqui os preços desempenham um importante papel como um fator de ajuste, mas são restringidos pela presença de ativos específicos, e ao mesmo tempo salvaguardas são difíceis de serem implementadas. Um contrato neoclássico é tipicamente um arranjo de longo prazo, com o objetivo de desenvolver uma relação contínua, na qual a identidade das partes importa, dado que a dependência bilateral é não trivial, enquanto o mecanismo de

(9) É importante ressaltar que “cooperação”, na forma como Williamson utiliza o termo neste contexto, refere-se somente à adaptação *interna* às firmas.

(10) Williamson usa tal termo apenas para diferenciar esse tipo de contrato do “clássico”, não significando qualquer referência à abordagem neoclássica da economia.

adaptação precisa ser elástico o suficiente para permitir às partes se ajustarem moderadamente a possíveis distúrbios.

Este último tipo de contrato, de especial importância para os objetivos deste artigo, pode ser mais bem detalhado. Segundo Ménard (1996: 158), quatro características dos contratos neoclássicos podem ser apontadas:

(1) Um contrato neoclássico define “mecanismos de adaptação” para incrementar, pelo menos em comparação com as relações de mercado puro, a capacidade para ajustes a distúrbios não antecipados.

(2) Tais contratos também fornecem uma “zona de tolerância” dentro da qual desalinhamentos podem ser absorvidos. Partindo-se do princípio de que a adaptação a distúrbios precisa preservar a relação, mecanismos nos quais a reciprocidade prevalece permitem a repartição dos riscos.

(3) Esses contratos usualmente requerem “divulgação da informação” e confirmação se algum tipo de adaptação é proposto.

(4) Finalmente, se os acordos voluntários falham, há provisões para “arbitragem”, em vez de litígios por meio de tribunais, como é comum nos contratos clássicos.

Essas características levam à constatação de que, ao contrário de outras formas de *governance*, nas formas híbridas somente formas fracas de controle podem ser implementadas, dificultando a estabilidade dos acordos firmados (Ménard, 1996: 160). Surge daí a possibilidade de problemas, dos quais Ménard menciona os seguintes, juntamente com o caminho para a solução (Ménard, 1996: 158-159):

– contratos neoclássicos são relacionados a um grau intermediário de especificidade dos ativos, com dificuldades associadas na definição e implementação das salvaguardas. Mas, para Ménard, certos tipos de acordos podem ser elaborados para disciplinar os participantes;

– a arbitragem em contratos neoclássicos tende a ser muito custosa, por causa da importância da identidade das partes naquele tipo de contrato, que faz a confiança e acordos implícitos cruciais. Porém, segundo o autor, características específicas podem ser negociadas para lidar com as disputas a custos relativamente baixos.¹¹

De forma mais concreta, esse tipo de contrato tem que lidar com questões como as que serão vistas a seguir. Evidentemente, o objetivo aqui não é esgotar os temas possíveis e nem mesmo a discussão existente sobre cada um deles, e sim mostrar a amplitude das questões analisadas e a conseqüente dificuldade de integrá-las, que, conforme veremos, os autores têm constatado:

Repartição da quase-renda gerada – A existência de uma quase-renda pode levar a conflitos no que se refere à sua distribuição entre os participantes de um

(11) Na próxima seção, veremos como essas dificuldades podem ser superadas no contexto das formas híbridas, em um estudo empírico do próprio autor, a respeito da indústria de frango francesa.

arranjo cooperativo. Nesse caso, um comportamento oportunista costuma surgir por causa da indeterminação relacionada à ausência de um critério objetivo na sua repartição (como seria o caso, num contexto teórico neoclássico, da produtividade marginal dos fatores, por exemplo). É o problema conhecido como *hold-up* (Brousseau, 1993: 24-25).

Assimetrias de informação – As assimetrias informacionais induzem igualmente a conflitos porque os indivíduos, que não têm possibilidade de conhecer com precisão o “estado do mundo”, inferem a verdade a partir de observações diferentes que os conduzem a possuir cada um uma concepção diferente da verdade. Assim, por causa do papel limitado do mecanismo de preço e das incertezas que cercam a apropriação da renda, a divulgação da informação costuma ser essencial para a existência e estabilidade das formas híbridas. Porém, por causa da incongruência de objetivos e/ou ambigüidades de performance inerentes às formas híbridas, entre outros fatores, permanece “misterioso” na literatura pertinente como isso pode ser feito (Ménard, 1996: 159-160).

Assimetrias de poder/tamanho – Da mesma forma que a consolidação de princípios de reciprocidade não significa a ausência de competição entre os membros de um acordo de cooperação, a mutualidade que norteia o processo de adaptação das decisões não implica a consolidação de relações de simetria. Assim, são comuns assimetrias tanto de tamanho como de poder. Neste último caso, os agentes que retêm maior “poder” acabam moldando as relações com outros agentes em função de seus interesses, e essas “relações de poder” associam-se à consolidação de uma estrutura interna à rede, na qual é possível identificar um determinado grau de centralização das decisões e uma determinada organização hierárquica dos agentes. Isso tem implicações importantes sobre a maneira como será exercida a arbitragem num determinado arranjo cooperativo.

Assimetrias de capacitação – A capacitação dos agentes é um fator importante para determinar qual a posição dos mesmos na hierarquia de uma rede de cooperadores. Zanfei (1994) nota, inclusive, evidências de que a possibilidade de cooperação é mais alta quando a assimetria entre a dotação tecnológica das firmas não é “tão alta”. Um bom exemplo aqui é o caso das redes de subcontratação, onde o grau de capacitação de qualquer integrante de um arranjo cooperativo é importante no sentido de determinar se os problemas que porventura venham a surgir no decorrer da relação serão solucionados por meio de “saída” ou “voz” (ver Helper, 1993).

Monitoração e incentivos – Em muitos tipos de redes, atividades de monitoração são utilizadas com a justificativa econômica dos possíveis ganhos de produtividade que podem proporcionar. Porém, normalmente essa questão é indissociável daquela da punição (Brousseau, 1993: 36-37), e conseqüentemente da qualidade do relacionamento entre as partes. Os sistemas de incentivo, por outro lado, são mecanismos que podem substituir total ou parcialmente os mecanismos de monitoração e repressão, ao estimularem os agentes a respeitarem

suas promessas. Aqui os agentes recebem algum tipo de recompensa por adotarem o melhor comportamento possível (Brousseau, 1993: 41).

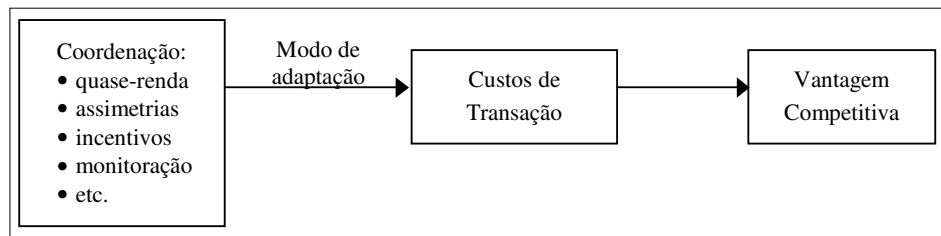
Reputação – Alguns autores propõem análises nas quais é reconhecida a importância do caráter incentivador do efeito da reputação, no sentido de se construir uma maior confiança entre os agentes. Segundo Williamson, os efeitos da reputação incrementados atenuam incentivos para se comportar oportunisticamente em negócios interfirmas - desde que os ganhos imediatos do oportunismo em um regime no qual a reputação conta possam ser comparados com os seus custos futuros. Com isso, a contratação híbrida será incrementada, em relação à hierarquia, em regimes nos quais efeitos de reputação interfirmas são mais aperfeiçoados, *ceteris paribus* (Williamson, 1996a: 116).

Complexidade do arranjo cooperativo – No que se refere às alianças estratégicas, podemos diferenciar entre aquelas formas de *governance* que são interorganizacionalmente modos de cooperação mais fortes e aquelas que são arranjos contratuais mais simples. A literatura sobre esse assunto sugere que alianças que são organizacionalmente mais interdependentes, isto é, *joint ventures*, devem ser vistas como complexas organizações que são difíceis de gerenciar (o escopo de uma *joint venture* costuma ser multidimensional, com muitos objetivos tanto em termos de mercado como voltados para a tecnologia). Arranjos contratuais mais simples, por sua vez, têm uma perspectiva mais unidimensional e são exclusivamente destinados a incrementos tecnológicos de curto prazo (ver Hagedoorn, 1993).

Ambiente institucional – Existem outros fatores que podem ser mencionados, geralmente ligados ao ambiente institucional no qual ocorre o arranjo cooperativo em questão, e portanto não tão diretamente relacionados com as decisões estratégicas dos agentes, como os mencionados anteriormente. Portanto, não serão detalhados aqui, dados os objetivos deste artigo. É o caso da região onde a firma coopera, se a mesma possui ou não tradição em termos de cooperação. Em regiões onde há essa tradição, como na Terceira Itália, a princípio é mais fácil para as empresas formarem ou fazerem parte de uma rede cooperativa. Nesse sentido, a própria localização geográfica dos cooperadores é importante, já que vários autores apontam para a proximidade entre os mesmos como fator importante para a geração de confiança (a alta instabilidade das alianças estratégicas internacionais confirma a importância desse fator). Um outro fator importante, que não faz parte das preocupações deste trabalho, é se há uma política governamental voltada para o incentivo à cooperação interfirmas. A forma como tal política é posta em prática pode ser um fator decisivo no incentivo para o surgimento de acordos cooperativos.

A pergunta que surge aqui é: como todas essas questões afetam a magnitude dos custos de transação de um arranjo cooperativo? Ou seja, como elas podem influenciar a busca de vantagens competitivas por parte de agentes que escolhem a estratégia “cooperar”? O Quadro 1 ilustra essas indagações:

Quadro 1
Questões contratuais e custos de transação



Sem dúvida a resposta a tais questões está relacionada ao modo de adaptação das formas híbridas. Porém, autores como Ménard (1996: 160-161) partem do princípio de que, se muita análise tem sido feita no sentido de se entender a natureza dos arranjos contratuais nas formas híbridas, pouco tem sido feito sobre seu específico modo de adaptação. Existem deficiências aqui que, segundo o autor, podem ser superadas a partir da colaboração de estudos empíricos, mas não somente. Novos desenvolvimentos teóricos são necessários também.¹²

Porém, para isso a análise de Williamson das formas híbridas tem que ser redefinida. O fato de sua análise tradicionalmente basear-se na hipótese de perfeita substituíbilidade entre diferentes formas de coordenação das atividades econômicas, levando em consideração apenas a comparação dos custos relacionados a cada estrutura de *governance* (ver Britto, 1999: 105 e seguintes), representa uma limitação nesse sentido.

Decorre daí a visualização da cooperação interfirmas apenas como uma estrutura "híbrida" de *governance* localizada no meio-termo entre mercados e hierarquias. Isso é facilmente verificável pelo fato de Williamson (1996a: 105), nessa visão de "meio-termo", concluir que o modo híbrido pode ser resumido como sendo caracterizado da seguinte forma: incentivos semifortes (não tão fortes como os do mercado, mas não tão fracos como os da hierarquia); um grau intermediário de aparatos administrativos; adaptações semifortes de ambos os tipos (ou seja, algo entre o tipo-A e o tipo-C); e funcionamento com um regime semilegalista de contratos (o contrato neoclássico, que é algo entre o contrato clássico e o *forbearance*). Isso na verdade esclarece pouco sobre o real funcionamento dessa estrutura de *governance*, principalmente sobre o seu modo de adaptação, que, como visto a partir de autores como Hayek, *é um conceito dinâmico, mas enquadrado por Williamson num enfoque estático*.

(12) Segundo esse autor, a adaptação em formas híbridas tem muitas explicações (cláusulas de compromissos críveis, por exemplo) que ainda necessitam ser integradas dentro de uma explicação coerente (Ménard, 1996). Esse ponto será retomado na seção 3 deste artigo.

Assim, um melhor detalhamento do modo de adaptação dessa forma de *governance* significa uma abordagem mais completa de como os contratos evoluem no tempo, levando a uma análise dinâmica dos mesmos, principalmente quanto à forma como são criados e recriados ativos específicos - e como isso é negociado entre os parceiros - no decorrer da relação de cooperação. Porém, para tal conceito ser entendido de forma dinâmica, um primeiro passo é visualizar a abordagem de Williamson das formas híbridas de forma mais refinada teoricamente.

2 Formas híbridas: alguns refinamentos

Tentaremos mostrar a partir daqui como o conceito de “modo de adaptação” pode ser mais bem detalhado, para ampliar as possibilidades de análise da abordagem de Williamson sobre a cooperação interfirmas. O ponto de partida é um estudo interessante feito por Ménard em 1996. Nesse texto, o autor aplicou o modelo de Williamson sobre formas híbridas para entender a indústria de frangos francesa, chegando a implicações importantes relativas a uma tentativa de refinar a abordagem dos custos de transação no que se refere a esse tema, e até pensá-la em termos mais dinâmicos.

Sabe-se que a indústria de frangos francesa usa tecnologias perfeitamente estandardizadas e bem conhecidas, e seu ambiente institucional tem permanecido estável nos últimos anos, embora envolva um complexo conjunto de arranjos. Uma característica importante ressaltada no estudo de Ménard é a diferença entre o frango *standard* e o frango *label*. O frango *label* costuma ser mais caro, devido a suas características especiais (no crescimento da ave, no abate, na exposição nos supermercados, etc.), que aumentam os custos de produção. O estudo de Ménard enfoca a produção e comercialização apenas do frango *label*.

O frango *label* existe há muito tempo, mas o setor só decolou em vendas a partir do momento em que, para se diferenciar da concorrência, os produtores solicitaram um certificado de qualidade oficial, prontamente concedido pelo governo francês (Ménard, 1996: 163-164). Assim, nesse setor, para se obter a certificação, os produtores passaram a se submeter a uma “organização certificadora”, integrada por membros da indústria e do governo.

Aplicando o modelo de Williamson à referida indústria e analisando fatores como a especificidade dos ativos, a frequência das transações e a ocorrência de oportunismo, Ménard chegou à seguinte conclusão: algumas características (como a fraca restrição de pequenos números) levariam a referida estrutura de *governance* em direção ao mercado. Outras, para a integração pura e simples. Combinando as duas dimensões, poder-se-ia obter uma forma híbrida com restrições internas relativamente fracas. Mas isso, além de explicar pouco as características do setor, significa deixar de lado importantes características

institucionais do mesmo, principalmente as relativas às organizações certificadoras (Ménard, 1996: 174).

Assim, uma primeira conclusão que a análise de Ménard permite tirar é que o setor *label* mostra que diferentes estruturas, dentro das formas híbridas, podem aparentemente atingir objetivos idênticos com eficiência comparável por um longo período de tempo. Essa conclusão é importante para a teoria dos custos de transação, pois permite que tal visão teórica seja mais detalhada com o objetivo de ir além da tradicional explicação do *trade-off* entre estruturas de *governance*, passando a entrar nos refinamentos dos arranjos específicos dentro de tal estrutura (Ménard, 1996, pp. 166 e 169).

Passando ao fator institucional, sabe-se que a “organização certificadora” é claramente a “força-pivô” no sistema *label*, pois é ela que implementa contratos, seleciona participantes, os monitora, e em grande parte dos casos controla ajustes de quantidades e preços. Portanto, é uma forma de *governance* muito ativa (Ménard, 1996: 176).

Segundo Ménard, o sistema de coordenação adotado, com uma pequena mas poderosa estrutura de coordenação, na qual os contratos são propositadamente deixados incompletos para permitir uma melhor adaptação, pode assim ser visto como uma eficiente estrutura de *governance*, com a adaptação baseada (de forma alternativa a hierarquia ou preços) sobre um modo específico, a “autoridade”, que depende da combinação de aceitação mútua, ameaça de término, e pressões de mercado (Ménard, 1996: 175).¹³

Ménard sugere uma distinção entre “hierarquia”, que é o princípio fundamental de coordenação em organizações formais, e o tipo de arbitragem exercido nas formas híbridas. Esclarecendo brevemente,

“uma relação hierárquica é baseada sobre assimetrias *não negociáveis*, na qual um ‘superior’ possui os direitos de supervisionar e controlar; a *capacidade de comando* é crucial. (...) A autoridade difere substancialmente da hierarquia porque é *uma delegação de capacidade para decidir*; ela tem uma dimensão de intencionalidade, que requer alguma forma de aceitação explícita e reversibilidade. Realmente, uma vez que a autoridade é baseada em consenso, as decisões tomadas podem ser sempre reexaminadas. Assim, em uma relação de autoridade, não se pode ter suas visões sistematicamente prevalecendo sobre as de outros participantes devido à sua posição naquele arranjo; com o objetivo de ter decisões aceitas e implementadas, aqueles com autoridade precisam convencer seus parceiros, ou contar com sua confiança. Isso explica o papel crucial da *influência* em uma relação de autoridade” (ver Ménard, 1996: 176 – Grifos originais).¹⁴

(13) Na verdade Ménard utiliza aqui uma terminologia desnecessária, já que tal “autoridade”, conforme veremos, equivale logicamente ao conceito mais tradicional de “arbitragem”, que será aqui usado (e que é mencionado algumas vezes pelo próprio Ménard durante o seu texto).

(14) É importante ressaltar, tal arbitragem não precisa necessariamente ser exercida por uma das partes integrantes do arranjo cooperativo. Pode perfeitamente ser exercida por uma instituição *ad hoc* (ver Ménard, 1997), como o próprio caso da indústria de frangos francesa mostrou.

Assim, no setor *label*, com a presença da organização certificadora, acordos mútuos são cumpridos por causa dos ganhos esperados, mas também porque essa forma de *governance* mantém um certo equilíbrio ao reduzir as possibilidades de *free-riding* e garantindo relativa equidade na repartição das rendas apropriáveis pela monitoração conjunta da informação (Ménard, 1996: 176).

O próprio papel do ambiente institucional é essencial para a implementação e estabilidade desse modo de adaptação. As organizações certificadoras obtêm sua autoridade dos acordos privados, mas também da regulação pública. Com isso, há um forte *embeddedness* dentro do sistema legal (Ménard, 1996: 176-177). Isso, sem dúvida, significa outro aprimoramento em relação à abordagem de Williamson, ao se reconhecer melhor o importante papel que o ambiente institucional exerce sobre as formas de *governance*.

O resultado disso tudo é a alta lucratividade do setor, acompanhada de preços reduzidos devido a ganhos na produtividade e manutenção de baixos custos de transação.¹⁵ Ou seja, o que há aqui é a colocação em prática de uma inovação organizacional (ou institucional) – as organizações certificadoras –, cuja atuação é responsável pelo crescimento extraordinário do setor e a conseqüente criação de novas oportunidades de ocupação de mercados e de obtenção de lucros.

Portanto, a análise de Ménard ajuda a sofisticar a abordagem de Williamson, caminhando no sentido de se superar a escolha estática entre formas alternativas de *governance*, e também de melhorar a definição de “modo de adaptação” das formas híbridas, a partir do conceito de “arbitragem”. Tais contribuições já são suficientes para mostrar como o conceito de formas híbridas pode ser mais bem desenvolvido. Mas na seção seguinte veremos como isso pode ser feito de forma dinâmica.

3 Compromissos críveis, comportamentos dos agentes e custos de transação

O objetivo desta seção é apresentar mais alguns elementos teóricos necessários a uma visão “renovada” da abordagem contratual de Williamson quando a mesma trata da cooperação interfirmas, com o objetivo de explicá-la melhor num contexto dinâmico. Para isso, parte-se da constatação de que o entendimento da operação das formas híbridas ao longo do tempo tem recebido importantes contribuições teóricas na literatura de *business*, por meio de autores como Dyer (1997) e Parkhe (1993).

Em seus estudos, esses autores mostram (inclusive com evidências empíricas) que a utilização de elementos da abordagem dos custos de transação (o modelo de “refém” do próprio Williamson) e da teoria dos jogos (a noção de

(15) Vale ressaltar, o alto lucro constatado não é devido a nenhuma inovação tecnológica, conforme já mencionado.

“sombra do futuro”) permite o entendimento de questões importantes a respeito do agente que coopera. Tais instrumentais teóricos são importantes porque permitem entender como compromissos críveis criados a partir do comprometimento de ativos específicos (os “reféns”) e alguns tipos de comportamento (basicamente de confiança e oportunista) podem influenciar a magnitude dos custos de transação em um relacionamento cooperativo, e conseqüentemente a busca de eficiência e de competitividade por parte do mesmo. Isso também acaba permitindo um melhor entendimento do modo de adaptação das formas híbridas, e de como o mesmo evolui no tempo.

O modelo de refém parte do princípio de que um tipo de salvaguarda muito utilizado nas economias ocidentais é o contrato legal. Porém, quando a especificidade dos ativos cresce, os agentes tenderão a escrever contratos cada vez mais complexos (isto é, “contratos neoclássicos”, na acepção de Williamson), com cláusulas contingentes que permitam ajustes eqüitativos quando as condições de mercado mudarem. Dados a complexidade cada vez maior e o alto custo de elaboração dos mesmos, os agentes podem buscar meios alternativos de salvaguardar as transações. Assim, embora os contratos sejam vistos como os principais modos de salvaguardar transações nas economias ocidentais, vários meios alternativos normalmente são colocados em prática pelos agentes.

Tais meios alternativos, que Williamson reúne sob a denominação de “ordenamento privado”, constituem-se de vários tipos de acordos “auto-executáveis”. Entre eles, um tipo de salvaguarda muito comum é o estabelecimento de compromissos críveis. Os compromissos críveis,¹⁶ por sua vez, podem ser de vários tipos, mas estamos aqui interessados naqueles sob a forma de “reféns”, mais especificamente reféns a partir de investimentos em ativos específicos, devido à sua ampla utilização em acordos de cooperação (servindo, portanto, como um exemplo significativo de compromissos críveis).

Williamson (1985, cap. 7-8) desenvolveu um modelo simples de refém, dividido em duas partes: na primeira são tratados os investimentos em ativos específicos feitos de forma unilateral, e na segunda o intercâmbio bilateral. Tal modelo, segundo o autor, permite que o conceito de capital específico se estenda mais além de seus usos anteriores, e mostra como pode surgir a confiança em transações recorrentes (Williamson, 1985: 169).

No caso específico do intercâmbio bilateral, o problema é como o comprador e o vendedor podem tentar expandir a relação contratual para além de seus limites “naturais”, criando assim uma relação de confiança mútua. O argumento que surge aqui é que os intercâmbios bilaterais oferecem vantagens

(16) Segundo Williamson, os compromissos críveis e as ameaças críveis têm como atributo comum o fato de que ambos aparecem principalmente na união de investimentos especializados. Porém, enquanto os primeiros são celebrados em apoio a alianças e para promover o intercâmbio, as ameaças críveis aparecem no contexto do conflito e da rivalidade. Para o autor, o estudo dos compromissos é o mais importante dos dois, mas a literatura mais desenvolvida é a da ameaça crível (Williamson, 1985: 172-173).

potenciais sobre o intercâmbio unilateral se a exposição resultante de ativos específicos de certas transações estabelecer um compromisso crível sem estabelecer ao mesmo tempo riscos de expropriação (Williamson, 1985:199).

Williamson ilustra essa questão com os ativos dedicados, que são o tipo de ativo específico que se põe em risco com o intercâmbio unilateral a longo prazo, mas que se vê protegido por um acordo de intercâmbio recíproco. Nesse caso, o encerramento prematuro do contrato por parte do comprador deixaria o fornecedor com um grande excesso de capacidade que somente poderia ser eliminado a preços muito baixos. Esse risco se reduziria exigindo dos compradores que entregassem um refém, embora se criasse outro: o provedor poderia manobrar para expropriar o refém. Por outro lado, o intercâmbio recíproco apoiado por inversões separadas, porém concorrentes, em ativos específicos provê uma salvaguarda mútua contra esta segunda classe de riscos. “Os reféns assim criados têm ademais a interessante propriedade de que *jamaiz são trocados*. Pelo contrário, cada parte conserva a posse de seus ativos dedicados, para o caso de um encerramento prematuro do contrato” (Williamson, 1985: 199 – Grifos originais). O resultado disso tudo é que tais procedimentos acabam intensificando a dependência mútua e reforçando os laços de cooperação.

Devemos agora mostrar como o modelo de refém, a partir daqui referindo-se ao comprometimento mútuo de ativos específicos, relaciona-se com a busca de economia de custos de transação por parte dos agentes e a conseqüente geração de vantagens competitivas. A teoria dos jogos permite caminhar nessa direção, incluindo a análise referente aos comportamentos de confiança e oportunismo, cuja evolução ao longo do tempo pode ser mais bem entendida.¹⁷

Passando à referida abordagem, os estudos de Parkhe (1993) e Dyer (1997) são interessantes por resumirem as principais contribuições teóricas no que se refere à cooperação a partir da teoria dos jogos, juntamente com alguns *insights* da abordagem dos custos de transação. Além disso, esses autores complementam tal esforço teórico com a utilização de testes empíricos.

O ponto de partida aqui é o “dilema do prisioneiro”. Como é notório, a lógica implacável de tal dilema e a inerente instabilidade introduzida dentro da relação cooperativa pela incerteza de cada parceiro avaliando o próximo movimento do outro podem levar a estratégias deliberadas que não necessariamente aceitam as circunstâncias como dadas, mas em vez disso buscam reformatar a estrutura da aliança para criar as condições para uma cooperação robusta (ver também Axelrod, 1984).

(17) E aqui o próprio Williamson reconhece que a literatura sobre teoria dos jogos avança em relação à sua exposição sobre o assunto. Citando os trabalhos de Kreps, Williamson reconhece que esse autor está realmente preocupado com a evolução das relações comerciais – estas sendo produto do aprendizado, condicionamento social, cultura corporativa, etc. - e por isso os mecanismos intertemporais são a questão-chave (Williamson, 1996b: 265-266). O autor não se diz somente simpático a essa linha de argumento, mas chama a atenção para o fato de que o esquema estático de sua análise simplifica demasiadamente a questão, no sentido de que toma esses tipos de efeitos intertemporais como dados (Williamson, 1996b: 266).

A evidência experimental sugere que embora a não-cooperação surja como a estratégia dominante em situações de jogo estático (*one-shot*), sob condições de iteração (jogo repetido) a incidência de cooperação cresce substancialmente. A idéia é que, para a cooperação ser efetiva, uma probabilidade acima de zero de continuar o jogo precisa existir. Assim, uma relação cooperativa pode se desintegrar se há um determinado ponto final, refletindo horizontes finitos de tempo.

Detalhando melhor, a expectativa de iteração contínua é representada na teoria dos jogos por jogos de uma só jogada (ou jogo simples), jogos repetidos finitamente (iteração de duração conhecida), e jogos repetidos infinitamente (iteração de duração desconhecida). Conceitualmente, muitas alianças interfirmas equiparam-se à iteração de duração desconhecida, uma vez que elas são criadas sem data para terminar.¹⁸ Nesse caso, a cooperação é mantida quando cada firma compara o ganho imediato de trapacear com o possível sacrifício de futuros ganhos que possam resultar da violação de um acordo. O pressuposto aqui parece intuitivamente razoável: promessas quebradas no presente diminuirão a possibilidade de cooperação no futuro. Além disso, a cooperação atual pode ser comparada com a cooperação no próximo movimento, e uma defecção pode ser respondida com uma defecção retaliatória.¹⁹ Assim, a iteração incrementa as perspectivas de cooperação encorajando estratégias de reciprocidade (Parkhe, 1993: 799 e Axelrod, 1984).

Por meio de tais expectativas de reciprocidade – e seu corolário, os ganhos antecipados da cooperação mútua –, o futuro “joga uma sombra sobre o presente”, nos termos de Axelrod, afetando os padrões correntes de comportamento. Ou seja, a performance cooperativa é mais bem promovida quanto maior a “sombra do futuro”, ou mais consistente o nexos entre movimentos correntes e conseqüências futuras, dado que as expectativas futuras de ganhos restringem a possibilidade de violações de acordos (Parkhe, 1993: 799-800). Por exemplo, a evidência empírica mostra que ativos específicos alongam a sombra do futuro, sinalizando intenções de boa-fé e longos horizontes de tempo (Parkhe, 1993: 800 e Dyer, 1997).

Em suma, longos horizontes de tempo, iterações freqüentes e alta transparência comportamental encorajam o comportamento recíproco. Assim, separadamente e conjuntamente, esses fatores alongam a sombra do futuro e promovem resultados cooperativos, sugerindo que “a performance de uma aliança estratégica será positivamente relacionada ao tamanho da ‘sombra do futuro’ que é jogada” (Parkhe, 1993: 801 e Dyer, 1997).

(18) Vale ressaltar, alguns autores também têm mostrado que efeitos da reputação podem racionalmente gerar resultados cooperativos mesmo em um jogo repetido finitamente do dilema do prisioneiro (ver Parkhe, 1993: 820 e Dixon, 1988).

(19) Esses resultados são demonstrados formalmente na literatura pertinente por meio do *Folk Theorem* (ver Dixon, 1988) e de experimentos do tipo *tit-for-tat* (ver Axelrod, 1984).

Outra contribuição importante da teoria dos jogos refere-se à possibilidade de uma análise integrada dos comportamentos que surgem no decorrer de um relacionamento cooperativo, basicamente os de confiança e oportunista.²⁰

Freqüentemente, a informação sobre o comportamento passado de um parceiro potencial não existe em domínio público. Assim, em um ambiente de reputação questionável, ou ausência de qualquer reputação, o desenho de estruturas de *governance* apropriadas deve ser pelo menos parcialmente uma função da probabilidade percebida de oportunismo. Uma intensificada percepção do comportamento oportunista mobilizaria tais estruturas envolvendo grandes esforços de coordenação e custos de concordância, incluindo altos gastos para negociar, monitorar e executar direitos contratuais contingentes, gastos coletivamente referidos a custos de transação. Portanto, percepções de alto oportunismo podem levar a níveis de performance menores, sugerindo que a performance de uma aliança estratégica será negativamente relacionada à extensão em que cada parte percebe a outra como se comportando oportunisticamente (Parkhe, 1993: 802-803).

A percepção de comportamento oportunista, porém, não é constante dentro de uma dada relação. Muitas perspectivas teóricas que buscam explicar sua progressiva diminuição com uma crescente história cooperativa centram a análise sobre seu “contrário psicológico”, a confiança. Com isso, conclui-se, dadas as evidências empíricas, que o nível de percepção do comportamento oportunista será negativamente relacionado à história da cooperação entre os parceiros em uma aliança estratégica (Parkhe, 1993: 803).

A confiança e a história da cooperação aumentam ainda mais sua importância se levarmos em conta que os compromissos críveis não são necessariamente compromissos invioláveis. Embora sugerindo uma estratégia de cooperação, eles não oferecem garantias de cláusulas rígidas de não-defecção perante circunstâncias mutáveis, tais como os ganhos de trapacear quando estes acabam excedendo a perda de investimentos não recuperáveis.²¹

A capacidade de geração de incentivos por meio de medidas *ex ante* na estruturação da aliança pode assim ser aumentada por medidas *ex post* (documentos legais com fortes salvaguardas, por exemplo) desenhadas para lidar

(20) Para Nooteboom, confiança e oportunismo são prováveis de surgir em relações de transações e, por isso, “deveríamos achar um modo de sistematicamente explorar sua ocorrência conjunta” (Nooteboom, 1996: 990). A teoria dos jogos pode ser útil para se alcançar esse objetivo.

(21) Dyer (1997: 537) nota que investimentos assimétricos em ativos específicos não reduzem a probabilidade de oportunismo; pelo contrário, até aumentam o potencial para o comportamento oportunista. Segundo ele, somente investimentos *simétricos* em ativos especializados reduzirão a probabilidade de oportunismo. Mas essa afirmação do autor tem que ser vista com cuidado, principalmente em casos em que os tamanhos das empresas são muito diferentes. Nessas situações, poder-se-ia pensar em um comprometimento de ativos proporcional ao tamanho das empresas, cuja comparação seria feita medindo-se para as integrantes do arranjo a proporção entre o tamanho (valor) dos seus ativos específicos comprometidos naquela relação e o tamanho da empresa (medido pela magnitude do capital ou das vendas).

com essa incerteza comportamental. Com isso, a extensão dos resultados da cooperação para cada integrante da relação será negativamente relacionada ao nível de salvaguardas contratuais incluídas em uma aliança estratégica. Ou seja, quanto mais salvaguardas contratuais existirem em um arranjo cooperativo, menores tendem a ser os resultados de tal arranjo em termos de vantagem competitiva, devido a maiores custos de transação (Parkhe, 1993: 806 e Brousseau, 1993: 38-39).

Portanto, dessa breve exposição sobre as aplicações do modelo de "refém" e da teoria dos jogos às relações contratuais da cooperação, conclui-se que as questões do comprometimento de ativos específicos e dos comportamentos que surgem durante uma relação de cooperação podem ser mais bem explicadas, inclusive em termos da sua influência sobre o desempenho de um acordo de cooperação, com a utilização desses instrumentais teóricos. Isso, sem dúvida, abre caminho para um melhor entendimento do "modo de adaptação" das formas híbridas.

Tais conclusões – e outros pontos importantes – podem ser ilustradas empiricamente com o estudo feito por Dyer (1997) a respeito das relações entre montadoras automobilísticas e seus fornecedores nos Estados Unidos e no Japão, que oferece dados que indicam que os custos de transação não necessariamente aumentam com um incremento nos investimentos específicos à relação. Esse estudo procurou examinar as condições sob as quais os agentes podem simultaneamente atingir os "benefícios gêmeos" da alta especificidade de ativos e baixos custos de transação. Isso é possível porque diferentes salvaguardas que podem ser empregadas para controlar o oportunismo têm diferentes custos de montagem e resultam em diferentes custos de transação com diferentes horizontes de tempo.

Assim, o fato de as firmas poderem simultaneamente atingir os "benefícios gêmeos" da alta especificidade dos ativos e baixos custos de transação, uma condição que se revela uma importante fonte de vantagem competitiva, pode levar ao surgimento de importantes *insights* para o estudo da colaboração interfirmas (Dyer, 1997: 536).²² Esses achados parecem a princípio inconsistentes com a teoria dos custos de transação, que propõe que os custos de transação crescem com um incremento em investimentos específicos. Mas isso seria uma interpretação apressada das idéias de Williamson, deixando de lado, por exemplo, o seu modelo de refém.

Resumindo o estudo de Dyer, esse autor propõe um modelo de colaboração interfirmas que maximiza o valor das transações da seguinte forma: um incremento na confiabilidade dentro da relação de troca reduz os custos de transação e aumenta a possibilidade de os agentes investirem em ativos específicos à relação. Além disso, maiores investimentos em ativos especializados servem

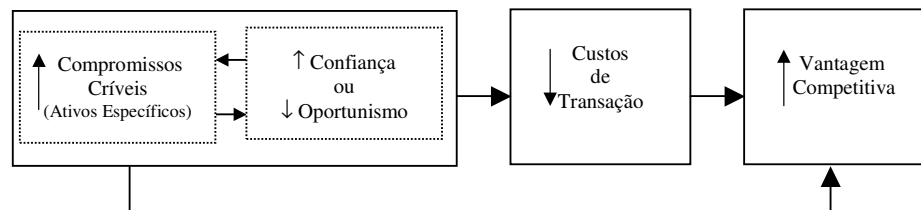
(22) Dyer (1997) inclusive propõe medidas para os custos de transação e a especificidade dos ativos, aplicadas à indústria automobilística (p. 540).

para reforçar a promessa de credibilidade dos agentes, incrementando o custo de defeção unilateral e aumentando a “sombra do futuro”. Finalmente, custos de transação mais baixos e maiores investimentos em ativos especializados maximizam o valor da transação e o desempenho conjunto dos agentes (Dyer, 1997: 550-551).

Porém, surgem aqui questões importantes, referentes à causalidade em modelos como esse. Assim, confiança leva à cooperação, ou vice-versa? Uma longa sombra do futuro resulta em alta performance, ou alta performance resulta em um alongamento da sombra do futuro? Para Parkhe, os poucos estudos que tentam estabelecer qualquer direção causal e laços de *feedback* oferecem ainda visões ambíguas. Segundo ele, as pesquisas futuras poderiam aumentar o nível de desenvolvimento teórico sobre a estruturação de alianças indo além da análise correlacional, rumo a uma análise de trajetórias e modelos causais que podem permitir um entendimento mais profundo da estrutura causal das relações entre variáveis cruciais na cooperação interfirmas (Parkhe, 1993: 823).

Mas, para os objetivos do presente trabalho, tal limitação não representa um problema que possa atrapalhar a análise feita, pois partindo dos trabalhos de Dyer e Parkhe podemos afirmar que, quando um nível de confiança maior (ou menor risco de oportunismo) está correlacionado a um maior comprometimento de ativos específicos, ambos (juntos) constituem-se em causa de menores custos de transação e, portanto, de maiores chances de criação de vantagem competitiva. Obviamente, a relação entre ativos específicos e vantagem competitiva também pode ser direta, dadas as características desse tipo de ativo, mencionadas anteriormente. O Quadro 2, a seguir, ilustra essas observações:

Quadro 2
Compromissos críveis, comportamentos e custos de transação



Essa construção teórica é interessante porque permite o entendimento da cooperação tanto olhando-se para a frente (sombra do futuro) como para trás (história cooperativa dos parceiros) (Parkhe, 1993: 819), evidenciando seu caráter dinâmico. Assim, a cooperação interfirmas de sucesso é vista como sendo baseada em dois blocos básicos de construção (Parkhe, 1993: 821):

– Iniciação de uma relação mutuamente benéfica, catalisada por cálculos favoráveis de resultados futuros da cooperação mútua e culminando no comprometimento de investimentos não recuperáveis significativos de ambos os lados.

– Enfraquecimento do temor de oportunismo quando as partes constroem uma história cooperativa e a confiança mútua se desenvolve entre elas. Esse processo pode gradualmente levar a uma redução nos esforços de coordenação e a um papel dinamicamente declinante para investimentos não recuperáveis e salvaguardas contratuais como inibidores do oportunismo.

Com isso, podemos concluir que, a partir das contribuições de autores como Parkhe e Dyer, surge um esquema teórico interessante para se entender melhor o modo de adaptação das formas híbridas, e como elas evoluem no tempo, inclusive com seus efeitos em termos de criação de vantagens competitivas por parte dos agentes que cooperam.

Conclusão

Da exposição neste artigo sobre a forma como a abordagem contratual de Williamson pode ser aperfeiçoada para o entendimento de importantes aspectos sobre a coordenação das atividades cooperativas das empresas, conclui-se em primeiro lugar que muito ainda tem que ser feito no sentido de se entender o modo de adaptação das formas híbridas. Nesse sentido, dois grupos de questões precisam ser aprofundados:

– O primeiro refere-se às questões mencionadas na seção 1 a respeito de temas relativos à coordenação de arranjos cooperativos (repartição da quase-renda gerada, os vários tipos de assimetrias, etc.), que, como Ménard (1996) reconhece, ainda precisam ser mais bem entendidos no que se refere às suas implicações para as formas híbridas em termos de como influenciam o modo de adaptação das mesmas (inclusive quanto à criação de vantagens competitivas).

– O segundo refere-se às relações entre o modo de adaptação da cooperação interfirmas e à forma como surgem os comportamentos oportunistas ou de confiança no relacionamento entre os agentes, mediados por compromissos críveis, conforme visto na seção anterior. Nesse grupo de questões também ainda há muito por ser feito, como, por exemplo, obter avanços na questão da mensuração dos ativos específicos²³ e no desenvolvimento do princípio da “autoridade”, relacionando-o diretamente com o esquema teórico acima definido²⁴.

(23) Neste ponto, questões como as mencionadas na nota 21 de rodapé merecem muita atenção dos autores que tratam desse tema.

(24) Neste ponto, parte-se do princípio de que a cooperação pode ocorrer por meio de diferentes formas de *governance*, conforme ressaltado por Ménard (1996) em seu estudo empírico. Isso, por sua vez, significa a necessidade de se entender melhor, no estudo da questão do modo de adaptação das formas híbridas, como a “autoridade” evolui ao longo do tempo em arranjos com diferentes níveis de confiança e de comprometimento de ativos específicos por parte dos agentes que cooperam.

Porém, mesmo com essas limitações, podemos concluir que contribuições como as de Ménard, da teoria dos jogos e do modelo de refém de Williamson avançam em pontos importantes no sentido de refinar a abordagem dos custos de transação e até superar o caráter estático da mesma, permitindo inclusive, a partir de tentativas de dinamizar a noção de “modo de adaptação”, um caminho interessante para se aperfeiçoar sua teoria dos contratos quando a mesma trata das formas híbridas.

Assim, a análise feita na seção anterior, além de sua importância em si, é interessante, por exemplo, porque substitui aquele primeiro grupo de questões (embora não elimine sua importância) no sentido da busca de redução de custos de transação. Em outras palavras, podemos considerar que, se os integrantes de um arranjo cooperativo possuem altos níveis de confiança e de comprometimento de ativos específicos, com a resultante queda nos custos de transação, é porque *questões como a repartição da quase-renda gerada, dos diversos tipos de assimetria, da monitoração, etc. estão encaminhadas de maneira satisfatória na percepção dos agentes, significando uma adaptação (“autoridade”) com boa aceitação das partes.*

Tal constatação serve para reforçar ainda mais a conclusão de que já existe uma forma factível de se analisar como um arranjo cooperativo se comporta no que se refere à magnitude dos custos de transação, revelando uma maneira interessante de se avaliar sua eficiência e possibilidades de criação de vantagem competitiva para os integrantes do mesmo.

Se, além dessa utilidade que já vem sendo confirmada por estudos empíricos (e com os aperfeiçoamentos que podem surgir a partir dos dois grupos de questões acima citados), os autores que tratam do tema das formas híbridas também procurarem uma maior integração com os estudiosos que tratam a cooperação interfirmas a partir da visão das “capacitações dinâmicas” da firma, podemos projetar um caminho ainda mais promissor para esse tipo de análise, no que se refere a estudos sobre cooperação interfirmas.

Isso porque, se é verdade que a abordagem das capacitações dinâmicas ressalta com propriedade as questões do aprendizado, das capacitações e da inovação tecnológica, que têm marcado boa parte dos acordos de cooperação entre empresas nas últimas décadas, a abordagem das formas híbridas permite o entendimento de questões importantes sobre um outro tipo de inovação – a organizacional –, conforme ficou claro no estudo de Ménard, que sem dúvida também é de fundamental importância para o entendimento da cooperação interfirmas como uma importante estratégia das firmas em busca de competitividade.

Referências bibliográficas

- AXELROD, R. *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books, 1984.
- BRITTO, J. N. P. *Características estruturais e 'modus-operandi' das redes de firmas em condições de diversidade tecnológica*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999. (Tese, Doutorado).
- BROUSSEAU, É. Les théories des contrats: une révue. *Revue d'Economie Politique*, v. 103, n. 1, Jan./Fev. 1993.
- DeBRESSON, C. AMESSE, F. Networks of innovators: a review and introduction to the issue. *Research Policy*, n. 20, 1991.
- DIXON, H. Oligopoly theory made simple. In: DAVIES, S., LYONS, B. (Org.). *Economics of industrial organization*. London: Longman, 1988.
- DYER, J. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, 1997.
- FORAY, D. The secrets of industry are in the air: industrial cooperation and the organizational dynamics of the innovative firm. *Research Policy*, n. 20, 1991.
- FREEMAN, C. Networks of innovators: a synthesis of research issues. *Research Policy*, n. 20, 1991.
- GRABHER, G. Rediscovering the social in the economics of interfirm relations. In: _____ (Ed.). *The embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks*. London and New York: Routledge, 1993.
- HAGEDOORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 371-385, 1993.
- _____, SCHAKENRAAD, J. Inter-firm partnerships and co-operative strategies in core technologies. In: FREEMAN, C., SOETE, L. (Ed.). *New explorations in the economics of technical change*. London: Pinter Publishers, 1990.
- HELPER, S. An exit-voice analysis? of supplier relations: the case of the US automobile industry. In: GRABHER, G. (Ed.). *The embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks*. London and New York: Routledge, 1993.
- LUNDVALL, B. A. Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. In: DOSI, G. et al. *Technical change and economic theory*. London: Pinter Publishers, 1988.
- _____. Explaining interfirm cooperation and innovation: limits of the transaction-cost approach. In: GRABHER, G. (Ed.). *The embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks*. London and New York: Routledge, 1993.
- MÉNARD, C. On clusters, hybrids, and other strange forms: the case of the French poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 152, n. 1, 1996.
- _____. Le pilotage des formes organisationnelles hybrides. *Revue Economique*, v. 42, n. 3, 1997.

- NOOTEBOOM, B. Trust, opportunism and governance: a process and control model. *Organization Studies*, v. 17, n. 6, 1996.
- OSBORN, R., HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, 1997.
- PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 4, 1993.
- PISANO, G. The R&D boundaries of the firm: an empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 153-176, 1990.
- PONDÉ, J. L. *Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados*. Campinas: Unicamp, 1993. (Dissertação, Mestrado).
- _____. *Processos de seleção, custos de transação e a evolução das instituições empresariais*. Campinas: Unicamp, 2000. (Tese, Doutorado).
- RICHARDSON, G. The organization of industry. *The Economic Journal*, v. 82, Sept. 1972.
- TEECE, D. Competition, cooperation and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, n. 18, 1992.
- WILLIAMSON, O. E. *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1985.
- _____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. In: MECHANISMS of governance. Oxford University Press, 1996a.
- _____. Calculativeness, trust and economic organization. In: MECHANISMS of governance. Oxford University Press, 1996b.
- ZANFEI, A. Technological alliances between weak and strong firms: cooperative ventures with asymmetric competences. *Revue d'Économie Industrielle*, n. 67, 1º trim. 1994.