

# Cooperação interfirmas, “reféns” e “sombra do futuro”: em busca de uma integração teórica a partir de Williamson\*

Robson Antonio Grassi<sup>§</sup>

## RESUMO

Este artigo tem por objetivo mostrar como podem ser integrados teoricamente o conceito de cooperação interfirmas, o modelo de refém de Williamson e a noção de “sombra do futuro” da teoria dos jogos. Para isso, parte-se da visão do próprio Williamson sobre cooperação interfirmas, contida no seu conceito de “formas híbridas”. A análise é concentrada no estudo do comprometimento mútuo de ativos específicos e da evolução do comportamento dos agentes (de confiança ou oportunista). Conclui-se que estes temas são fundamentais para o entendimento de como os agentes buscam a redução dos custos de transação (e uma melhor “adaptação”) e, conseqüentemente, maiores chances de criação de vantagens competitivas quando integram um acordo cooperativo.

**Palavras-chave:** cooperação interfirmas, adaptação, reféns, sombra do futuro.

## ABSTRACT

The present paper analyzes how to combine, at a theoretical level, the concept of inter-firm cooperation, the Williamson’s hostage model, and the notion of “shadow of the future” from game theory. In this sense, the analysis starts from Williamson’s view concerning inter-firm cooperation, contained in “hybrid form” concept. The focus of this analysis is the study of mutual agreement of specific assets and of the evolution of the behavior of agents (trust or opportunist). The main conclusion is that these subjects are essential for understanding how the agents seek to reduce transaction costs (and a better “adaptation”), and thus, higher chances of creating a competitive advantage when making a cooperative agreement.

**Key words:** inter-firm cooperation, adaptation, hostages, shadow of the future.

**JEL classification:** L14.

---

\* Agradeço os comentários do Prof. Mario Possas e de dois pareceristas anônimos. Quaisquer incorreções remanescentes são de minha inteira responsabilidade.

§ Professor do Departamento de Economia da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

Recebido em julho de 2002. Aceito em janeiro de 2004.

## 1 Introdução

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 pesquisam<sup>1</sup> a respeito das questões mais relevantes que devem ser investigadas - e como isso pode ser feito -, o que também é dificultado pela própria complexidade do assunto (ver Osborn e Hagedoorn, 1997; e DeBresson e Amesse, 1991).<sup>2</sup>

Dentro deste 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 assunto, abrindo inclusive uma linha de pesquisa que vem recebendo significativas contribuições de outros autores, como é o caso de Ménard (1996 e 1997). Porém, conforme veremos, a noção de “formas híbridas” tem que ser melhor desenvolvida para propiciar um entendimento mais amplo acerca da diversidade e complexidade dos acordos cooperativos que as empresas têm colocado em prática nas últimas décadas.

O objetivo deste artigo é mostrar que, com a utilização da noção de “reféns”, elaborada pelo próprio Williamson (1985, capítulos 7 e 8), juntamente com a de “sombra do futuro”, oriunda da teoria dos jogos a partir do trabalho de autores como Axelrod (1984), pode-se caminhar no sentido de ampliar a análise de Williamson sobre formas híbridas. Com tais elementos teóricos é possível, por exemplo, um melhor entendimento de importantes questões a respeito da utilização de ativos específicos e do comportamento dos agentes em um arranjo cooperativo, e a partir daí sua possibilidade de gerar vantagens competitivas para os integrantes de tal arranjo.

Para isso, o artigo propõe a integração das duas noções mencionadas, que já vêm sendo analisadas conjuntamente na literatura da área de *business* por autores como Parkhe

---

1 Economistas, administradores de empresa, sociólogos, geógrafos, cientistas políticos etc.

2 Um indício claro neste 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.

(1993) e Dyer (1997), com a análise do próprio Williamson sobre "formas híbridas". Veremos que a noção de "modo de adaptação", que segundo o autor é essencial para o entendimento do funcionamento das formas híbridas, é melhor compreendida a partir da incorporação das noções de "reféns" e "sombra do futuro" na análise. Conclui-se que, se é verdade que baixos custos de transação (e portanto maiores chances de criação de vantagens competitivas) numa rede cooperativa significam boa "adaptação" entre as partes, a integração reféns-sombra do futuro é essencial para se explicar como tal fato ocorre.

O artigo divide-se da seguinte forma: na segunda seção é apresentada a noção de "formas híbridas" de Williamson, juntamente com algumas deficiências da mesma para o entendimento do fenômeno da cooperação interfirmas. Na terceira, 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. Na quarta, passamos a um estudo de caso, sobre a indústria automobilística, que ilustra a importância de se incluir os elementos teóricos apresentados na seção anterior na análise sobre cooperação. A seção cinco mostra mais duas possíveis aplicações do esquema teórico proposto nas duas seções anteriores. Por fim, chegamos às conclusões do artigo.

## 2 Cooperação interfirmas e a abordagem de Williamson

Definimos cooperação, neste trabalho, de forma ampla, referindo-se 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 estes três tipos de arranjos, dada a sua característica frequentemente inovadora, estão entre os mais gerencialmente complexos e, portanto, podem ser considerados a base de estudo para outros tipos de cooperação mais simples, como a terceirização pura e simples e o sistema de franquias.

Assim, esta 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 e Schakenraad, 1990; e Freeman, 1991).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Seguindo esta constatação, autores como Teece (1992), Lundvall (1988 e 1993), DeBresson e 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 à aglutinação e ao desenvolvimento de capacitações/competências complementares, permitindo maiores oportunidades de aprendizado conjunto e reforçando mutuamente a competitividade dos integrantes do arranjo cooperativo.

Feitas estas observações, podemos passar à abordagem de Williamson sobre o tema em questão.<sup>4</sup> Como é notório, a cooperação interfirmas, na visão deste autor, está relacionada à noção de “formas híbridas”, uma das três “alternativas discretas” (estruturas de governança) por ele consideradas em seu texto clássico sobre o assunto (ver Williamson, 1996a). Neste texto, o autor sugere também que as formas híbridas são uma estrutura de governança 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 destas formas de governança, são candidatas a serem organizadas sob o modo híbrido. (Williamson, 1996a, p. 108). Isto 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 dita, 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, p. 157).

Isso pode ser melhor entendido a partir do conceito de “adaptação”, que é crucial em qualquer forma de governança, e, segundo Williamson, “*é o problema econômico central*” no estudo das organizações econômicas (ver Williamson, 1996a, p. 101-2; e Pondé, 2000, p. 88-9). Tal conceito refere-se à capacidade de uma forma de governança de lidar com distúrbios que continuamente surgem entre os agentes que a integram ao longo do

---

4 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, capítulos 1-4) ou em Pondé (1993, capítulos 1 e 2).

5 Aqui Williamson (1996a, p. 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, p. 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*.”

tempo. A origem dinâmica (e evolucionária) desta idéia é evidente,<sup>5</sup> apesar de Williamson a utilizar num contexto estático, conforme veremos a seguir.

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,<sup>6</sup> 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, p. 160).

Assim, uma explicação fundamental para a existência de formas híbridas é que elas realçam a capacidade das firmas de lidar com distúrbios que os mercados a 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 preferir 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, p. 116).

Outra forma interessante de caracterizar uma forma híbrida reside na descrição do tipo de contrato comum nesta forma de governança. Williamson tem consistentemente desenvolvido uma distinção entre três classes de contratos, cada um deles correspondendo a uma típica estrutura de governança (ver Williamson, 1996a; e Ménard, 1996, p. 157-8):

Um “contrato clássico” seria classificado como referindo-se 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, p. 98).

---

6 Como visto, cooperação, para Williamson, geralmente é relacionada com sua noção de formas híbridas. Porém, neste contexto específico, cooperação para o autor refere-se somente à adaptação interna às firmas.

Entre estes dois tipos de contratos, os “contratos neoclássicos”<sup>7</sup> 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 adaptação precisa ser elástico o suficiente para permitir às partes se ajustar moderadamente a possíveis distúrbios.

Porém, não fica claro no texto de Williamson como certos tipos de questões são enfrentadas pelos agentes que cooperam, ou seja, como a adaptação da forma híbrida permite a superação de problemas de coordenação que podem surgir num relacionamento cooperativo a partir de questões como as seguintes: repartição da quase-renda gerada no decorrer do acordo, assimetrias de informação, assimetrias de poder/tamanho, assimetrias de capacidade, monitoração e incentivos, reputação, influência do ambiente institucional etc.<sup>8</sup>

A pergunta que surge neste ponto é: como todas estas 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”?

Sem dúvida, a resposta a estas questões está relacionada ao modo de adaptação das formas híbridas. Porém autores como Ménard (1996, p. 160-61) partem do princípio de que, se muita análise tem sido feita no sentido de se entender a natureza dos arranjos contratuais nas formas híbridas,<sup>9</sup> pouco tem sido feito sobre seu específico modo de adaptação. Existem deficiências neste ponto que, segundo o autor, podem ser superadas a partir da colaboração de estudos empíricos, mas não somente. Novos desenvolvimentos teóricos são necessários também. Segundo Ménard (*ibid*), a adaptação em formas híbridas tem muitas explicações (cláusulas de compromissos críveis, por exemplo) que ainda necessitam ser integradas dentro de uma explicação coerente, conforme veremos na seção seguinte deste artigo.

---

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

8 Detalhes sobre estas questões podem ser vistos em Grassi (2003).

9 Um bom exemplo é o texto do próprio Ménard (1996), no qual é feita uma importante tentativa de se aprimorar a noção de formas híbridas de Williamson, inclusive com aplicação empírica (no caso, um estudo sobre a indústria de frangos francesa).

Porém, para isso a análise de Williamson das formas híbridas tem que ser ampliada. 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 governança (ver Britto, 1999, p. 105 e seguintes), representa uma limitação neste sentido.

Decorre daí a visualização da cooperação interfirmas apenas como uma estrutura "híbrida" de governança localizada no meio-termo entre mercados e hierarquias. Isto é facilmente verificável pelo fato de Williamson (1996a, p. 105), nesta 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 desta estrutura de governança, 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 de estática comparativa.

Assim, um melhor detalhamento do modo de adaptação desta forma de governança 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. E sem esquecer que esta análise deve ser voltada para o entendimento de como um arranjo cooperativo pode obter vantagens competitivas por meio da redução de custos de transação. Isto permite uma importante contribuição para o aprimoramento da noção de "modo de adaptação", inclusive em termos de análise empírica, conforme veremos nas duas seções a seguir.

### 3 "Reféns", "sombra do futuro" e custos de transação

O objetivo desta seção é acrescentar alguns elementos teóricos necessários a uma visão ampliada da abordagem contratual de Williamson, com vistas a entender melhor aspectos importantes da cooperação interfirmas, inclusive em termos empíricos.

Serão utilizados aqui elementos da abordagem dos custos de transação (o modelo de “refém” do próprio Williamson) e da teoria dos jogos (a noção de “sombra do futuro”), que são importantes para a explicação de como, respectivamente, 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. Considera-se que isto permite um melhor entendimento do modo de adaptação das formas híbridas, possibilitando um caminho interessante para a explicação de como elas evoluem no tempo.

De certa forma, a integração teórica “reféns-sombra do futuro” já vem sendo feita na literatura de *business* por autores como Dyer (1997) e Parkhe (1993), ao estudarem, respectivamente, redes de subcontratação e alianças estratégicas. Assim, nesta e na próxima seção serão sintetizadas as principais idéias destes autores e também será mostrado como as mesmas podem contribuir para o aprimoramento da noção de “forma híbrida” de Williamson.

O ponto de partida da análise é a consideração de que, para se proteger contra os riscos do oportunismo, os agentes costumam empregar uma variedade de salvaguardas. O termo “salvaguarda”, na forma como é utilizado aqui, pode ser definido como um mecanismo de controle que tem o objetivo de levar à percepção de imparcialidade ou equidade entre os agentes. O propósito das salvaguardas é providenciar, com custo mínimo, o controle e a confiança que são necessários para que os agentes acreditem que se se engajarem em um processo de trocas, o farão em melhores condições. (Dyer, 1997, p. 537).

Um tipo de salvaguarda muito utilizado nas economias capitalistas é o contrato legal. Porém, quando a especificidade dos ativos cresce, os agentes tentarão, cada vez mais, a escrever contratos mais complexos (isto é, um “contrato neoclássico”, na acepção de Williamson), com cláusulas contingentes que permitam ajustes equitativos quando as condições de mercado mudarem. Dada 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 capitalistas, vários meios alternativos normalmente são colocados em prática pelos agentes.

Tais meios alternativos, que Williamson reúne sob a denominação de “ordenamento privado”, se constituem de vários tipos de acordos “auto-executáveis”. Estes acordos auto-executáveis incluem tanto salvaguardas totalmente informais, tais como a “confiança de boa vontade” (*goodwill trust*) e a reputação, como salvaguardas mais formais, sob

a forma de compromissos críveis. Os compromissos críveis,<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup>

Williamson desenvolveu, nos capítulos 7 e 8 do seu livro de 1985, um modelo simples de refém, dividido em duas partes: numa primeira são tratados os investimentos em ativos específicos feitos de forma unilateral, e numa 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, p. 169).

Apresentaremos aqui suas linhas gerais, que nesta versão é aplicável somente a relações comerciais, mais especificamente para os mercados de produtos intermediários. (Williamson, 1985, p. 174). Mas o próprio autor reconhece que tal modelo pode ter sua utilidade ampliada, e sem dúvida ele pode ser útil, por exemplo, na questão da cooperação envolvendo inovação tecnológica.<sup>12</sup>

Detalhando o modelo, na sua versão unilateral o ponto de partida é o fato de que os compradores podem obter melhores termos nas transações somente se liberarem os produtores das perdas derivadas do cancelamento de pedidos. Isto significa que benefícios, como reduções de preços, não se outorgam gratuitamente, sendo obtidos com o oferecimento de reféns. (Williamson, 1985, p. 181).

Passando ao intercâmbio bilateral, o problema continua o mesmo, ou seja, de 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. Porém, o argumento

---

10 Segundo Williamson, os compromissos críveis e as ameaças críveis têm como atributo comum o fato de ambos aparecerem 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, p. 172-3).

11 Não vamos detalhar aqui os "reféns financeiros", apesar de sua importância. Isto fugiria aos objetivos do artigo, que não focalizam os aspectos financeiros das atividades das firmas. Para mais detalhes, ver Dyer (1997, p. 548).

12 Autores como Zanfei (1994, p. 272) consideram alianças entre empresas com mesmo nível de capacitação muito arriscadas em termos de comportamentos oportunistas. Isto porque cada uma das firmas envolvidas é capaz de explorar oportunidades inovadoras do conhecimento compartilhado também em áreas onde ela pode competir diretamente com os parceiros. Neste caso, para o autor, trocar reféns, ou seja, providenciar uma troca bilateral de recursos pode representar um modo de garantir cada parceiro ante o outro contra este tipo de comportamento.

que surge aqui é que os intercâmbios bilaterais oferecem vantagens 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, p. 199).

Williamson ilustra esta questão com os ativos dedicados, que são o tipo de ativo específico que é posto em risco com o intercâmbio unilateral a longo prazo, mas que se vê protegido por um acordo de intercâmbio recíproco. Neste 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. Este risco se reduziria exigindo dos compradores a entrega de um refém, embora se criaria 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 **jamais são trocados**. Pelo contrário, cada parte conserva a posse de seus ativos dedicados, para o caso de um encerramento prematuro do contrato.”* (Williamson, 1985, p. 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, à 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 nesta direção, incluindo a análise referente aos comportamentos de confiança e oportunismo, cuja evolução, ao longo do tempo, pode ser melhor entendida.

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 D. Kreps, Williamson reconhece que este 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, p. 265-6). O autor não se diz somente simpático com esta 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 estes tipos de efeitos intertemporais como dados. (Williamson, 1996b, p. 266).

Passando à referida abordagem, o estudo de Parkhe (1993) é interessante por resumir as principais contribuições teóricas e empíricas no que se refere à cooperação a partir da

teoria dos jogos. Analisando alianças estratégicas, e juntando *insights* teóricos desta teoria com a lógica da economia dos custos de transação, o autor mostra como tais enfoques sugerem que algumas estruturas de aliança são mais prováveis do que outras de serem associadas com alta incerteza comportamental (e oportunidade para trapacear), além de baixas estabilidade e performance.

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).

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 interação 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.<sup>13</sup> Neste 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. Assim, a iteração incrementa as perspectivas de cooperação encorajando estratégias de reciprocidade. (Parkhe, 1993, p. 799; e Axelrod, 1984). Como é notório, este resultado é demonstrado formalmente na literatura pertinente

---

<sup>13</sup> Vale ressaltar que 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, p. 820; e Dixon, 1988).

por meio do “*Folk Theorem*” (ver Dixon, 1988) e de experimentos do tipo “*tit-for-tat*” (ver 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 melhor 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, p. 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, p. 800).

Em suma, longos horizontes de tempo, interações freqüentes e alta transparência comportamental encorajam o comportamento recíproco. Assim, separadamente e conjuntamente, estes 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, p. 801).

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. Para autores como Nooteboom, por exemplo, 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, p. 990). A teoria dos jogos pode ser útil para se alcançar este objetivo.

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 governança 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, p. 802-3).

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, p. 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. Neste ponto, Dyer (1997, p. 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 esta afirmação do autor tem que ser vista com cuidado, principalmente em casos nos quais os tamanhos das empresas são muito diferentes. Nestas 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). Porém, mesmo com medidas como esta, a incerteza quanto ao comportamento do parceiro continuaria grande.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Este ponto é interessante para ilustrar a observação de Williamson, apresentada em nota anterior, a respeito do maior volume de estudos sobre ameaças críveis, quando comparado aos estudos sobre compromissos críveis. É provável que a maior dificuldade de se teorizar sobre compromissos críveis explique esta situação constatada por Williamson. Além da dificuldade exposta no parágrafo anterior, nota-se que, no que se refere à utilização da teoria dos jogos, enquanto jogos sobre ameaças críveis são comuns inclusive em manuais de microeconomia no nível de graduação (o do monopolista que estabelece uma barreira à entrada, por exemplo), modelos deste tipo sobre compromissos críveis não são tão fáceis de se encontrar. Nos artigos consultados para a elaboração deste texto, por exemplo, a teoria dos jogos aparece apenas sob a forma do dilema do prisioneiro com repetições infinitas, o que ilustra a “sombra do futuro”. Além da óbvia necessidade de incluir “reféns” sob a forma de ativos específicos neste jogo, já que o mesmo seria sobre compromissos críveis, a grande dificuldade estaria em abordar os comportamentos oportunista e de confiança neste contexto. Assim, novos desenvolvimentos teóricos são importantes aqui.

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 com esta 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, p. 806; e Brousseau, 1993, p. 38-9). Daí a importância de se desenvolver relações de confiança e da história de cooperação entre os parceiros como meios de se reduzir o risco de surgimento de comportamento oportunista, aumentando, com isso, as chances de uma melhor performance do arranjo cooperativo em questão.

Portanto, desta breve exposição sobre as aplicações do modelo de “refém” e da teoria dos jogos às relações contratuais de cooperação, conclui-se que as questões do comprometimento de ativos específicos e dos comportamentos que surgem durante uma relação de cooperação podem ser melhor explicadas, inclusive em termos da sua influência sobre o desempenho de um acordo de cooperação, com a utilização destes instrumentais teóricos. Isto, sem dúvida, abre caminho para um melhor entendimento do “modo de adaptação” das formas híbridas, conforme o exemplo empírico, que veremos a seguir, permite concluir.

#### **4 Uma ilustração empírica: o caso da indústria automobilística**

As conclusões da seção anterior - 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 EUA e no Japão, que oferece dados que indicam que os custos de transação não necessariamente aumentam com um incremento nos investimentos específicos à relação. Este 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.<sup>15</sup> Vejamos os pontos principais do estudo.<sup>16</sup>

Partindo da ampla evidência empírica existente, que confirma que investimentos em ativos específicos à relação são frequentemente correlacionados com desempenho superior (ver Parkhe, 1993, por exemplo), Dyer nota, no entanto, que a especialização crescente dentro de uma rede de produção não pode ser atingida sem um custo. Quando os agentes fazem investimentos em especialização, custos de transação surgem por causa do temor de oportunismo. Como é notório, esta é uma premissa central da teoria dos custos de transação.

Porém o autor constata que a indústria automobilística japonesa (montadoras e fornecedores) fez maiores investimentos em ativos específicos do que as americanas e que estes investimentos foram correlacionados com um desempenho superior. Estes resultados não são particularmente surpreendentes dado que vários estudos têm sugerido que fornecedores japoneses e montadoras têm relações muito próximas e são frequentemente parte de um *keiretsu*. Mas o que é particularmente intrigante é que os japoneses incorreram significativamente em **custos de transação mais baixos** que a indústria americana, embora eles tivessem maiores investimentos em ativos específicos. Além do mais, mesmo dentro do Japão, as montadoras com um grupo de fornecedores mais especializado tiveram custos de transação mais baixos que as montadoras japonesas com o grupo de fornecedores menos especializado.

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

---

15 Apesar de o autor não mencionar o ano no qual foi feita sua pesquisa, em uma passagem do texto ele cita uma entrevista feita em 1991. Assim, o fato de os dados provavelmente se referirem ao início da década de 90 deve ser levado em conta no sentido de se considerar o desafio que algumas práticas organizacionais e gerenciais comuns na indústria japonesa representavam naquela época para a competitividade da indústria americana (ver Nelson, 1992).

16 Conforme visto neste parágrafo, o objetivo do trabalho de Dyer (da mesma forma que Parkhe) é diferente do objetivo do presente artigo, que procura relacionar teoricamente as noções de “reféns” e “sombra do futuro” com o “modo de adaptação” das formas híbridas. Porém, apesar de se concentrar na questão dos referidos “benefícios gêmeos”, o texto de Dyer indiretamente relaciona as questões dos reféns e da sombra do futuro (as quais menciona) com a do modo de adaptação da forma híbrida (da qual não trata), sendo importante para esclarecer uma importante conclusão deste artigo, que mais tarde retomaremos: se uma relação de cooperação apresenta baixos custos de transação é porque a mesma está ocorrendo com uma boa adaptação por parte dos agentes que a integram; e o comprometimento mútuo de ativos específicos (reféns), juntamente com o aumento da confiança entre os agentes (refletida no aumento da sombra do futuro), são fundamentais para se entender esta boa adaptação. Por tudo isso, o estudo de Dyer revela-se uma boa ilustração empírica da idéia desenvolvida neste texto, e que se relaciona com a ampliação do escopo da análise da noção de formas híbridas de Williamson, a partir de um melhor entendimento do modo de adaptação da mesma.

uma importante fonte de vantagem competitiva pode levar ao surgimento de importantes *insights* para o estudo da colaboração interfirmas. (Dyer, 1997, p. 536).<sup>17</sup> Estes 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”.

Estes achados podem ser interpretados como consistentes com a teoria dos custos de transação se levarmos em conta que devido a diferenças em história, preferências, ambiente institucional etc. os agentes empregarão diferentes estratégias com referência tanto ao nível de especificidade dos ativos quanto à escolha da salvaguarda. (Dyer, 1997, p. 539). Pode-se argumentar que a relação direta entre especificidade dos ativos e custos de transação somente é válida se o fator ambiental, entre outros, for mantido constante. Variáveis tais como o ambiente legal e institucional podem influenciar o oportunismo e a natureza dos controles e salvaguardas empregados. Considera-se que o ambiente institucional japonês, por exemplo, pode reduzir a prevalência de oportunismo devido a restrições informais. Assim, Williamson veria o ambiente como um parâmetro de mudança que precisa ser mantido constante para que a relação direta acima mencionada possa ser considerada válida. Por isso, os resultados da pesquisa de Dyer podem ser interpretados como sendo consistentes com a teoria dos custos de transação.

Contudo, o fato de a GM e a Chrysler operarem em idênticos ambientes institucionais e ainda terem custos de transação dramaticamente diferentes, conforme o estudo mostrou, sugere que as diferenças no ambiente institucional não podem, sozinhas, explicar estas diferenças nos custos de transação. (Dyer, 1997, p. 541). Mas isto também não invalida a utilização da abordagem dos custos de transação se levarmos em conta, por exemplo, a importância da reputação dos agentes. Pesquisas prévias têm mostrado que a escolha e o custo de uma salvaguarda particular variarão dependendo da identidade dos agentes e das características da transação. Estudos utilizando o dilema do prisioneiro (como o de Parkhe, 1993) mostram que o oportunismo varia dependendo da identidade do parceiro de troca. Claramente, a identidade do parceiro tem influência sobre se o agente escolhe ser oportunista ou cooperativo.

Além disso, Dyer considera que os estudiosos têm prestado pouca atenção aos custos relativos de diferentes salvaguardas. Segundo o autor, diferentes salvaguardas provavel-

---

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

mente terão diferentes custos de montagem e resultarão em diferentes custos de transação com diferentes horizontes de tempo. (Dyer, 1997, p. 537-8). Com isso, mesmo em situações nas quais o nível de especificidade dos ativos entre os agentes é idêntico, os custos de transação podem diferir. O ponto importante a ser considerado aqui é que embora os custos de transação possam crescer com a especificidade dos ativos, eles também variarão independentemente da especificidade dos ativos.<sup>18</sup> Mais ainda, a escolha da forma de governança por parte dos agentes influenciará não somente os custos de transação, mas também os incentivos ao engajamento em iniciativas de criação de valor. (Dyer, 1997, p. 539).

Passando aos resultados específicos da pesquisa feita por Dyer, outras constatações importantes poderão ser verificadas. O autor argumenta que as montadoras japonesas têm custos de transação mais baixos que suas concorrentes americanas principalmente em decorrência dos seguintes fatores (Dyer, 1997, p. 543-50):

- 1 - Transações repetidas com um pequeno conjunto de fornecedores: a pesquisa feita sugere que o trabalho repetido com poucos fornecedores resulta em baixos custos de transação por várias razões. Uma delas é que fazendo da transação um "jogo repetido", as montadoras japonesas aumentam o custo de defecção/oportunismo para o fornecedor.
- 2 - Economias de escala e escopo transacionando com um pequeno grupo de fornecedores: firmas japonesas gastam menos tempo com contratação *ex ante* e com barganha *ex post*. As economias de escala e escopo obtidas na relação abaixam os custos de transação, fornecendo mais opções para se corrigir iniquidades nas transações. Assim, quanto maior o volume total de trocas entre os agentes, mais baixos os custos de transação por unidade de troca.
- 3 - Compartilhamento de informação que reduz informação assimétrica: os agentes na indústria automotiva japonesa compartilham mais informações que seus concorrentes americanos, reduzindo, assim, tanto a assimetria informacional quanto o potencial para o oportunismo. Isso acaba reduzindo os custos de transação.

As montadoras japonesas demandam significativas informações sobre custos, qualidade e produção dos fornecedores, por duas razões. Em primeiro lugar, um desejo, por parte do fornecedor, de compartilhar informações é visto como um sinal de confiabi-

---

<sup>18</sup> Basta pensar em duas relações de cooperação, ambas com o mesmo nível de comprometimento de ativos específicos, mas tendo por diferença o fato de que em uma interação dois irmãos, e na outra dois completos desconhecidos.

lidade do mesmo. Além disso, as montadoras não dão como certo que o fornecedor possa desempenhar suas atribuições como prometido. Assim, elas querem verificar suas capacitações. Este alto grau de trocas de informações acaba reduzindo os custos de contratação e monitoração.

- 4 - Uso de salvaguardas auto-executáveis que são efetivas para um horizonte de tempo indefinido (em oposição a contratos, que são efetivos para um horizonte de tempo finito): os agentes na indústria automotiva japonesa não controlam o oportunismo por meio de contratos legais, e sim por meio de salvaguardas auto-executáveis, tais como confiança relacional e reféns financeiros (posse de ações).

Por exemplo, na pesquisa feita notou-se que os fornecedores japoneses mostraram-se mais dispostos a fazer investimentos baseados apenas em promessas orais da montadora, sem um contrato escrito, quando comparado aos EUA. Consistentes com a hipótese de que a confiança é uma eficiente forma de governança, fatos como estes evidenciam uma relação inversa entre confiança e custos de transação.

Os custos de curto prazo de se construir a confiança ou investir em reféns financeiros são altos se comparados a simplesmente escrever um contrato legal para atenuar os riscos de oportunismo. Porém, uma vez feitos os investimentos para se desenvolver estas salvaguardas auto-executáveis, os custos de transação declinam ao longo do tempo. Assim, considera-se que salvaguardas auto-executáveis podem controlar o oportunismo por um horizonte de tempo indefinido. Por outro lado, os contratos controlam o oportunismo por um horizonte de tempo somente finito. Quando a duração do contrato chega ao fim, os agentes precisam achar outros meios para controlar o oportunismo (isto é, escrever um novo contrato). Com isso, salvaguardas auto-executáveis (como *goodwill trust* e reféns financeiros) resultam em mais baixos custos de transação que os contratos legais se a esperada duração da relação é de longo prazo.

- 5 - Investimentos em ativos co-especializados: dentro das relações montadora-fornecedores no Japão, o nível de investimento em ativos específicos à relação tende a se aprofundar ao longo do tempo, particularmente quando os agentes fazem investimentos iniciais, compartilham informação, constroem confiança e descobrem novos modos para incrementar o desempenho por meio de ativos específicos à relação. Assim, os investimentos em ativos específicos são, no mínimo, parcialmente determinados endogenamente, ao contrário do que algumas interpretações da teoria dos custos de transação sugerem.

O fato de montadoras e fornecedores japoneses freqüentemente fazerem investimentos co-especializados acaba resultando em uma situação de reféns, e incrementando a interdependência entre os agentes. É claro que tais agentes não farão os investimentos iniciais a menos que eles se sintam suficientemente protegidos contra os riscos do oportunismo. Com isso, os custos de transação crescem com os investimentos iniciais em ativos especializados. Contudo, uma vez que um alto nível de confiança é atingido e os investimentos iniciais específicos à relação são feitos, os investimentos subseqüentes servirão como um confiável sinal de confiança e compromisso, reforçando-se mutuamente. Investimentos específicos, como já visto, aumentam a "sombra do futuro" e fazem crescer a expectativa de interação futura, conduzindo a um padrão de comportamento cooperativo. E, por fim, os custos de transação podem realmente decrescer com os crescentes investimentos em ativos específicos.

Resumindo o estudo de Dyer, este 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 para reforçar a promessa de credibilidade dos agentes, incrementando o custo de defecção 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, p. 550-1).<sup>19</sup>

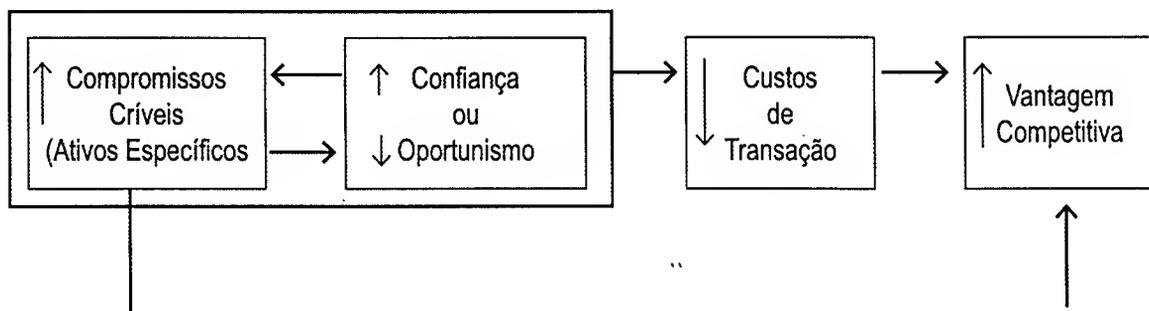
Porém, surgem aqui questões importantes no referente à causalidade em modelos como este. Assim, confiança leva à cooperação, ou vice-versa? Uma longa sombra do futuro resulta em alta performance, ou alta performance resulta em um alongamento da sombra do futuro? Para Parkhe, os poucos estudos que tentam estabelecer qualquer direção causal e laços de *feed-back* 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, p. 823).

---

<sup>19</sup> Como único reparo à análise de Dyer, podemos mencionar o fato de ele não detalhar o processo inovador (tecnológico) da indústria japonesa. Mas isso, sem dúvida, está implícito em seu modelo.

No entanto, para os objetivos do presente trabalho, tal limitação não representa um problema que possa atrapalhar a análise feita, já que, conforme visto nesta e na seção anterior, uma confiança maior (ou menor risco de oportunismo) está correlacionada a um maior comprometimento de ativos específicos, e ambos (juntos) constituem-se em causa de menores custos de transação e, portanto, de maiores chances de criação de vantagem competitiva (ou de ampliação das já existentes). Obviamente, a relação entre ativos específicos e vantagem competitiva também pode ser direta, conforme mencionado anteriormente. O Diagrama 1, a seguir, ilustra estas observações:

**Diagrama 1**  
**Compromissos Críveis, Comportamentos e Custos de Transação nas Formas Híbridas**



Com isso, podemos concluir que, a partir das contribuições de autores como Parkhe e Dyer, centradas em conceitos como os de “reféns” e “sombra do futuro”, surge um esquema teórico interessante para se entender melhor o modo de adaptação das formas híbridas, inclusive com seus efeitos em termos de criação de vantagens competitivas por parte dos agentes que cooperam. Fica claro também que estes autores, embora não desenvolvendo tal aspecto em seus textos, mostraram indiretamente que reféns e sombra do futuro, ao se relacionarem com custos de transação mais baixos, são elementos teóricos essenciais para o entendimento do que seja uma boa adaptação do arranjo cooperativo, diretamente relacionada à minimização de tais custos.

## 5 Duas possíveis aplicações

Além do estudo de caso sobre a indústria automobilística a partir do trabalho de Dyer (1997), visto na seção anterior, podemos, a partir de agora, acrescentar mais duas possíveis aplicações do esquema teórico acima apresentado.

1. Uma primeira aplicação refere-se à utilização, nos estudos sobre redes de subcontratação, da idéia clássica de A. Hirschman sobre estratégias "voz" e "saída" no relacionamento entre os agentes. Grabher (1993, p. 17-8), por exemplo, ao analisar tais redes, divide as relações de fornecimento em dois tipos básicos, de acordo com a posição na pirâmide de fornecedores. De um lado, as relações com fornecedores privilegiados são estáveis, baseadas em contratos duradouros e acordos simples de fornecimento. Mas este tipo de acordo é tipicamente restrito a grandes e médias firmas com forte posição de mercado e um alto nível de competência técnica. A resposta do cliente a problemas que surgem da relação com um fornecedor privilegiado é do tipo "voz", isto é, a prática de trabalhar com o fornecedor original até o problema ser corrigido. Isto acaba funcionando inclusive como um importante estímulo para a atividade inovadora.

Porém, com a distância crescendo do pico da pirâmide a posição de mercado dos fornecedores drasticamente se enfraquece, o nível tecnológico declina, o tamanho das firmas diminui, e a orientação das tarefas dos fornecedores torna-se de menor alcance. Estas relações com fornecedores nas camadas mais baixas assemelham-se crescentemente a contratos puros de mercado, e os ofertantes são confrontados uns com os outros em uma competição por preços. Assim, nestas camadas da pirâmide, altamente competitivas em preços, a resposta dos clientes a problemas com fornecedores é do tipo "saída", isto é, achar um novo fornecedor.

Vários autores têm analisado o relacionamento entre os agentes nas redes de subcontratação a partir destas duas estratégias, cuja comparação seria decisiva para a busca de competitividade. Segundo Helper (1993), por exemplo, que analisa a indústria automobilística, o sistema "voz", ao contrário do sistema "saída" (caracterizado por ameaças críveis), é marcado pela presença de compromissos críveis, que reduzem a incerteza e os custos de transação, e promovem a confiança entre os parceiros. A autora relaciona o sistema "saída" como predominante na indústria automobilística americana, e o sistema "voz" como predominante na indústria japonesa.

Em termos estratégicos, a autora propõe, para o caso das montadoras, a existência de uma escolha a ser feita entre o poder de barganha proporcionado pelo sistema "saída" e as maiores possibilidades de mudança tecnológica proporcionadas pelo sistema "voz". Assim, Helper procura mostrar que nas últimas décadas as montadoras americanas, em virtude do desafio competitivo da indústria japonesa (e mesmo da Europa), têm procurado adotar uma estratégia de "voz" com seus fornecedores. (Helper, 1993, p. 150). Dado que muitos dos resultados para "voz" são de longo prazo e difíceis de

se observar, a confiança mútua é um pré-requisito para se fazer os investimentos necessários. Porém, segundo a autora, décadas de uso da estratégia de “saída” significam que as montadoras americanas, na busca por esta mudança, enfrentam um forte legado de desconfiança. (Helper, 1993, p. 151).

É interessante notar, contudo, tomando por base os resultados do estudo de Dyer (1997) visto anteriormente (também sobre a indústria automobilística, e comparando os mesmos países), que a autora não ressalta que o sistema “voz” das montadoras japonesas está assentado num elevado comprometimento mútuo de ativos específicos, que, por sua vez, está na raiz (juntamente com os elevados níveis de confiança) das vantagens competitivas constatadas por meio da redução de custos de transação. Por outro lado, isto significa que o sistema “saída” pode, em certos casos, perder competitividade, pois tem custos de transação mais elevados, que podem ser maiores que a economia de custos de produção que tal sistema proporciona.

Assim, uma questão importante para pesquisas refere-se ao fato de que análises como as de Helper, baseadas na comparação entre as estratégias “voz” e “saída”, podem ter seu potencial analítico enriquecido a partir de contribuições como as do esquema teórico definido anteriormente neste artigo, a partir do trabalho de autores como Williamson, Dyer e Parkhe.

2. Outra contribuição importante, neste caso na área de políticas públicas, pode surgir quando se leva em consideração questões relativas ao modelo de “refém” de Williamson e à noção de “sombra do futuro” da teoria dos jogos.

Sobre a utilização do modelo de refém na proposição de políticas públicas, Williamson afirma o seguinte: *“creio que os equivalentes econômicos dos reféns não se usam somente de forma ampla para efetuar compromissos críveis, uma vez que a falta de reconhecimento dos propósitos econômicos servidos pelos reféns tem sido responsável por reiterados erros de política econômica.”* (Williamson, 1985, p. 173).

Porém o autor está preocupado apenas com proposições de política antitruste, descrevendo inclusive alguns casos nos quais o governo americano poderia ter procedido de forma diferente, levando em conta tal modelo. Aqui estamos interessados nas implicações do modelo de refém no que diz respeito à proposição de políticas industriais e tecnológicas, mais especificamente as voltadas para a cooperação (caso estes tipos de política sejam considerados importantes pelas autoridades governamentais para o desenvolvimento econômico de uma certa região ou país).

Isto abre a perspectiva de um papel decisivo para estes tipos de intervenção governamental, o que de certa forma já vem sendo sugerido pela literatura da área. A idéia geral é que, além de incentivar a capacitação e a inovação nos acordos cooperativos por meio de mecanismos tradicionais, como os voltados para o financiamento, a política governamental tem também que procurar desestimular o surgimento de comportamentos oportunistas por parte dos agentes. Estudos como os de Tripsas, Schrader e Sobrero (1995) parecem corroborar esta conclusão.

Porém, o referido estudo não menciona a utilidade que pode ter nesta proposição de política o modelo de refém (associado à teoria dos jogos, conforme visto). Melhor desenvolvido,<sup>20</sup> a aplicação deste modelo pode ser importante para o governo promover uma desejável adaptação em acordos cooperativos de indústrias consideradas pela política industrial vigente como sendo estratégicas, e nos quais a possibilidade inicial de conflito entre os diversos agentes que os integram é grande.

## 6 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, conclui-se, em primeiro lugar, que muito ainda tem que ser feito para se entender o modo de adaptação das formas híbridas. Neste sentido, pelo menos dois grupos de questões precisam ser aprofundados:

- O primeiro diz respeito às questões mencionadas na seção 2 do artigo no referente a temas relativos à coordenação de arranjos cooperativos (repartição da quase-renda gerada, os vários tipos de assimetrias, monitoração etc.), que, como Ménard (1996) reconhece, ainda precisam ser melhor entendidos no que tange às suas implicações para as formas híbridas em termos de como influenciam o modo de adaptação (e até mesmo a criação de vantagens competitivas) das mesmas.
- O segundo é o concernente às relações entre o modo de adaptação da cooperação interfirmas e a forma como surgem os comportamentos oportunistas ou de confiança no relacionamento entre os agentes, mediados por compromissos críveis. Neste grupo de questões,

---

20 E aqui novas pesquisas sobre as questões mencionadas nas notas 14 e 17 são de fundamental importância.

embora já exista uma literatura que inclusive apresenta importantes resultados empíricos, conforme visto, também ainda há muito a ser feito. Pelo menos quatro questões podem ser apontadas como de interesse para futuros desenvolvimentos teóricos:

- 1) a mensuração dos custos de transação e dos ativos específicos, ainda em fase inicial de pesquisas, conforme fica claro no trabalho de Dyer (1997);
- 2) um maior aprofundamento no estudo dos compromissos críveis, tanto no que se refere à sua modelagem por meio de teoria dos jogos como também a uma análise mais aprofundada sobre o investimento simétrico em ativos específicos com o objetivo de criar tais compromissos;
- 3) avanços no entendimento a respeito da questão sobre se confiança leva à cooperação ou vice-versa;
- 4) avanços na questão sobre se uma longa sombra do futuro resulta em alta performance da relação cooperativa, ou vice-versa (estas duas últimas questões foram apontadas por Parkhe, 1993).

O objetivo deste texto foi mostrar que, no que se refere a este segundo grupo de questões, a integração entre os conceitos de “modo de adaptação” das formas híbridas, “reféns” e “sombra do futuro” representa um ponto de partida interessante para o aperfeiçoamento do debate sobre cooperação interfirmas. A análise dos trabalhos de Dyer e Parkhe, centrados em conceitos como os de reféns e sombra do futuro, mostrou ser importante para o entendimento dos efeitos do comprometimento de ativos específicos e da construção da confiança entre os parceiros na criação de vantagens competitivas por parte dos agentes que cooperam.

Mas ficou claro também que estes autores, embora não desenvolvendo este aspecto teórico em seus textos, mostraram indiretamente que reféns e sombra do futuro, ao se revelarem uma importante causa de custos de transação mais baixos, são elementos teóricos essenciais para o entendimento do que seja uma boa adaptação de um arranjo cooperativo, diretamente relacionada à minimização de tais custos. Ou seja, se é verdade que uma boa adaptação na cooperação interfirmas está relacionada à capacidade desta forma de governança de lidar com (ou até evitar) distúrbios que continuamente surgem entre os agentes que a integram ao longo do tempo (relacionados a fatores como a distribuição da quase-renda gerada, diversos tipos de assimetrias etc.), a minimização dos custos de transação é a melhor evidência de que tal objetivo está sendo alcançado, e para isso a utilização de reféns e o aumento da sombra do futuro são essenciais.

## 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*. 1999. Tese (doutorado), UFRJ. Mimeografado.
- Brousseau, É. Les théories des contrats: une révue. *Révue 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. (orgs.), *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: Grabher, G. (ed.), *The embedded firm: on the socioeconomics of industrial networks*. London and New York: Routledge, 1993.
- Grassi, R. A. Williamson e 'formas híbridas': uma proposta de redefinição do debate. *Economia e Sociedade*, v. 12, n. 1, (20), jan./jun. 2003.
- Hagedoorn, J.; Schakenraad, J. Inter-firm partnerships and co-operative strategies in core technologies. In: Freeman, C.; Soete, L. (eds.), *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.
- Nelson, R. Recent writings on competitiveness: boxing the compass. *California Management Review*, v. 34, n. 2, 1992.
- Nooteboom, B. Trust, opportunism and governance: a process and control model. *Organization Studies*, 17/6, 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*. 1993. Dissertação (Mestrado), UNICAMP, Campinas. Mimeografado.
- \_\_\_\_\_. *Processos de seleção, custos de transação e a evolução das instituições empresariais*. 2000. Tese (Doutorado), IE/UNICAMP, Campinas. Mimeografado.
- Richardson, G. The organisation of industry. *The Economic Journal*, v. 82, set. 1972.
- Teece, D. Competition, cooperation and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, n. 18, 1992.
- Tripsas, M.; Schrader, S.; Sobrero, M. Discouraging opportunistic behavior in collaborative R&D: a new role for government. *Research Policy*, n. 24, 1995.
- Williamson, O. E. *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press, 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 trimestre, 1994.

