

# COORDENAÇÃO DAS RELAÇÕES EM REDES DE EMPRESAS

## COORDINATION OF COMPANIES NETWORK RELATIONS

Leonel Mazzali

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Maria Carolina Azevedo Ferreira de Souza

Universidade Estadual de Campinas

Miguel Juan Bacic

Universidade Estadual de Campinas

### RESUMO

O objetivo é apresentar e discutir aparatos teórico-metodológicos adequados para explicitar os mecanismos de coordenação de redes de empresas. É um estudo do tipo exploratório, assentado na revisão da literatura, deixando evidentes duas perspectivas:- abordagem focada no controle hierárquico e no sistema de comunicação entre os agentes, e enfoque da aprendizagem interorganizacional. Ambas têm em comum a preocupação com a divisão de tarefas entre parceiros e a integração de atividades, desempenhadas individual ou conjuntamente. A principal diferença entre as duas perspectivas é o reconhecimento pelo enfoque da aprendizagem interorganizacional de que a natureza da relação e das atividades pode se modificar ao longo do tempo. Para a abordagem focada na hierarquia/controle, a natureza da interdependência entre as atividades está associada a procedimentos específicos de coordenação. Para o enfoque da aprendizagem interorganizacional, não existem mecanismos de coordenação pré-determinados; estes se modificam ao longo do processo de relacionamento entre os parceiros.

### PALAVRAS-CHAVE

Redes de empresas. Coordenação. Controle. Sistema de comunicação. Aprendizagem interorganizacional.

**ABSTRACT**

*The objective is the introduction and discussion of suitable technical and methodological apparatus to explain company networks' coordination mechanisms. It is an exploratory study, supported by the review of the literature, where two perspectives are evidenced: the approach focused on the hierarchical control and on the communication system among the agents, and the approach of the interorganizational learning. Both focused on the division of tasks among partners and the activities integration, individually or jointly performed. The main difference between the two perspectives is the acknowledgement, through the interorganizational learning focus, that the nature of the relationship and the activities can change along time. For the approach focused on the hierarchical control, the nature of the interdependence between the activities is associated to specific coordination procedures. For the approach of the interorganizational learning, there are no pre-determined coordination mechanisms, these mechanisms are constantly modified along the partners relationship process.*

**KEYWORDS**

Company networks. Coordination. Control. Communication system. Inter organizational learning.

**INTRODUÇÃO**

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

Dada a natureza das novas configurações, nas quais as articulações entre empresas levam à constituição de redes assentadas em um conjunto de estratégias que redefinem dinamicamente a forma e o conteúdo das relações, o objetivo deste trabalho é a apresentação e a discussão de aparatos teórico-metodológicos adequados para explicitar os mecanismos de coordenação das redes formadas pelas relações entre empresas. Tais relações envolvem atores, recursos, atividades, estruturas e interesses de várias organizações, engendrando redes de interações de naturezas diversas e diferentes graus de complexidade. Fica evidente a importância da definição de um eixo que oriente a integração das práticas de gestão ao longo dessa estrutura em rede, o que pressupõe alguma forma de coordenação, de governança, visando a que os objetivos esperados quando da decisão de sua formação (em termos gerais, vanta-

gens que levem à ampliação da posição/poder no mercado) sejam atendidos.

No tocante ao processo de coordenação, há que considerar que o poder dos integrantes das redes de relações é, em geral, assimétrico. Isso tem efeitos, por exemplo, sobre o grau de centralização e controle do processo de coordenação, sobre o conteúdo de subordinação entre os integrantes (uma única empresa pode liderar o processo, em especial no caso de redes verticalizadas) e sobre os mecanismos de coordenação utilizados (com maior controle, ou mais cooperativos, por exemplo). Além disso, as atividades no interior das redes guardam certo grau de interdependência, que deve ser gerida por meio de uma coordenação, em planos variados (técnico, tempo, espaço, funções, entre outros). Tal coordenação vai aproximar os membros da rede e intensificar as atividades de troca ou transferência, reforçando a interdependência (LAURENT, 1993).

Como proposição decorrente dessas considerações, tem-se que a heterogeneidade em termos de atividades, recursos, atores e seu poder relativo, ao lado da interdependência que caracteriza as relações entre empresas, leva à necessidade de coordenação, governança do conjunto de relações e da estrutura por elas formada. Entretanto, a forma dessa coordenação, o eixo em que se apoia e os mecanismos utilizados para efetivá-la não são únicos, não estão determinados nem disponíveis *a priori*. Essa é uma segunda proposição subjacente a este estudo.

Para Sobrero e Schrader (1998), duas dimensões fundamentais emergem na governança das relações entre empresas: coordenação contratual e coordenação de processos.

A coordenação contratual tem por referência a definição de direitos (e obrigações) e a distribuição do poder de decisão entre as partes envolvidas na relação. O objetivo é estabelecer formalmente a "estrutura de governança", tendo por base um conjunto de procedimentos que regem as transações, em particular no sentido de resolver pos-

síveis disputas entre as partes. O contrato representa um tipo de mecanismo de coordenação, posto que estabelece objetivos e procedimentos acordados para atingi-los. No entanto, não é suficiente, por mais amplo e detalhado, explicitando tarefas, prazos, especificações dos produtos/atividades, tipo de controle de qualidade, que caberão a cada parceiro. As relações entre empresas, como, aliás, qualquer relação, estão sujeitas a comportamentos oportunistas, e não há como, antecipadamente, explicitá-los totalmente. Não há como prever em contratos todas as possibilidades de comportamentos desse tipo e definir formas de lidar com eles. Mesmo que as organizações envolvidas no acordo estabeleçam, contratualmente, mecanismos de coordenação julgados suficientes para enfrentar situações de conflito e para evitar que o comportamento dos partícipes seja desfavorável ao desempenho esperado da rede, não há garantias de que isso efetivamente ocorrerá, aspecto que sobressai quando se consideram comportamentos oportunistas "ex-post".

A coordenação de processos tem por referência a divisão de tarefas entre os parceiros e a integração em um projeto comum de atividades desempenhadas individual ou conjuntamente. A preocupação central é a interdependência de atividades, demandando a criação de mecanismos organizacionais de integração entre os parceiros, que vão depender, de um lado, da natureza quantitativa (frequência, duração, por exemplo) e qualitativa (grau de cooperação, por exemplo) das relações estabelecidas e, de outro, das interligações e complexidade (requisitos tecnológicos, por exemplo) das atividades englobadas na relação.

A partir dessas considerações, neste trabalho dá-se ênfase aos mecanismos de coordenação de processos. As interações do dia-a-dia são construído central desse tipo de coordenação, delineando a forma pela qual as partes coordenam os processos relacionados à distribuição e fluxo das atividades entre as empresas e ao compartilhamento de informações e conhecimentos no interior da rede.

O trabalho está estruturado em quatro partes, além desta introdução. No item seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos. Os demais itens abrangem a contribuição para a explicitação dos mecanismos de coordenação das relações entre empresas, respectivamente, via controle hierárquico e sistema de comunicação, e a abordagem com foco na aprendizagem interorganizacional. Finalmente, a conclusão é dedicada a reflexões suscitadas pela comparação das duas perspectivas, que permitem sugerir alguns possíveis caminhos para novos estudos sobre o tema.

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Selltiz *et al.* (1974, p. 60), um estudo exploratório, além de ter “como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou para a criação de hipóteses”, pode ter “outras funções, tais como: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno [...]; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; [...]”. Em consonância com essas observações, o esforço neste trabalho se voltou para o exame da literatura pertinente, evidenciando as propostas dos principais autores que discutem o conceito de interdependência entre atividades e funções como um princípio definidor da natureza e dos mecanismos de coordenação das relações no interior de redes de empresas. A esse respeito vale recorrer novamente a Selltiz *et al.* (1974, p. 62-63):

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

Por suas características, este trabalho pode ser inserido na categoria de estudo exploratório. Com base em revisão da literatura, são apresentadas e analisadas duas perspectivas para o entendimento da coordenação das relações no interior de redes de empresas – a abordagem que enfatiza os mecanismos via controle hierárquico e sistema de comunicação e o enfoque da aprendizagem interorganizacional.

O estudo da interdependência de atividades e de funções como um princípio fundamental definidor das características da coordenação originalmente foi aplicado às relações no interior das organizações, como, por exemplo, em Thompson (1967). No entanto, a ênfase na interdependência cabe também para as atividades desempenhadas no âmbito de redes de empresas. Nesse caso, os vários atores são as empresas participantes da rede de relações, que, assim como as relações intra empresa, requerem mecanismos de coordenação.

Nessa direção, tendo por referência a contribuição de Thompson (1967), Grandori (1995) aprofunda a análise dos mecanismos de coordenação segundo o tipo de interdependência entre as atividades, e as posições hierárquicas do conjunto de agentes integrantes do arranjo entre empresas.

O enfoque da aprendizagem organizacional – Fiol e Lyles (1985), Levitt e March (1988), Kogut e Zander (1993) e Nonaka (1994) – propicia outra direção no estudo da coordenação de atividades e funções. Levando em conta a evolução ao longo do tempo do processo de relacionamento entre os agentes, esse enfoque evidencia, segundo Fiol e Lyles (1985, p. 811): “o desenvolvimento de *insights*, conhecimento e associações entre as ações passadas, a efetividade dessas ações e as ações futuras.” Ao introduzir o tempo, deixa patente o caráter mutável das atividades e das formas de executá-las, a partir da experiência e da interação contínuas. O caráter mutável das atividades tem de ser considerado ao se tratar da co-

ordenação de redes de relacionamentos entre empresas. Entretanto, cabe observar, conforme destacado por Laurent (1993), que a importância de levar em conta as transformações qualitativas (novas atividades, novas formas na sua execução e de gestão) e as mudanças de estado de um sistema (análise dinâmica) não elimina a necessidade de analisar o funcionamento das redes e a constituição das relações entre os seus componentes em determinado momento (análise estática).

Embora possa ser fonte de vantagens, a constituição e a manutenção de redes de relações entre empresas enfrentam restrições, seja pelo lado dos diversos componentes, que têm de ser articulados, seja pelo lado das pressões do ambiente concorrencial. O fato de que, apesar dessas restrições, as redes de empresas são um traço cada vez mais marcante na organização industrial, permite supor que, apesar dos distintos interesses, deve haver um conjunto de valores compartilhados no interior das redes, que constituem o eixo para sua formação e continuidade.

Em consonância com essas considerações, que evidenciam a importância do enfoque da aprendizagem organizacional no que tange aos mecanismos de coordenação, a revisão da literatura promovida por Inkepen (2002) destaca que a aprendizagem e a gestão do conhecimento representam papel chave na formação e na longevidade de alianças entre empresas. Dentre os principais representantes dessa abordagem merecem menção Das e Teng (1996), Doz e Hamel (1998), Cohen e Levinthal (1990), Parkhe (1991), Ring e Van de Ven (1992), Lyles (1988), Nootebom, Berger e Noorderhaven (1997) e Inkepen e Curral (2004). A contribuição destes últimos é particularmente importante para o entendimento dos mecanismos de coordenação de redes e para o aprofundamento da discussão do processo de aprendizagem entre organizações, em cujo centro estão a capacidade de “aprender sobre o comportamento dos parceiros” e a capacidade de

“aprender com os parceiros”, incluindo-se aí fornecedores e clientes, que podem representar valiosas fontes para a aquisição de conhecimentos.

### **CONTROLE HIERÁRQUICO E SISTEMA DE COMUNICAÇÃO COMO MECANISMOS PARA A COORDENAÇÃO DAS INTERDEPENDÊNCIAS NO INTERIOR DE REDES DE EMPRESAS**

Tendo por referência as propostas e a tipologia de Thompson (1967) sobre as interdependências de atividades no interior de processos operacionais, e aplicando-as para as relações entre empresas, Grandori (1995) utiliza o tipo e a natureza da interdependência entre as atividades desempenhadas pelas organizações parceiras para explicitar os mecanismos mais adequados para a coordenação das relações entre empresas.

No caso da interdependência compartilhada de atividades/recursos, o objetivo do arranjo é o da utilização “em comum” de um determinado recurso, característico das associações setoriais (formais e informais) de empresas (compartilhamento de serviços administrativos e técnicos), dos consórcios horizontais (compartilhamento de um mesmo canal de distribuição) e dos arranjos específicos voltados para a promoção conjunta de produtos e serviços. Os mecanismos de coordenação mais apropriados, segundo a autora, são as regras para a seleção dos parceiros e os procedimentos para provisão e acesso aos recursos gerados pelo *pool*.

No caso da interdependência sequencial, típica das relações de subcontratação, o núcleo da coordenação é o ajustamento entre os elos da cadeia produtiva, envolvendo não só problemas técnicos - especificações técnicas detalhadas para assegurar o ajuste entre os componentes produzidos por diferentes parceiros - mas, também, problemas administrativos, principalmente os relacionados à programação de produção. A coordenação emerge a partir de mecanismos de planejamento e controle. Como existem “especificidades de tempo” e problemas de balanceamento do flu-

xo de produção, a “programação cruzada” das atividades, a partir do planejamento em conjunto das atividades e da instituição de unidades de supervisão é o mecanismo mais adequado. Ademais, são importantes, de um lado, os agentes que promovem a interface entre contratante e subcontratada, principalmente o pessoal técnico, configurando uma densa rede de relações pessoais que agiliza os ajustes necessários e abre a oportunidade para a transferência de informações entre as organizações (HANSEN, 1999). De outro lado, os mecanismos de supervisão e controle estão assentados na qualidade e nos custos dos processos.

Em uma rede de empresas fortemente interdependentes (subcontratação de produtos com forte conteúdo tecnológico, por exemplo), os mecanismos de coordenação devem visar a que os parceiros ajam de acordo com o programado (apesar de não haver garantias de que isso efetivamente ocorrerá). Alguns agentes tenderão a exercer influência direta sobre o processo de decisão dos demais, por meio de um sistema de autoridade hierárquica. No caso de redes desse tipo, o comando, até pela assimetria de poder que a favorece, cabe à “empresa-mãe”, aquela situada no topo da hierarquia da cadeia de subcontratação. Essa empresa sintetiza o processo de coordenação, com base nos instrumentos “clássicos” de planejamento, além da possível coerção.

A interdependência recíproca requer um complexo *mix* de mecanismos de coordenação associados ao ajustamento mútuo, em tempo real, e aos incentivos apropriados à contribuição individual dos membros ao arranjo, tendo em vista a impossibilidade de observar (identificar) a contribuição individual dos membros (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972). Como o ajustamento entre as partes não pode ser precisamente especificado “*ex ante*”, fazem-se necessárias a intensa interação e a flexibilidade das relações entre as organizações parceiras.

Na visão de Grandori (1995), se o esforço conjunto é levado a efeito por um único objetivo, e em situações nas quais o grupo de agentes é pequeno, a comunicação (troca de informações) direta entre os agentes e o processo decisório “em grupo” podem se constituir em instrumentos de monitoramento e de incentivo à *performance*. Nos casos em que a informação sobre as operações interdependentes não pode ser facilmente disponibilizada para o conjunto de agentes, por razões de custo ou da elevada especialização, a atribuição da tarefa de coordenação a um agente central pode ser a opção mais eficaz.

No entanto, existem casos em que nem o monitoramento mútuo nem as relações de autoridade, embora informalmente estabelecidas, são instrumentos de coordenação apropriados, face à complexidade das decisões. Nessas circunstâncias, o mais adequado para a gestão da interdependência recíproca pode ser a agregação das atividades em uma “super unidade”, envolvendo a alocação dos direitos de propriedade entre as empresas parceiras. Isso não significa que uma fusão ou aquisição seja necessária, pois as interdependências podem envolver somente partes das atividades das empresas. A mais relevante e mais estudada forma de arranjo assentada na divisão dos direitos de propriedade é a *joint venture*; uma terceira unidade controlada por duas ou mais empresas mães que passa a governar as operações conjuntas do arranjo.

Desse conjunto de mecanismos depreende-se que o sistema de controle hierárquico e o sistema de comunicação são os mecanismos centrais da coordenação das interdependências de atividades. Quanto ao primeiro, Grandori (1995) observa que os arranjos interorganizacionais, como instituições complexas, fazem uso extensivo, mas não exclusivo da hierarquia. Quanto ao segundo, destaca a complexidade dos canais de comunicação imanentes às relações entre empresas. Com referência à autoridade hierárquica nas relações entre empresas, Brosseau (1993) aponta a carac-

terística da autoridade como direito de comando estabelecido em contrato, que se estende ao poder de decisão sobre a forma em que os ativos serão utilizados mesmo em situações não previstas no contrato. Nessas circunstâncias, o mecanismo da coordenação/controle pela autoridade, resultado da delegação do poder de decisão, pode propiciar o alcance de economias de custos de coordenação, ao evitar que os membros de uma coalizão realizem esforços redundantes no processo de tomada de decisão. Em outros termos, a delegação de autoridade agilizaria as decisões, por meio da transmissão desse direito para os agentes mais qualificados.

A delegação de autoridade, além de cláusula contratual, pode expressar as posições relativas em termos de poder no interior da rede, aspecto destacado por Baudry (1992). No caso específico de redes de subcontratação em cadeias produtivas, os subcontratados podem encontrar-se inteiramente em uma situação de "subordinação econômica" com relação ao contratante. Embora independentes juridicamente, são dependentes economicamente. A dependência repousa na "subordinação profissional", envolvendo a negociação do preço, a concepção do produto e o estrito respeito às normas técnicas. Essa situação de dominação/subordinação não elimina a incerteza decorrente do fato de o contratante não ter pleno conhecimento das condições de produção e custo do contratado. Um mecanismo de controle nesse caso seria a imposição ao contratado de um custo-meta, expressando a autoridade e a posição de controle. Esse mecanismo desempenharia o papel de instrumento de coordenação, que em outra situação poderia ser ocupado pela confiança.

Storper e Harrison (1991) dão ênfase às diferentes conformações da "estrutura de gestão" das redes de empresas, definidas por meio da análise do "grau de assimetria" (ou de poder) presente nas relações entre os agentes. Nas redes com uma empresa "core", o poder é assimétrico, e essa empresa tem o controle sobre as ações

das demais. O aspecto central diz respeito ao fato de o conjunto de agentes da rede ser substancialmente dependente da empresa líder. Essa líder tem uma posição dominante, evidenciando considerável grau de hierarquização nas relações. O caso oposto é o das redes que se caracterizam pela simetria do poder. As ações dos agentes não são determinadas pelas decisões tomadas por um agente centralmente posicionado. Não existe nenhum líder, ou, quando existir, essa função é exercitada "por rodízio". Pode haver uma situação intermediária, em que existe certa simetria nas relações. A firma coordenadora, mesmo sendo líder, não pode atuar de maneira totalmente independente dos demais agentes.

Outro aspecto a considerar refere-se à complementaridade/ concorrência entre as atividades. Se a interdependência estiver associada à complementaridade de atividades/produtos que requerem conhecimentos altamente especializados, a dependência mútua pode levar a que mecanismos de coordenação com caráter predominante (não exclusivo) de cooperação sejam considerados (e praticados) os mais adequados para a integração. Se a interdependência no interior da rede se der em condições de atividades pouco especializadas e para as quais é possível encontrar, sem muitos custos, novos ofertantes, a tendência é que a integração seja obtida via mecanismos de coordenação com forte caráter de controle, favorecido pela assimetria de poder entre os integrantes da rede.

Mesmo no caso de redes para as quais, pela configuração (redes não hierárquicas de empresas, como *clusters* setoriais, por exemplo) aparentemente não seja aplicada a noção estrita de contratos e a de divisão de tarefas entre os integrantes, há que haver algum tipo de mecanismo de coordenação, ainda que não explícito. Pode ser um mecanismo interno à dinâmica da própria rede, como uma convenção (ou contrato) tacitamente aceita (não invada meu espaço para eu não invadir o seu, ou não esprema o preço para que eu

não o pressione ainda mais), mas que cumpre o papel de manter certo nível de integração, atenuando a tendência para comportamentos de concorrência destrutiva.

No que diz respeito ao sistema de comunicação, podem ser destacados dois tipos de canais de comunicação entre os agentes: comunicações assentadas nos contatos interpessoais, "face a face", e as comunicações mediadas pela informática e pela telemática. Nohria e Eccles (1992), embora reconhecendo que os avanços recentes da tecnologia da informação desempenham papel significativo na conformação dos padrões de comunicação das redes de relações entre empresas, chamam a atenção para as suas limitações, e para o fato de não representarem uma possibilidade de substituição das relações "face a face".

A tecnologia da informação tende a adquirir um importante papel como mecanismo de coordenação das operações entre empresas. Em primeiro lugar, devido à significativa redução dos custos da comunicação. Em segundo lugar, porque a tecnologia da informação se constitui em mecanismo de coordenação incorporado aos equipamentos de operação, como, por exemplo, os sistemas CAD/CAM inter empresas e os sistemas computadorizados de emissão de ordens de produção. Porém, o entusiasmo exagerado deixa de reconhecer os seus limites, em particular os associados à dimensão social da organização, crucial na análise das redes de empresas, pois, conforme ressaltam Nohria e Eccles (1992), as ações a serem coordenadas raramente são rotineiras. Para esses autores, nas situações caracterizadas pela "ambiguidade" (incerteza radical), os agentes econômicos necessitam negociar uma compreensão compartilhada do contexto decisório, descobrir fontes de informação, distribuir tarefas e desenvolver regras e normas de ação. Esses processos exigem uma estrutura social apoiada em normas, papéis e posições, reforçada pela confiança, e pelo engajamento pessoal.

A interação "face a face" está na base da aprendizagem entre os parceiros, como será analisado na seção seguinte. À medida que os agentes acumulam experiências em uma variedade de problemas e circunstâncias, passam a aprender mais sobre como cada um "enxerga o ambiente". Eles também aprendem a se comunicar mais eficientemente, por meio da compreensão das necessidades recíprocas e do desenvolvimento de linguagem e códigos específicos. A proximidade é especialmente importante quando se trata do conhecimento tácito. Dadas suas características, seu compartilhamento requer tempo e vontade por parte de seu detentor. A interação "face a face" e continuada pode facilitar esse processo, pois além de contribuir para ampliar a confiança entre os agentes, com a convivência, mesmo que de forma não deliberada, o conhecimento, ou ao menos parte dele, acaba sendo transferido.

Hierarquia, fluxos de comunicação e de informação, grau de centralização do processo de coordenação, características das ligações entre os diferentes atores são elementos centrais da estrutura das redes. Estrutura, que não pode ser tratada como um dado. As configurações resultantes são bastante diversificadas e sofrem transformações entre outros motivos por pressões do ambiente concorrencial em que as redes se situam, mas também pelas estratégias adotadas pelas empresas que as integram. Para a apreensão dessa dinâmica, a abordagem da aprendizagem interorganizacional representa relevante contribuição, como se mostra a seguir.

### **COORDENAÇÃO DE PROCESSOS ENTRE EMPRESAS E A APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL**

A abordagem da aprendizagem interorganizacional provê uma perspectiva dinâmica à análise da coordenação de processos entre empresas. O princípio básico que orienta a abordagem é o fato

de as relações se transformarem ao longo do tempo, conformando a oportunidade para a aprendizagem.

Partindo dos conceitos “aprender sobre os parceiros” e “aprender com os parceiros”, desenvolvidos por Doz e Hamel (1998) e Parkhe (1991), Inkepen e Currell (2004) analisam, de uma perspectiva histórica, como as *joint ventures* evoluem – da formação à operação, à estabilidade ou, possivelmente, instabilidade – e como essa evolução influencia a confiança e a utilização de mecanismos de controle. A ideia central desenvolvida pelos autores, que pode ser estendida a outras formas de arranjos interorganizacionais, é que, enquanto a aprendizagem sobre os parceiros pode levar ao aumento da confiança entre as empresas participantes do arranjo, a aprendizagem com os parceiros pode levar ao conflito e à instabilidade nas relações, conduzindo à ênfase em mecanismos de controle formal, em particular por parte dos denominados “parceiros professores”. Isto porque, o aprender com os parceiros, se levar a situações nas quais um parceiro aprende mais rapidamente que o outro e acumula um maior estoque de “saberes”, faz com que a posição relativa dos parceiros se altere. O que adquiriu maior conhecimento pode ter uma posição de poder sobre os demais levando a uma instabilidade na relação, e até a uma ruptura, caso em que a aliança pode se dissolver ou ficar sob total controle, propriedade, de uma das empresas. Conforme Hakansson (2006), as redes de relações não são neutras. As partes mais fortes tendem a obter maiores benefícios na relação. Nesse sentido, as redes de empresas, embora possam ter claros efeitos positivos no que tange ao desenvolvimento de novos conhecimentos, novas tecnologias, etc., podem sofrer do mesmo mal do mercado: levar a assimetrias de poder.

A aprendizagem sobre o parceiro facilita a compreensão do comportamento dos integrantes da rede de relações, provendo o fundamento para a criação da confiança (ou desconfiança). Uma vez

constituída uma relação, e se as condições iniciais favorecerem a colaboração, o movimento na direção do aprofundamento da cooperação envolve o desejo dos parceiros em efetivar compromettimentos irreversíveis (ou só reversíveis a um alto custo) ao arranjo. Para que isso ocorra, as empresas parceiras devem se sentir confortáveis em trabalhar juntas. Na visão dos autores, a repetição, ao longo do tempo, das transações entre empresas dá origem à oportunidade da aprendizagem sobre o comportamento do parceiro, a qual conduz ao desenvolvimento da confiança entre as partes. Como afirmam Ring e Van de Ven (1992), nas alianças estratégicas o aumento da confiança entre os parceiros emerge quando eles completam com sucesso as transações por meio de normas de equidade e de reciprocidade.

Para os autores, a confiança é um conceito dinâmico, isto é, o grau de confiança entre as empresas se altera no curso da relação. As experiências de sucesso e de falhas na interação conduzirão ao ajustamento no grau de confiança entre os parceiros. Tal concepção coincide com a de Nooteboom, Berger e Noorderhaven (1997), para quem a confiança requer familiaridade e compreensão mútua e, por consequência, depende do tempo e do contexto.

Os períodos de negociação e de constituição de um arranjo entre empresas dão início a uma dinâmica de relacionamento. As condições iniciais dos parceiros são o ponto de partida da análise da trajetória do relacionamento. As condições iniciais incluem a definição dos objetivos do arranjo cooperativo, a configuração das interfaces e a identificação das expectativas sobre a *performance* do arranjo e de cada um dos parceiros.

A probabilidade do comportamento confiável requer a consideração, segundo Das e Teng (1996), de dois tipos de risco: risco relacional e risco associado à incompetência do parceiro. O risco relacional tem a ver com a possibilidade do comportamento oportunista por parte do parceiro. O segundo tipo de risco envolve a incapacida-

de de o parceiro executar a sua parte no arranjo. Antes de trabalhar juntos, os parceiros possuem pouca informação sobre as habilidades (competências) uns dos outros. Na fase de constituição do arranjo, esses dois tipos de risco estarão presentes, em algum grau, determinando o uso de instrumentos formais de controle da relação. À medida que a interação se intensifica, a confiança pode aumentar, de modo que o escopo para o comportamento oportunista pode diminuir e os parceiros podem ampliar o horizonte de planejamento da relação. Ademais, o risco associado à habilidade (competência) do parceiro pode desaparecer.

Da perspectiva de Inkepen e Curral (2004), a confiança não deve ser vista simplesmente como uma alternativa aos mecanismos de controle da relação entre empresas. A confiança envolve o conhecimento do parceiro e o desejo de agir e “colocar fé” nas mãos do outro. Os autores dão ênfase à interação confiança e mecanismos de coordenação. Se a ausência de confiança pode levar ao desejo de aumentar o controle e a supervisão, estes podem levar ao decréscimo da confiança. Por sua vez, a efetividade do controle formal requer certo grau de confiança entre os parceiros.

Lyles (1988) enfatiza a importância da aprendizagem associada à gestão das relações entre empresas e de seu impacto sobre o grau de confiança entre as partes. À medida que as empresas parceiras adquirem conhecimento sobre as formas de coordenação do arranjo, reduz-se a incerteza quanto ao comportamento dos parceiros e, por consequência, aumenta o grau de confiança. À medida que os integrantes do arranjo se tornam mais confiantes com relação à habilidade de estruturar e de administrar a relação interorganizacional, a tendência é ocorrer uma mudança de controles formais para formas de controle mais flexíveis, aspecto destacado também por Inkepen e Curral (2004).

Aprender com o parceiro é um tipo diferente de aprendizagem decorrente do processo de rela-

ção entre empresas, constituindo-se em determinante chave do poder de barganha no interior do arranjo interorganizacional. Para Hamel (1991), as empresas que aprendem rapidamente são capazes de adquirir as competências dos parceiros, reduzindo assim sua dependência e aumentando o seu poder de barganha. Conforme a confiança aumenta, o desejo do parceiro em propiciar acesso à informação também aumenta, criando o fundamento para a aprendizagem entre parceiros. No entanto, quando esse tipo de aprendizagem modifica a relação de dependência entre os parceiros, a base da cooperação do arranjo pode erodir, resultando na instabilidade da relação. Nesse sentido, esse processo gera uma interação contraditória entre a confiança e a aprendizagem. A confiança conduz ao aumento da aprendizagem com os parceiros, a qual conduz a mudanças nas relações de dependência entre as empresas e, por consequência, menor confiança.

A ausência de confiança gera uma “confusão cognitiva”: o parceiro é um aliado ou é um competidor. Sem confiança, a troca de informações entre os parceiros será reduzida. Para Cohen e Levinthal (1990), para o parceiro cujo conhecimento está sendo adquirido pelos demais, permanece o risco do “*knowledge spillover*” (transbordamento do conhecimento), isto é, o vazamento para os concorrentes do conhecimento detido por uma particular empresa. Do ponto de vista competitivo, a transferência de conhecimento para um parceiro por meio de um processo assimétrico de aprendizagem pode resultar na criação de um novo concorrente ou de um concorrente mais forte. Quando a confiança é baixa, o receio de comportamento oportunista e a sensibilidade às mudanças no poder de barganha aumentam a necessidade de introduzir procedimentos específicos de controle sobre a propriedade/apropriação do conhecimento. O acesso ao conhecimento específico de uma organização não é possível face ao risco associado à apropriação do conhecimento.

Existindo elevada confiança entre os parceiros, as questões relacionadas ao “*knowledge spillover*” tenderão a se reduzir e aumenta a tolerância com relação às mudanças no poder de barganha. Uma atmosfera de confiança pode contribuir para a troca de informações/conhecimentos entre os parceiros, transformando-se em uma variável chave e em uma espécie de moeda que estimula a aprendizagem interorganizacional. A aprendizagem sobre o comportamento dos parceiros é fundamental para a emergência da aprendizagem com ou entre os parceiros, reduzindo as barreiras atreladas à proteção e ao isolamento de competências e habilidades individuais.

Garrette e Quelin (1994), no âmbito das alianças estratégicas, dão ênfase à forma da distribuição das tarefas entre os parceiros, tendo em vista a preocupação dos agentes com relação à proteção, à apropriação e à transferência de competências. Na visão dos autores, a distribuição de tarefas tem dois importantes efeitos: pode limitar a transferência de habilidades entre os parceiros e pode estimular a especialização. No caso da “distribuição dominante” ou “especialização”, cada uma das tarefas associadas ao escopo da aliança será desempenhada por parceiros especializados. O “compartilhamento (*pooling*) das tarefas” favorece a transferência de habilidades e a criação de novas habilidades comuns aos parceiros. A “duplicação das tarefas” constitui uma forma de distribuição das tarefas destinada a evitar a especialização e a limitar a transferência de habilidades induzida pelo compartilhamento.

A despeito dos esforços das empresas para proteger o seu conhecimento, os “*knowledge spillovers*” são uma consequência inevitável de um arranjo cooperativo. Embora prevaleça o risco do vazamento do conhecimento, existe também a oportunidade de capitalizar sobre os “vazamentos” dos demais parceiros. As empresas avaliam que são capazes de absorver mais conhecimento do que aquilo que transferem, tendo em conta a

sua capacidade individual de aprendizagem. Na visão de Inkepen e Curral (2004), existe uma espécie de norma de reciprocidade na aprendizagem entre parceiros – “você pode aprender comigo, mas eu também aprendo com você” – que contrabalança os riscos associados ao compartilhamento do conhecimento.

## CONCLUSÃO

O referencial analítico com foco na importância do sistema de controle hierárquico e do sistema de comunicação apresenta mecanismos para a coordenação das interdependências entre os agentes integrantes do arranjo interorganizacional. Entretanto, não se aprofunda nas relações em seu interior. Por sua vez, ao privilegiar o processo de aprendizagem entre os parceiros como elemento central da dinâmica do arranjo entre empresas, o enfoque da aprendizagem interorganizacional mostra que os problemas de coordenação estão atrelados a duas forças contraditórias. De um lado, o desenvolvimento de um ambiente de confiança, que favoreça a troca intensa de informações e de conhecimento. De outro, o risco do vazamento do conhecimento e da perda do poder de barganha que impelem à utilização de procedimentos formais de controle e supervisão. Nesse enfoque, a essência do problema de coordenação é a compatibilização, em cada fase do desenvolvimento do arranjo, entre os procedimentos formais de controle, a apropriação do conhecimento e o comprometimento mútuo essencial à troca de habilidades e competências.

Na fase inicial da constituição da rede, quando decisões sobre a forma de coordenação tiverem que ser tomadas, os controles formais devem ser priorizados, pois a confiança não pode ser criada (ou destruída) instantaneamente, de maneira que os parceiros devem contrabalançar o inevitável *trade-off* entre a confiança e o controle. No decorrer do processo de relacionamento entre os parceiros, a confiança gera um clima fa-

vorável à interação, passando a constituir um determinante da utilização (ou não) de procedimentos formais de coordenação. Assim, a *performance* do arranjo interorganizacional depende não só do nível de confiança entre as partes interessadas, mas também dos mecanismos de controle utilizados.

As duas perspectivas teóricas consideradas no estudo mostram que o propósito da coordenação de processos é ajustar, de modo significativo, o comportamento mútuo do conjunto de parceiros, de maneira a integrar as contribuições individuais, propiciando a geração de um domínio de interesse comum. Na explicitação dos parâmetros condicionantes dos mecanismos de divisão do trabalho e de construção da interface entre o conjunto de organizações envolvidas, ambas se apoiam no princípio da interdependência das atividades e processos. No entanto, observam-se diferenças, sob o ponto de vista analítico, quanto à possibilidade de identificar precisamente mecanismos específicos de coordenação.

Para a abordagem com foco no controle hierárquico e na comunicação, a natureza da interdependência entre as atividades – compartilhada, sequencial, ou recíproca – está associada a procedimentos específicos de coordenação. De maneira geral, existe uma relação entre o tipo de interdependência e o grau de integração entre diferentes operações, filosofias, competências e sistemas administrativos dos agentes envolvidos. À medida que se passa da interdependência compartilhada para a sequencial e, posteriormente, à recíproca, as empresas integrantes do arranjo passam a atuar como uma única organização, com perfeito alinhamento operacional e, no limite, estratégico.

Para o enfoque da aprendizagem interorganizacional, não existem mecanismos de coordenação apropriados pré-definidos. Esses mecanismos são constantemente modificados ao longo do processo de relacionamento entre os parceiros. A busca pela estrutura correta de coordenação resulta infrutífera, considerando que, tanto as atividades como os mecanismos de coordenação se modificam continuamente, em um sistema de *feedback* contínuo. À medida que a confiança entre os parceiros aumenta ao longo do tempo, amplia-se o campo das formas viáveis de gestão da relação, a partir da possibilidade de utilizar formas de controle informais, fundamentadas no estreitamento das relações, e não simplesmente mecanismos formalizados assentados nos sistemas hierárquicos. No decorrer do tempo, com a evolução do relacionamento entre os parceiros, o receio do comportamento oportunista desaparece e a tendência é a redução dos mecanismos formais de coordenação e monitoramento. No entanto, embora a ênfase nos controles formais possa se reduzir, eles permanecem e são fundamentais ao arcabouço da relação.

Nessa direção, abrem-se espaços para estudos longitudinais focados no processo de evolução dos mecanismos de coordenação do relacionamento entre empresas, propiciando a visualização dos ajustes efetuados. Vale destacar também o aprofundamento da análise do processo de aprendizagem entre os parceiros no interior de diferentes arranjos interorganizacionais, como, por exemplo, relações de subcontratação, consórcios e *joint ventures*. ➤

**Recebido em: out. 2008 · Aprovado em: ago. 2009**

### Leonel Mazzali

Doutorado em Economia de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – SP  
Professor do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
Endereço  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul.  
Rua Santo Antonio, 50 – Centro  
09521-160 – Sao Caetano do Sul, SP – Brasil  
Telefone: (11) 42393200 Fax: (11) 42393216  
URL da Homepage: <http://www.imes.edu.br>  
[leonel\\_mazzali@uol.com.br](mailto:leonel_mazzali@uol.com.br)

### Maria Carolina Azevedo Ferreira de Souza

Doutorado em Ciência Econômica pela Universidade Estadual de Campinas, Brasil  
Pós-Doutorado pela Universidade Estadual de Campinas, Brasil  
Endereço  
Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia,  
Departamento de Teoria Econômica.  
Caixa Postal 6135 – Barão Geraldo  
13093-970 – Campinas, SP – Brasil – Caixa-Postal: 6135  
Telefone: (19) 37885766 Fax: (19) 32891512  
[www.eco.unicamp.br](http://www.eco.unicamp.br)  
[carols@eco.unicamp.br](mailto:carols@eco.unicamp.br)

### Miguel Juan Bacic

Doutorado em Administración pelo Universidad Nacional Del Sur,  
Argentina  
Livre Docência pela Universidade Estadual de Campinas  
Professor Adjunto do Instituto de Economia da Universidade  
Estadual de Campinas  
Endereço  
Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia,  
Departamento de Teoria Econômica.  
Cidade Universitária Zeferino Va  
13093-970 – Campinas, SP – Brasil – Caixa-Postal: 6135  
Telefone: (19) 35215762 Fax: (19) 32891512  
<http://www.eco.unicamp.br>  
[bacic@eco.unicamp.br](mailto:bacic@eco.unicamp.br)

## REFERÊNCIAS

- ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, Information Costs and Economic Organization. **American Economic Review**, [S. l.], v. 62, n. 5, p. 777-795, 1972.
- BAUDRY, B. Contrat, Autorité et Confiance. **Revue Economique**, [S. l.], v. 43, n. 5, p. 871-893, 1992.
- BROUSSEAU, E. Les Theories des Contrats: Une Revue. **Revue d' Economie Politique**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 1-82, 1993.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 128-152, 1990.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Risk types and inter-firm alliance structures. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 33, n. 6, p. 827-843, 1996.
- DOZ, Y.; HAMEL, G. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering**. Boston ( MA): Harvard Business School Press, 1998.
- FIOL, M. C.; LYLES, M. A.

- Organizational learning. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- GARRETTE, B.; QUELIN, B. An Empirical Study of Hybrid Forms of Governance Structure: The Case of the Telecommunication Equipment Industry. **Research Policy**, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 395-412, 1994.
- GRANDORI, A. Comparative Assessment of Interfirm Coordination Modes. Paper presented at the conference **Assessing Inter-organizational Networks**, Jouy en Josas, organized within Research Programme "European Management and Organization in Transition", financed by the European Science Foundation, Feb. 1995.
- HAKANSSON, Hakan. Business relationships and networks: consequences for economic policy. **Antitrust Bulletin** (online), [S. l.], 22 Mar. 2006.
- HAMEL, G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 83-103, 1991.
- HANSEN, M. T. The Search Transfer Problem. The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 44, n. 2, p. 82-111, 1999.
- INKPEN, A. C. Learning, knowledge management and strategic alliances: So many studies, so many unanswered questions. In: CONTRACTOR, F. J. e LORANGE, P. (Ed.). **Cooperative Strategies and Alliances**. Oxford, U.K: Pergamon, 2002. p. 267-289
- INKPEN, A. C; CURRAL, S. C. The Co evolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. **Organization Science**, [S. l.], v. 15, n. 5, p. 586-99, 2004.
- KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, [S. l.], v. 24, n. 4, p. 625-645, 1993.
- LAURENT P. **Les Réseaux Stratégiques: un essai de conceptualization**. Thèse pour le doctorat. Université Jean Moulin Lyon III, Institut D' Administration des Entreprises, Lyon, 1993.
- LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 319-340, 1988.
- LYLES, M. A. Learning among JV-sophisticated firms. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (Ed.). **Cooperative Strategies in International Business**, Lexington, MA: Lexington Books, 1988. p. 301-316
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. Face to Face: Making Network Organization Work. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). **Networks and Organizations: Structure, Form, and Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 288-308.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 14-37, 1994.
- NOOTEBOOM, B.; BERGER, H.; NOORDERHAVEN, N. G. Effects of trust and governance on relational risk. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 40, n. 3, p. 308-338, 1997.
- PARKHE, A. 1991. Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances. **Journal of Business Studies**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 579-602, 1991.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 483-498, 1992
- SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. Tradução de Dante Moreira Leite. 3. ed. São Paulo: EDUSP, 1974.
- SOBRERO, M.; SCHRADER, S. Structuring inter-firm relationships: a meta-analytic approach. **Organization Studies**, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 585-616, 1998.
- STINCHCOMBE, A. L. Contracts as hierarchical documents. In: STINCHCOMBE, A. L.; HEIMER, C. (Ed.). **Organization Theory and Project Management**. Bergen, Norway: Norwegian University Press, 1985. p. 223-247
- STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, Hierarchy and Regional Development: The Changing Structure of Industrial Production Systems and Their Forms of Governance in the 1990's. **Research Policy**, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 407-422, 1991.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.