

COMPETITIVIDADE, APRENDIZAGEM E CUSTOS DE TRANSAÇÃO NAS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL¹

COMPETITIVENESS, LEARNING AND TRANSACTION COSTS IN RELATIONS OF INTERORGANIZATIONAL COOPERATION

Eduardo Botti Abbade²

RESUMO

Estruturas de cooperação interorganizacional são objetos de estudos que merecem atenção especial frente à dinâmica organizacional atual. Desta forma, o objetivo deste ensaio teórico é efetuar uma discussão a respeito das influências das trocas de informação e a própria aprendizagem interorganizacional no risco de oportunismo e custos de transação associados às relações de cooperação interorganizacional. Verifica-se que existe uma relação direta entre a aprendizagem e a troca de informações relacionais e a redução dos custos de transação associados às relações de cooperação interorganizacional. Também se verifica que estas relações, na forma de contratos relacionais, objetivam a obtenção de vantagens competitivas de mercado, assim como uma redução e diluição dos custos de transação inerentes às transações existentes. Sugerem-se estudos futuros no sentido de mapear a propagação dos custos de transação e o risco de oportunismo nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Cooperação Interorganizacional. Vantagem Competitiva. Aprendizagem Organizacional. Custos de Transação. Estratégia.

ABSTRACT

Interorganizational cooperation structures are study objects that deserve special attention facing the current organizational dynamics. Thus, the objective of this theoretical essay is to propose a discussion about the influences of information exchanges and the learning interorganizational process as the risk of opportunism and transaction costs associated to cooperative interorganizational relationships. It was verified that there is a relationship between learning and information exchange and the reduction of transaction costs associated with relations of interorganizational cooperation. It also was noted that these relations, based on relational contracts, that focus on a relational form aim to achieve competitive advantages market as well as conduct to a dilution and a reduction of transaction costs related to those existing transactions. It is proposed a suggestion of future studies as to map the spread of transaction costs and the risk of opportunism in organizations.

KEY-WORDS: Interorganizational Cooperation, Competitive Advantage, Organizational Learning, Transaction costs; Strategy.

¹ Data de recepção: 10/06/2009. Data de aprovação: 03/10/2009. Data de publicação: 23/12/2009.

² Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Atualmente, é professor do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA). eduardo@unifra.br

INTRODUÇÃO

A complexidade das atividades administrativas aumenta incessantemente. Isto pode ser explicado pelo fato de o mercado ter se alterado de forma a exigir a excelência das empresas. O nível de exigência do próprio mercado aumenta e, com isso, a necessidade de adoção de estratégias inovadoras e alternativas que proporcionam vantagens competitivas é imprescindível.

A evolução do pensamento organizacional inevitavelmente traz a lógica da cooperação interorganizacional como forma de obter vantagem competitiva através da união de esforços e conhecimentos. Estas estruturas e relacionamentos cooperativos proporcionam vantagens em termos de redução de custos, melhor posicionamento de mercado e conhecimentos específicos e tácitos. Pode-se, então, perceber que a cooperação entre entidades é uma estratégia que tende a proporcionar benefícios para os seus participantes.

Entretanto, a adoção de estratégias cooperativas torna necessário que sejam satisfeitas certas exigências, tanto dos participantes quanto do próprio ambiente regulamentador e institucional. Além de prover condições que propiciam a formação de estruturas de cooperação, o ambiente organizacional regulamenta e determina o seu processo formativo. Se observada a formação de uma estrutura de cooperação como sendo uma transação negociada, verifica-se, também, a relevância de se confrontar esta postura estratégica com a Teoria dos Custos de Transação (TCT) (WILLIAMSON, 1985). Também, partindo do pressuposto de que a formação e gerenciamento destas estruturas cooperativas têm como objetivo a redução de custos e obtenção de vantagem competitiva frente um mercado turbulento, incerto e altamente competitivo, verifica-se, também, a ligação existente com a Escola do Posicionamento e obtenção de Vantagem Competitiva (GHEMAWAT,

2000; PORTER, 1986; PORTER, 1999). Além disso, a troca de conhecimento e experiência agrega às empresas participantes fontes de vantagem perante seus concorrentes, já que permite a realização de tarefas e atividades de modo diferenciado, que possibilitam melhores resultados.

De modo a obter o melhor retorno de estruturas de cooperação interorganizacional é necessário que as empresas e seus gestores tenham conhecimento de aspectos influenciadores deste processo. O entendimento amplo desta dinâmica inter-relacional proporciona condições favoráveis para a obtenção de resultados maximizadores dos potenciais destes negócios. Este estudo concentra-se, portanto, em efetuar uma discussão teórica acerca do tema proposto, identificando relações teóricas e hipotéticas que poderão vir a ser comprovadas, ou refutadas, através de estudos e pesquisas futuras adicionais. Este ensaio se justifica por existir uma necessidade de um maior aprofundamento teórico-empírico sobre as relações interorganizacionais. Grande parte do conhecimento teórico aprofundado existente é oriundo de estudos realizados em empresas estrangeiras. A realidade das empresas que serviram como objetos de estudo para a construção dos modelos teóricos amplamente difundidos no país vêm de realidades diferentes. Pretende-se, portanto, propor estudos adicionais que proporcionem um maior entendimento do processo de relacionamento interorganizacional das relações de cooperação brasileiras frente a esta realidade.

COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E VANTAGENS COMPETITIVAS

O cenário mundial tem apresentado mudanças de ordem econômica e social que afetam o mercado e as indústrias. Antigamente, as organizações prezavam pela autossuficiência, buscando desenvolver todas as competências

necessárias para os seus negócios valorizando, ainda, uma postura altamente competitiva. Na atual conjuntura, em que se observa o avanço da globalização, a alta interdependência no setor econômico e o dinamismo dos mercados, esta postura já não proporciona os mesmos resultados. As organizações não mais possuem acesso direto aos recursos necessários para o sucesso de seus negócios. Acaba surgindo uma necessidade cada vez maior de estas empresas adotarem estratégias integrativas e cooperativas, de modo a alavancar seus negócios, sejam estes atuais ou novos.

Em uma relação de cooperação interorganizacional organizações optam por agirem juntas, em prol de um objetivo maior, unindo suas competências, aumentando a eficiência. A partir desta postura cooperativa, o ator passa a se preocupar não apenas com a sua utilidade individual, mas, sim, com uma utilidade coletiva. Esta integração proporciona ganhos aos parceiros envolvidos, podendo ser desde ganhos financeiros através de economias de escala até ganhos de competitividade e de conhecimento.

Para Martinelli e Joyal (2004, p. 110) "ser parceiro significa compartilhar um interesse comum com um ou vários atores, cada qual apresentando uma contribuição relativa às características que lhe são próprias". Isso significa que os atores percebem que suas iniciativas individuais não mais são suficientes para atingir as metas e objetivos almejados. Com isso, propõe-se uma complementaridade de tarefas em que cada ator contribui de alguma forma com aquilo que possui de valor. A partir do momento em que existe um interesse comum compartilhado entre estes atores, estabelece-se uma relação sinérgica para que este interesse seja alcançado com maior eficiência.

O estabelecimento de relações de cooperação interorganizacional é uma opção estratégica para organizações que desejam compartilhar riscos e intercambiar recursos, acessar novos mercados, obter sinergia, alcançar eco-

nomias de escala e obter vantagem competitiva (DACIN et al., 1997). Também podem ser vistas como arranjos que contribuem para o aprendizado por meio da integração de tecnologias, habilidades e conhecimento. Pode-se citar três motivos gerais para a formação de alianças estratégicas: os altos custos de transação, a posição competitiva e o poder do mercado e, por último, a busca pelo conhecimento e pela aprendizagem (KOGUT, 1988).

Contractor e Lorange (1988 apud CHILD; FAULKNER, 1998) estabelecem sete razões relativamente amplas para a formação de relações de cooperação: (a) redução de risco; (b) obtenção de economias de escala e/ou racionalização; (c) troca de tecnologia; (d) barreira competitiva; (e) barreiras de investimento; (f) facilitação para expansão internacional inicial; e (g) vantagens da quase-integração vertical relacionando contribuições complementares dos parceiros dentro da cadeia de valor. Obviamente, para que se possa obter os ganhos possíveis de uma relação de cooperação, alguns aspectos e condições prévias devem ser levados em consideração. A confiança e o comprometimento entre os parceiros acabam se tornando uma condição vital para o sucesso da relação formada.

A confiança pode ser vista como a variável chave para a análise dos mecanismos de coordenação de relações de cooperação interorganizacional. A confiança fornece uma solução eficiente para o problema da coordenação das expectativas interações dos atores. Afirma-se que o sucesso de uma relação de cooperação interorganizacional está intimamente relacionado com a quantidade de confiança existente entre os atores envolvidos (BACHMANN, 2001). A incerteza das relações de negócio, inclusive em estruturas cooperativas, faz com que a existência de confiança proporcione resultados mais satisfatórios como mecanismo de coordenação do que estruturas hierarquizadas, supervisão direta e estabelecimento de normas e regras (SYDOW, 1998).

Com isso, devido à própria racionalidade limitada dos agentes (SIMON, 1965), a existência de confiança pode proporcionar resultados mais satisfatórios como mecanismo de coordenação do que outras formas, proporcionando uma diminuição dos Custos de Transação e um compartilhamento maior de informações, diminuindo a assimetria de informações e possibilitando uma maior aprendizagem interorganizacional. Entretanto, esta confiança deve ser construída de forma interativa.

Para Kanter (1994, p. 98) o ciclo de relacionamento entre as empresas envolve o início, o crescimento e o desenvolvimento (ou falha - interrupção do processo). Alguns critérios devem ser seguidos nesse processo de cooperação interorganizacional para que se possa garantir o comprometimento dos parceiros e a geração de valor, ou utilidade, para os mesmos. Cada parceiro possui algo de valor que contribui para o sucesso do relacionamento e de seus parceiros. A complementaridade de competências e a interdependência são necessárias, objetivando uma melhor maneira de se realizar as tarefas necessárias para o sucesso organizacional. Investimentos mútuos são realizados pelos parceiros, tendo em vista uma elevação no nível de comprometimento. Isso pode ser observado como objetivando uma minimização do risco de ações oportunistas por parte dos parceiros e uma redução dos custos de transação (KANTER, 1994, p. 100)

Doz (1996, p. 64) apresenta um modelo evolutivo para o ciclo de cooperação que compreende 4 etapas ou processos principais: condições iniciais, aprendizagem, reavaliação do processo e condições revisadas. A primeira etapa - condições iniciais - é composta pela definição das tarefas a serem desenvolvidas pelos parceiros, o próprio conhecimento das rotinas de negócio dos parceiros, a estruturação do relacionamento cooperativo e a definição das expectativas sobre a parceria. Em um segundo momento, após a obtenção de um certo nível de comprometimento entre os parceiros, a pró-

pria estrutura de cooperação torna possível uma aprendizagem e uma troca de informações. A partir disso, faz-se uma reavaliação e um ajustamento para efetuar as correções necessárias para o melhor desempenho da estrutura de cooperação.

Também se percebe que, cada vez mais, as empresas estão concentrando seus esforços nas atividades centrais relativas ao seu negócio. Estas atividades, sendo mais enfocadas, geram uma maior especialização e expertise, tornando-se competências altamente desenvolvidas. Hamel e Prahalad (1995, p. 48) definem a "competência essencial" de uma organização como "um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes, configurando-se como portas para oportunidades futuras". Assim, a competência essencial de uma organização pode ser vista como fonte para a obtenção de vantagem competitiva já que ela é única e está em constante aperfeiçoamento.

A definição de competitividade tem algumas diferenças essenciais com relação a definição de vantagem competitiva. Competitividade pode ser definida como "a capacidade de uma empresa ou setor de formular e implementar estratégias que permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado" (COUTINHO; FERRAZ, 1995, p. 18). Já vantagem competitiva é o "diferencial que uma empresa agrega ao seu produto, reflexo da contribuição de uma ou mais atividades distintas, entre elas o projeto, a produção, o marketing, a entrega e o suporte ao produto" (PORTER, 1989). Assim, em uma relação de cooperação interorganizacional, o compartilhamento de informações, o aumento da capacidade de inovação e a aprendizagem dos participantes fazem com que, por meio da complementaridade de competências organizacionais, se obtenha uma vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes.

Porter (1996) afirma que, para alcançar e manter vantagem competitiva, deve-se organizar as atividades empresariais como um sistema, observando algumas dimensões específicas. O conceito de cadeia de valor, assim como o de sistema de entrega de valor, ressalta a ideia de inter-relacionamento entre organizações. Desta forma, a partir de uma relação interdependente e colaborativa, as empresas agregam maior valor às suas atividades essenciais desenvolvidas na cadeia interorganizational, podendo obter vantagens competitivas perante os concorrentes. Pode-se definir esta abordagem como uma postura de competição (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

A partir da estruturação de uma relação de cooperação confiável, na qual os participantes compartilham de uma postura de comprometimento com os resultados do coletivo, pode-se obter aumento de competitividade, proporcionada pela complementaridade de competências, troca de conhecimentos e aumento da capacidade de inovação. Entretanto, os resultados de uma estrutura de cooperação são negativamente relacionados com o nível de comportamento oportunista percebido pelos agentes envolvidos (Parkhe, 1993). Williamson (1985) define oportunismo como a busca do autointeresse com avidez. O autor ainda explica que mentir, roubar, lograr, enganar, revelar informação de forma distorcida ou incompleta, ofuscar e confundir outros atores são algumas posturas possivelmente adotadas por atores oportunistas com o objetivo de atingir, de forma ávida, o autointeresse. Assim, ao identificar o risco de comportamento oportunista por parte dos agentes envolvidos pode-se ter um prévio conhecimento da estrutura de governança mais adequada e os Custos de Transação existentes.

Contudo, vantagem competitiva de uma empresa, ou grupo de empresas, é algo altamente volátil (GHEMAWAT, 2000; PORTER, 1999). Pode-se dizer que a sustentabilidade de

uma vantagem competitiva está associada à capacidade de mudança, inovação e aprendizagem. Desta forma, relações de cooperação interorganizational podem servir como mecanismos para a obtenção e manutenção destas vantagens competitivas. Cabe às organizações, através de relações sinérgicas, atribuírem excelência aos seus negócios, assim como servir de mecanismos de monitoração para as demais participantes, reduzindo-se, deste modo, os Custos de Transação incorridos e fomentando a aprendizagem interorganizational.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INTERORGANIZACIONAL

Para alcançarem o ritmo e a velocidade das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, as organizações necessitam ser cada vez mais flexíveis, adaptáveis e inovadoras, de uma forma sistemática e integrada. Em resposta a essas exigências, o conceito de aprendizagem organizacional surge como elemento alavancador da competitividade organizacional, por sua proposta de capacitar não apenas os indivíduos, mas a própria organização a lidar com os novos tempos (Cabraal, 2000). As organizações do futuro serão as organizações de aprendizagem, as quais se caracterizarão pela “capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes” (SENGE, 1990, p. 12).

O conceito de aprendizagem organizacional tem sido muito utilizado, à medida que as organizações buscam desenvolver estruturas e sistemas mais adaptativos e sensíveis à mudança. É um conceito integrativo que enfoca, a um só tempo, as esferas individual, grupal e organizacional em uma análise sistêmica, permitindo, ainda, o uso de abordagens multidisciplinares (Dodgson, 1993, p. 376). Entretanto, esta esfera de análise abrange também as relações interorganizacionais que proporcionam troca de informações e experiências gerando, então, uma aprendizagem interorganizational.

Levitt e March (1988) afirmam que a organização aprende de maneiras diferentes. Assim como as organizações podem aprender com a sua própria experiência, também aprendem com a experiência de outras organizações. Além disso, as organizações aprendem por meio de símbolos, “estórias” e normas e expectativas de comportamento, ligados a um processo cultural. Os mesmos autores descrevem as dificuldades que as organizações podem se ter ao longo de um processo de aprendizagem:

a) aprendizado supersticioso: ocorre quando a ligação entre ações e resultados está especificada incorretamente, como em promoções que são tomadas para indicar altos níveis de performance quando, na verdade, são dadas porque os indivíduos promovidos copiam as características dos líderes existentes;

b) ambiguidade de sucesso: quando os indicadores de sucesso, tanto organizacional quanto individual, são constantemente modificados, tornando-se difícil saber quando realmente o sucesso ocorreu;

c) armadilhas da competência: são melhoramentos feitos em procedimentos que têm limitada ou nenhuma vantagem competitiva. Tais armadilhas ocorrem quando a organização faz melhorias em um ou mais procedimentos e, com a obtenção de resultados favoráveis, reforça seu uso e não se motiva a melhorar esses procedimentos. Se os concorrentes, nesse intervalo de tempo, estiverem desenvolvendo procedimentos melhores, a organização pode ser pega na “armadilha da competência” criada pelo seu próprio processo de aprendizagem.

As direções pelas quais estão se encaminhando o conceito de aprendizagem organizacional são diversas. Os modernistas têm desenvolvido a noção de sistemas cibernéticos, adicionando um circuito reflexivo (reflexive loop), no qual se admite que se pode aprender a aprender. Os psicólogos americanos, Chris Argyris e Donald Schon, mostram a aprendiza-

gem organizacional como a noção da aprendizagem de circuito duplo (double-loop learning), que desafia a noção anterior do circuito simples (single-loop). Mais recentemente, temos o trabalho dos teóricos de sistemas, os chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela, com a teoria de sistemas autopoieticos. Os pós-modernistas partem do princípio de que as organizações são sistemas socialmente construídos e inseridos numa linguagem, e observam aspectos mais simbólicos em oposição aos sistemas físicos (Hatch, 1997).

Para Weick (1991 apud Hatch, 1997) a maior parte dos conceitos de aprendizagem organizacional são extensões dos modelos psicológicos construídos sobre a teoria de estímulo-resposta. Frequentemente, o aprendizado é definido como uma resposta diferente a um mesmo estímulo (ou situação). Porém, o que mais se tem observado nas organizações é uma mesma resposta a diferentes estímulos. Talvez, a resposta para essa questão está no modo como se tem observado a aprendizagem organizacional, relacionando-a com o modelo tradicional psicológico que enfatiza a ação e seus resultados. Se o aprendizado é um processo, talvez não esteja localizado na ação, mas nos domínios do conhecimento, linguagem e interpretação.

Um estudo realizado por Guarido Filho e Machado-da-Silva (2001) revela que a aprendizagem organizacional integra elementos cognitivos, institucionais e culturais. Não podemos tratar aprendizagem organizacional separada da cultura, pois estaríamos reduzindo-a a uma simples expansão da aprendizagem individual. A aprendizagem organizacional está agregada a uma base cultural e seu processo difere da aprendizagem individual no sentido de que as “organizações preservam, de forma continuada, conhecimentos, comportamentos, mapas cognitivos, normas e valores”, enquanto que as pessoas entram e saem da organização (Daft; Weick, 1984 apud Guarido Filho; Machado-da-Silva, 2001, p.35).

Observa-se que as organizações estão inseridas num contexto sociocultural; logo, os valores ambientais também influenciam na estruturação da aprendizagem organizacional, considerando os dois ambientes, técnico e institucional, da teoria institucional, que afetam o direcionamento estratégico da empresa. Ambiente técnico é definido como aquele no qual um produto/serviço é trocado em um mercado onde as organizações envolvidas são recompensadas pelo controle efetivo e eficiente do processo de trabalho. Em contrapartida, o ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de regras e exigências que as organizações individuais se conformam quando estas as apóiam e/ou lhes proporcionam legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977).

Dentre os estudos sobre aprendizagem organizacional, há a predominância do enfoque estritamente interno à organização e de esquemas de significado individual. O foco de análise deve ser ampliado para o contexto institucional, que aborda, inclusive, ações e estruturas organizacionais em conformidade com os valores ambientais e os conceitos socialmente corretos, assegurando, dessa forma, o reconhecimento social da organização e sua sobrevivência (Guarido Filho; Machado-da-Silva, 2001). Com isso, pode-se assumir que as relações de cooperação inteorganizacionais, inseridas em um ambiente institucional, podem proporcionar legitimidade e aumento de competitividade organizacional em virtude de um melhor posicionamento e reconhecimento social. Para tanto, torna-se necessário compreender e mapear a cultura das organizações participantes nestas relações de cooperação.

A base da organização que aprende está na sua estrutura, pois ela deve facilitar a geração, a transferência e a ampliação do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 185) afirmam que “a criação do conhecimento não tem implicações apenas para o processo gerencial; tem

profundas implicações também para a estrutura organizacional”. A estruturação de relações cooperativas voltadas para a construção do conhecimento deve estar orientada de forma a proporcionar a integração. A construção, solidificação e transferência de conhecimento através da lógica da espiral do conhecimento proposta pelos autores, objetivada por uma relação de cooperação interorganizacional com foco estratégico na complementaridade e interdependência, tende a elevar as condições competitivas das participantes. Através dos processos de Socialização, Externalização, Internalização e Combinação, associadas a uma postura cooperativa e de confiança mútua, a obtenção de vantagem competitiva duradoura e sustentável é mais provável de acontecer.

TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) teve como marco inicial, considerado por muitos autores, a publicação do artigo "The Nature of the Firm", de Ronald Coase (1937). Entretanto, esta teoria foi realmente abordada em profundidade nos trabalhos de Williamson (1975, 1985). Atualmente, a TCT é o centro da Nova Economia Institucional (NEI), e tem como foco principal a regulamentação econômica, ou seja, impor as “regras do jogo” (NORTH, 1994; FARINA, 1997). De acordo com North (1994, p. 9):

O desempenho econômico é função das instituições e de sua evolução. Juntamente com a tecnologia empregada, elas determinam os custos de transação e produção. As instituições constituem as regras do jogo numa sociedade; mais formalmente, representam os limites estabelecidos pelo homem para disciplinar as relações humanas. Conseqüentemente, e em compensação, estruturam os incentivos de natureza política, social e econômica.

Os estudos empíricos realizados com o intuito de contribuir para o conhecimento científico sobre a TCT ainda são poucos e con-

centrados principalmente em estudos que envolvem empresas de agronegócios (Farina, 1997; Farina, 1999; Neves et. al., 1998; Mizumoto, 2003; Lopes et. al., 2003). Estes estudos ainda apresentam falhas metodológicas inevitáveis, em virtude de se trabalhar com uma teoria que focaliza no risco de comportamentos futuros e não com dados concretos.

Custos de Transação são referentes aos esforços incorridos no processo de escrever e garantir o cumprimento de contratos de transação ou troca. Envolvem desde o estudo inicial e o levantamento de termos necessários até a administração e fiscalização do cumprimento do que foi acordado entre as partes envolvidas. Williamson (1985) defende a ideia de que a firma opta por um modo de transacionar baseando-se no critério de minimização da soma dos custos de produção e dos custos de transação (Kogut, 1988).

Coase (1937) e Williamson (1985) distinguem quatro tipos de custos de transação relacionados aos contratos incompletos. Os dois primeiros são custos ex-ante e os dois últimos são custos ex-post. Os quatro tipos de custos são: (1) algumas contingências pelas quais os agentes irão passar e não poderão ser previstas na elaboração do contrato; (2) mesmo que pudessem ser previstas, as contingências são muitas para se formalizar no contrato; (3) o monitoramento do contrato pode ser custoso; e (4) o processo de se fazer cumprir o contrato pode envolver consideráveis custos legais.

Custos de transação ex-ante são os custos de se redigir, negociar e salvaguardar acordos. Custos de transação ex-post são aqueles incorridos após o acordo ser realizado. Podem advir da: (1) má adaptação dos custos incorridos quando a transação sai de alinhamento com aquilo que foi previamente acordado; (2) caso um apoio bilateral for feito para corrigir os desvios ocorridos; (3) a configuração e os custos

correntes associados à estrutura de governança cujas disputas são referidas; e (4) os custos vinculados de se efetivar um comprometimento seguro.

Como mecanismos para regulamentação destas transações existem as estruturas de governança. A estrutura de governança de uma relação de cooperação é a estrutura contratual formal que os participantes usam para formalizar a relação (GULATI; SINGH, 1998). Dessa forma, a estrutura de governança é o mecanismo de controle adotado para garantir que as transações entre os atores ocorra da maneira como foi planejada e contratada. Williamson (1985) apresenta uma classificação das estruturas de governança levando em consideração a especificidade dos ativos e a frequência com que a transação ocorre. Neste modelo não é levada em consideração a variável incerteza por ser esta uma variável inerente às transações e, com isso, é considerada como uma constante. A governança de mercado é aconselhada quando a transação é casual e a especificidade dos ativos é baixa. Dessa forma, o próprio mercado onde a transação ocorre se encarrega de controlar e coordenar as ações. Já no outro extremo está a estrutura hierárquica onde a transação é frequente e a especificidade dos ativos é a mais alta. Assim, é necessária uma estrutura de governança altamente rígida já que o risco de oportunismo é o maior. As demais situações podem ser consideradas estruturas de governança híbridas.

Já Ring e Van de Ven (1992) apresentam as estruturas de governança mais apropriadas levando-se em consideração o grau de risco e o nível de confiança entre as partes envolvidas em uma transação. Estes riscos são referentes às possibilidades da transação não ocorrer conforme o planejado. Isto pode ocorrer devido aos comportamentos oportunistas. Estas estruturas são apresentadas no Quadro 01.

Quadro 1: Relação entre estruturas de governança, confiança e risco.

	Baixa Confiança	Alta Confiança
Alto Risco	Hierarquia	Contratos Relacionais
Baixo Risco	Governança do Mercado	Contratos Recorrentes

Fonte: Adaptado de Ring; Van de Ven (1992).

Os autores afirmam que as transações baseadas no mercado podem ser caracterizadas como contratos discretos - contratos de curto prazo entre agentes altamente autônomos que compram e vendem determinados ativos, em que o próprio mercado em que atuam se encarrega de governar a transação. A governança hierárquica estrutura a transação de forma rígida, já que os custos de transação, no caso de alto risco e baixa confiança, são os mais altos. Contratos Recorrentes envolvem trocas repetidas de ativos com especificidade moderada. Já os Contratos Relacionais são caracterizados por investimentos de longo prazo onde existe uma relação de barganha frequente entre os participantes no que diz respeito à produção e à transferência de propriedades. Estes dois últimos - contratos recorrentes e relacionais - podem ser caracterizados como estruturas híbridas de governança.

Outras questões merecem análise mais detalhada como, por exemplo, a questão da transferência de conhecimento e tecnologia em transações caracterizadas como cooperativas (Oxley, 1999). O comportamento oportunístico de apropriação de conhecimento e tecnologia transferidos (appropriability hazards) é assunto em pauta que deve ser aprofundado. O protecionismo intelectual é fator que levanta muitas questões como sua vinculação com o grau de confiança existente e o risco da transação (Ring; Van De Ven, 1992).

Além das definições de estruturas de governança, as quais são responsáveis por monitorar e reger as transações organizacionais, utilizam-se, também, outros 5

parâmetros para mensurar e definir os custos de transação, o risco de atividades oportunistas e a elevação dos custos de elaboração e monitoramentos contratuais. As perspectivas do tomador de decisão relacionadas ao comportamento humano são a Racionalidade Limitada do tomador de decisão e o risco de comportamentos oportunistas. Já os aspectos específicos das transações são: a existência de ativos específicos à transação, a frequência com que estas ocorrem e a incerteza a qual a transação está associada.

Inicialmente, cabe dizer que o indivíduo é dotado de uma racionalidade limitada (SIMON, 1965) e que, por isso, no momento de se estabelecer uma relação de cooperação, não há como levar em consideração todos os possíveis acontecimentos que influenciarão a relação. O pressuposto da racionalidade limitada é o alicerce, juntamente com o oportunismo, que sustenta a Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1985).

Como foi dito anteriormente, no momento em que não consegue se prever todos os possíveis acontecimentos que poderiam afetar a relação de cooperação, os contratos de cooperação são necessariamente incompletos (Farina, 1997). De acordo com esta premissa, Williamson (1985) distingue três níveis diferentes de racionalidade: (1) maximização (racionalidade forte); (2) racionalidade limitada (racionalidade semiforte); e (3) racionalidade orgânica (racionalidade fraca). O primeiro afirma que o indivíduo é perfeitamente racional, capaz de absorver e processar toda a informação disponível e agir de forma a maximizar seus objetivos de utilidade, sejam eles quais forem. O segundo conceito afirma que os indivíduos agem de forma racional, mas de modo limitado. Sendo assim, não há como atingir um resultado ótimo, apenas satisfatório. Por fim, o terceiro conceito de racionalidade - a racionalidade orgânica - afirma que a capacidade racional dos indivíduos não é suficiente para realizar as escolhas dentro de um qua-

dro institucional, tendo em vista a minimização de problemas contratuais ex-post (moral hazards, por exemplo).

Para se ter uma racionalidade perfeita, ou uma racionalidade objetiva, deve-se alcançar três aspectos diferentes: (1) a racionalidade necessita de um conhecimento completo e antecipado das consequências causadas por cada opção; (2) considerando estas consequências como algo futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência na atribuição de valores, sendo que estes só podem ser antecipados imperfeitamente; (3) e a racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos, sendo que, no comportamento real, apenas uma fração de todas as possíveis alternativas é levada em consideração (Simon, 1965, p. 95).

Sendo assim, devido à racionalidade limitada do tomador de decisões é que se torna necessário a adoção de uma estrutura de governança adequada ao tipo de transação. Esta estrutura tem como finalidade monitorar e controlar - governar - as transações entre as partes envolvidas. Este controle tem como objetivo afirmar que a transação irá ocorrer da forma como foi planejada e contratada pelas partes, minimizando o risco de ações oportunistas. Assume-se que o ser humano é racionalmente limitado, isto significa que existe, invariavelmente, uma assimetria de informações nas transações de negócios. A Estrutura de governança busca garantir que essa assimetria de informações não prejudique o sucesso dos atores envolvidos.

Além da Racionalidade Limitada, uma das principais suposições suportada pela Teoria dos Custos de Transação é a de que o risco de oportunismo é inerente em muitas transações (Hill, 1990). Oportunismo pode ser definido como a busca por polos de interesses individuais com veemência. Pode-se utilizar para isso trapaçagens, mentiras e roubos. Oportunismo está relacionado, portanto, a informações incompletas ou distorcidas, utilizadas com o intuito de ofuscar,

distorcer, desorientar ou confundir (WILLIAMSON, 1985). Estas ações têm o intuito de obter benefício próprio.

Williamson (1975) apresenta três tipos distintos de comportamentos de interesse individual ou oportunístico: (1) oportunismo ou autointeresse forte ("self-interest seeking"); (2) autointeresse simples ou sem oportunismo; e (3) obediência ou ausência de autointeresse. O primeiro tipo de comportamento é o mais amplo, nele não há restrições para as ações egoístas dos agentes econômicos. Tudo é justificado para atingir os objetivos individuais. Este tipo de oportunismo ainda pode ser classificado, dentro de uma análise temporal, como oportunismo ex-ante e ex-post. O oportunismo ex-ante ocorre quando uma das partes do contrato (um dos agentes) age de forma aética antes de se efetuar uma determinada transação. O oportunismo ex-post ocorre quando o comportamento oportunista acontece durante a vigência do contrato.

O segundo tipo de comportamento oportunista observado por Williamson (1975), o autointeresse simples, parte do pressuposto de que os termos acordados no contrato originalmente são mantidos durante a sua vigência. Neste caso, indivíduos são movidos por motivações egoístas e de autointeresse, mas cumprem os termos do contrato estabelecido (Farina, 1997, p. 78). Já o terceiro tipo de comportamento oportunista, obediência, parte do princípio de que as ações do indivíduo não são comandadas por ele, mas sim por alguma entidade externa que dita normas e regras que deverão ser seguidas.

O comportamento oportunista ocorre devido à racionalidade limitada dos agentes, já que estes não têm condições de prever todos os possíveis acontecimentos e elaborar um contrato completamente seguro. Inevitavelmente, existirão falhas no contrato que poderão ser aproveitadas por outros agentes que agirão de forma oportunista. Desta forma, a confiança existente entre os atores envolvidos

na transação é fator de grande relevância. Segundo Gambetta (1988, p. 217), confiança pode ser entendida como um nível particular de uma probabilidade subjetiva na qual um agente avalia e acredita que outro agente, ou um grupo de agentes, irá atuar e agir de determinada maneira. Este pressuposto está relacionado com as experiências passadas, sendo que o comportamento passado de um agente o legitima de forma a se tornar confiável. Entretanto, o fato de um agente ser previamente confiável não impede que este não agir de forma oportunista, apenas a probabilidade desse tipo de comportamento é menor.

A frequência está relacionada à repetição de um mesmo tipo de transação. O nível de repetição com que uma transação acontece é um dos elementos fundamentais que devem ser levados em consideração na escolha de uma estrutura de governança. Isso se verifica de duas formas: (1) através da diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo de governança utilizado por várias transações; e (2) por meio da possibilidade existente de construção de uma reputação legitimada por parte dos agentes envolvidos na transação que se repete (Farina, 1997, p. 88).

Pode-se dizer que, para uma transação que ocorrerá apenas uma vez, não é necessário o estabelecimento de um mecanismo contratual que vise a prevenção de ações oportunistas. O custo de elaboração deste mecanismo contratual se tornaria maior do que o custo de transação incorrido em uma única transação. No entanto, no momento em que a mesma transação ocorre repetidamente, o custo de elaboração do mecanismo contratual se dilui. Farina (1997, p. 89) observa que a repetição de uma transação possibilita: (1) que as partes envolvidas adquiram conhecimento umas das outras, reduzindo a incerteza; (2) que se crie uma reputação em torno de uma marca; e (3) que se construa um compromisso confiável entre as partes. "Quanto maior for a ocorrência de determinada transação, mais factível será

o desenvolvimento de instituições estruturadas especificamente no intuito de operacionalizá-la de forma mais eficaz" (Britto, 1994). Segundo Farina (1997, p. 91) "quanto maior a frequência de uma transação, *ceteris paribus*, maior o valor presente dos ganhos futuros e, portanto, maior o custo associado a atitudes oportunistas".

Além disso, o grau de incerteza também condiciona e define as transações. Segundo Farina (1997), podem-se distinguir três conceitos de incerteza, sendo estes diferentes também em suas abrangências. O primeiro é denominado de risco e refere-se à variância de uma dada distribuição de probabilidade. O segundo conceito de incerteza, defendido por North (1990) é o de que incerteza corresponde aos desconhecimentos dos possíveis acontecimentos futuros. E, por fim, Milgrom e Roberts (1992) focam no aspecto informacional da incerteza. A incerteza é encontrada em relações nas quais a informação é incompleta e assimétrica. Sendo assim, segundo Farina (1997, p. 92) "o papel da incerteza está na distinção das várias estruturas de governança, que são mais ou menos suscetíveis à variação dos eventos". A incerteza está relacionada à racionalidade limitada dos agentes e com a incompletude dos contratos e, dessa forma, com o comportamento oportunista dos agentes (Arrow, 1974).

Portanto, pode-se afirmar que quanto maior a incerteza dos eventos futuros, maior é a necessidade de uma estrutura de governança hierárquica. E quanto menor a incerteza maior a probabilidade de que uma governança de mercado seja a mais adequada para as transações dos atores. O nível de incerteza existente nas transações também é fator determinante para a adoção de uma estrutura de governança adequada.

Com relação à incerteza no processo de internalização, Britto (1994) afirma que "em função da maior ou menor confiança dos agentes na sua capacidade de antecipar aconteci-

mentos futuros, podem ser estimuladas relações contratuais mais flexíveis, com capacidade de adaptação à mutabilidade do ambiente".

A especificidade dos ativos relaciona-se à facilidade pela qual um determinado ativo pode ser deslocado para usos alternativos, que não o original ou o principal, sem perda de seu valor produtivo (Britto, 1994). A especificidade dos ativos é considerada por Williamson (1985) como sendo o principal responsável pela determinação do tipo de coordenação a ser realizada no ambiente econômico. Quanto maior a especificidade dos ativos, mais provável será a adoção de um processo de internalização, realizado por meio de hierarquias internas aos agentes, ou seja, uma estrutura de governança hierárquica. Segundo Farina (1997, p. 84), a especificidade dos ativos juntamente com o oportunismo e a incompletude dos contratos faz com que o investimento neste tipo de ativo esteja sujeito a riscos e problemas de adaptação, gerando custos de transação. Quanto maior for a especificidade de um ativo, maiores serão os riscos e problemas de adaptação e, com isso, maiores os custos de transação.

Já que os ativos específicos possuem um valor maior quando utilizados na transação à qual são específicos, isso gera uma quase-renda na transação. O conceito de quase-renda está atrelado à existência de ativo específico que a cria, definida pela diferença entre o valor gerado na atividade específica e o seu melhor uso alternativo. Como em uma relação os interesses se apresentam de forma conflitante no que diz respeito à divisão desta quase-renda, esse conflito pode vir a gerar problemas de adaptação e, assim, custos de transação (Williamson, 1985, p. 63). Assim, o risco de comportamento oportunista pode vir da identificação desta quase-renda e do poder de barganha gerado por esta diferença entre o uso de um ativo do modo que foi originalmente acordado e do seu melhor uso alternativo.

Williamson (1985, p. 56) afirma que "a

especificidade somente tem importância em conjunto com racionalidade limitada/oportunismo e na presença de incerteza". Segundo este autor, quando a especificidade dos ativos é fraca, o mercado é o mecanismo de coordenação preferível, em razão da fraqueza das estruturas de incitação e do caráter burocrático dos procedimentos de controle dos custos de produção da organização interna, mas esta mesma organização é preferível assim que a especificidade torna-se forte porque a extrema incitação do mercado altera os processos sequenciais de ajustamento às perturbações.

A tipologia de Williamson (1991, p. 281) observa seis tipos de especificidades de ativos: (1) especificidade locacional; (2) especificidade de ativos físicos; (3) especificidade de ativos humanos; (4) ativos dedicados; (5) especificidade de marca; e (6) especificidade temporal. Estas especificidades, as quais as transações estão sujeitas influenciam diretamente o risco de comportamento oportunista existente.

CONCLUSÕES

Observa-se que as relações de cooperação interorganizacional são alicerçadas e condicionadas por fatores além das proximidades das fronteiras organizacionais. Estes podem exercer impactos positivos assim como negativos no desenvolvimento de tais relacionamentos. A busca por um aumento da competitividade empresarial em uma primeira instância leva organizações a optarem por relações cooperativas que abrangem aspectos, muitas vezes, desconhecidos por parte dos tomadores de decisões, fenômeno este explicado pelos limites de racionalidade instrumental destes gestores. Além disso, falhas na própria estrutura que rege a relação, falhas contratuais, assimetrias de informação e posturas oportunistas podem prejudicar o desempenho não apenas das empresas diretamente envolvidas na estrutura cooperativa e co-competitiva. Estas

deficiências acarretam perdas para organizações que mantêm relações mais distantes com os envolvidos, indo além da cadeia produtiva. A respeito disso pode-se buscar mais contribuições nos estudos das Estruturas dos Laços Fortes e Laços Fracos de Granovetter (1973; 1983) e na análise dos Buracos Estruturais (BURT, 1992), a respeito de redes sociais e organizacionais. Também o déficit resultante de um relacionamento cooperativo falho se propaga aos níveis institucionais, prejudicando as organizações em termos de legitimidade e poder em suas estruturas de integração vertical e horizontal.

Devido a estes primeiros insights, verifica-se uma maior necessidade de mapear a propagação dos impactos resultantes de posturas cooperativas e competitivas assim como oportunistas em relações de cooperação. A partir desta perspectiva pode-se ter um maior entendimento do impacto deste tipo de ação que prioriza objetivos individuais. Sugerem-se estudos futuros que visem mapear as relações causais destas estruturas de cooperação interorganizacional. Pode-se utilizar dos benefícios metodológicos das redes neurais artificiais para o mapeamento destas relações de causalidade.

Outro aspecto de grande relevância para a formação de estruturas de cooperação é o conhecimento que estas podem proporcionar aos seus participantes. Desta forma, a agregação do conhecimento e experiências dos envolvidos em uma estrutura cooperativa poderia ser motivo altamente valorizado para o ganho de vantagem competitiva e posicionamento no mercado. Também se deve considerar a hipótese de que a obtenção de informação e conhecimento pode elevar o grau de assimetria informacional existente na dinâmica das relações interorganizacionais, o que, conseqüentemente, também tenderia a elevar o grau de risco de comportamentos oportunistas e os custos de transação existentes.

Entretanto, a partir do momento em que trocas relacionais são estabelecidas e uma relação de confiança é instaurada, os riscos de comportamentos oportunistas tenderiam a diminuir em virtude de uma maior integração organizacional. Isto afeta diretamente os custos de transação, diluindo-os em relações de maior frequência, assim como diminuindo a necessidade de esforços e busca por informações de salvaguardas e de proteção pra orientar a transação. Assim, verifica-se que a influência dos aspectos de aprendizagem e troca de informação podem afetar diretamente os riscos de oportunismo e custos de transação, assim como estes custos e a própria aprendizagem influenciariam as condições competitivas dos negócios envolvidos.

Este estudo serve, inicialmente, para discutir alguns preceitos teóricos a respeito destes temas analisados. Obviamente, não se tem a intenção de esgotar o assunto, mas, sim, fazer uma reflexão a respeito dos possíveis impactos destas práticas estratégicas a partir de uma análise sistêmica. Com esta reflexão objetiva-se chamar a atenção de estudiosos das áreas competentes para este campo de estudos que se considera de grade relevância, tanto prática quanto teórica. Sugerem-se estudos futuros que visem a identificar e mapear relações de causa e efeito existentes na dinâmica organizacional. Assim, desenvolvimento de estudos longitudinais e, ainda, com aplicação de modelagem de equações estruturadas e redes neurais artificiais poderão suprir certas deficiências, proporcionando um maior entendimento a respeito destas relações de causalidade observadas nas relações de cooperação interorganizacional. Desta maneira, a construção de um conhecimento científico consolidado e aplicável poderá trazer mais retornos práticos e um maior entendimento da dinâmica dos relacionamentos competitivos e cooperativos dos atores organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ARROW, Kenneth. J. **The limits of organization**. New York : Norton & Company, 1974.
- BACHMANN, Reinhard. Trust, power and control in trans-organization relations. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, 2001.
- BRANDENBURGER, Adam. M.; NALEBUFF, Barry. J. **Co-opetition**. New York: Currency Doubleday, 1996.
- BRITTO, J. Redes de firmas e eficiência técnico-produtiva: uma análise crítica da abordagem dos custos de transação. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA DA ANPEC 1994, Florianópolis. **Anais...** ANPEC: Florianópolis, 1994.
- BURT, Ronald. S. **Structural Holes**: the social structures of competition. Harvard University Press, England, 1992.
- CABRAL, Augusto César de Aquino. Aprendizagem Organizacional como estratégia de competitividade: uma revisão da literatura. **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.
- CHILD, John.; FAULKNER, David. **Strategies of cooperation**: managing alliances, networks, and joint ventures. New York : Oxford University Press, 1998.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**. vol. 4, p. 386-405, 1937.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira** (ECIB). Campinas: Papirus, 1996.
- DACIN, M. Tina; HITT, Michael A.; LEVITAS, Edward. Selecting partners for successful international alliances: examination of US and Korean firms. **Journal of World Business**, 32, n.1, p. 3-16. 1997.
- DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Studies**, vol. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DODGSON, Mark. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization Studies**, vol. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.
- DOZ, Yves L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**. vol. 17, p. 55-83. 1996.
- FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; AZEVEDO, Paulo Furquim.; SAES, Maria Sylvia Macchione. **Competitividade**: mercados, estado e organizações. São Paulo: Editora Singular, 1997.
- FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, vol. 6, n.3, p. 147-161, dec. 1999.
- GAMBETTA, Diego. Can we trust trust? In: **Trust**: Making and breaking cooperative relations. Oxford : Basil Blackwell, 1988.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**. vol 78, n 6, p. 1360-1380, 1973.
- GRANOVETTER, Mark S. The strenght of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, vol. 1, p.201-233, 1983.
- GUARIDO FILHO, Edson. R.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea** (RAC), vol. 5, n. 2, p. 33-63, 2001.
- GULATI, Ranjay; SINGH, Harbir. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**. vol. 43, p. 781-814, 1998.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HATCH, Mary Jo. **Organization Theory**: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.
- HILL, Charles W. L. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. **The Academy of Management Review**, vol. 15, p. 500-513, 1990.
- KANTER, Rosabeth Moss. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, p. 96-108, july/aug. 1994.
- KOGUT, Bruce. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, vol. 9, p. 319-332, 1988.
- LEVITT, Barbara; MARCH, James G. Organizational learning. **American Review of Sociology**, vol. 14, 1988.
- LOPES, Frederico Fonseca; CASTRO, Luciano Thome; CONSOLI, Matheus Alberto. Análise das Transações entre Produtor Citrícola e as Indústrias Processadoras de Frutas Cítricas. In: IV CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES – FEARP/USP, 2003. **Anais...**, (Local), Outubro de 2003.

- MARTINELLI, Dante Pinheiro; JOYAL, André. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. São Paulo : Manole, 2004.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, vol. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MILGROM, Paul; ROBERTS, John. Bargaining, influence cost, and the organization of economic activity. 1990. In: PUTTERMAN, L.; KROSNER, R. S. (Ed.). **The economic nature of the firm**. Cambridge: University Press, 1996.
- MIZUMOTO, Fabio Matuoka. Análise das Transações do Sistema Agroindustrial de Ovos. In: IV SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, São Paulo. **Anais...** São Paulo, março de 2003.
- NEVES, Marcos Fava; WAACK, Roberto Silva; MARINO, Matheus Kfourri. O Sistema Agroindustrial da Cana-de-Açúcar: Caracterização das Transações entre Empresas de Insumos, Produtores de Cana e Usinas. In: III SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA/USP, São Paulo. **Anais...** São Paulo, outubro de 1998.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hiro. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NORTH, Douglas. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.
- OXLEY, Joanne E. Institutional environment and the mechanisms of governance: the impact of intellectual property protection on the structure of inter-firm alliances. **Journal of Economic Behavior & Organization**, vol. 38, p. 283-309, 1999.
- PARKHE, Arvind. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination. **Academy of Management Journal**, vol. 36, p. 794-829, 1993.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. **What is strategy**. Harvard Business Review, vol. 74, p.61-78, nov./dec. 1996.
- _____. **Competição: on Competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 483-498, 1992.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SIMON, Herbert A. **Administrative Behavior**. 2 ed. New York: Free Press, 1965.
- SYDOW, Jörg. Understanding the constitution of interorganizational trust. In: Trust withinand between organization. BACHMANN, R. (Org.). Oxford : Oxford University Press, 1998.
- WEICK, Karl. The nontraditional quality of organization learning. **Organization Science**, Providence, vol. 2, n. 1, p. 116-124, 1991.
- WILLIAMSON, Oliver E. **Markets and hierarchies**: analysis and anti-trust implications: a study in the economics of internal organizations. New York: Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, vol. 36, p. 269-296, 1991.