

**DESENVOLVENDO O CONCEITO “MIX DE COORDENAÇÃO” COMO ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ALTERNATIVA PARA MULTINACIONAIS DE ECONOMIAS EMERGENTES**

**DEVELOPING THE CONCEPT “COORDINATION MIX” AS AN ALTERNATIVE STRUCTURE OF GOVERNANCE IN EMERGING COUNTRIES MNC**

**PAULO ANTÔNIO ZAWISLAK**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas - EA/UFRGS  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**MARCELO MENCARINI LIMA**

*Doutorando em Agronegócios - CEPAN/UFRGS*  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**JORGE ESTUARDO TELLO GAMARRA**

*Mestrando em Agronegócios - CEPAN/UFRGS*  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**MARIANA UHRY BOEIRA POZAS**

*Mestranda em Administração de Empresas - EA/UFRGS*  
Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**FERNANDA RUBLESCKI BRAGA**

*Graduanda em Administração de Empresas – EA/UFRGS*  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Resumo:** A literatura tem mostrado o esforço de autores em tipificarem os padrões de governança. O trabalho seminal de Williamson tipifica as estruturas de governança como hierárquica, híbrida e mercado. Atualmente, alguns autores vêm ampliando os conhecimentos em cima destas estruturas, face às mudanças dos fenômenos que ocorrem internamente e externamente no processo de coordenação das firmas, adicionam os conceitos de Cadeia Cativa de Gereffi e Quase-Hierarquia de Humphrey. Recentemente, Zawislak acunhou o conceito Mix de Coordenação, no intuito de caracterizar uma nova estrutura de governança presente em firmas

originárias de países emergentes que começam a se destacar nos mercados internacionais. Nesse sentido, o presente artigo tem por objetivo analisar e aprofundar as características desse novo padrão de coordenação que parece estar respondendo, também, pelo sucesso internacional de algumas firmas Brasileiras. Com esse propósito, identificou-se que a intensidade dos incentivos e os direitos de propriedade, são aspectos que diferenciam o mix de outras estruturas híbridas de governança. Padrão novo, este, que permite “apropriação” da produção de terceiros pela coordenação do principal, sem a perda da externalização do processo produtivo.

**Palavras chave:** Estruturas de governança, mix de coordenação, intensidade dos incentivos e direitos de propriedade.

## 1. Introdução

A Economia dos Custos de Transação preocupa-se com a forma de alinhar, “adequadamente”, as estruturas de governança. Essas são capazes de minimizar ou, ao menos, reduzir os custos de transação existentes, junto ao processo de geração de valor que as firmas realizam, no objetivo de obter aquele lucro Shumpeteriano (extraordinário), razão de ser de toda firma.

No intuito de coordenar a geração de valor, produto do fazer e o comprar, Williamson (1985) analisa três estruturas de governança, tomando como base os atributos das transações (especificidade dos ativos, frequência e risco), também como os parâmetros estabelecidos pelo ambiente institucional (as regras de jogo onde as firmas estão inseridas). Quando a firma decide comprar “tudo” do mercado, ela trabalha em uma estrutura via mercado; se ela decide fazer “tudo”, a sua escolha estrutural é da coordenação via firma. Quando há uma estrutura intermediária entre as duas, ou seja, “comprar e fazer”, tem-se uma estrutura híbrida.

Então, Williamson (1985) conceitua a forma híbrida como aquele arranjo que está entre o mercado e a hierarquia. No entanto, será que no “caminho” entre o mercado e a hierarquia, só existe uma “simples” forma híbrida de organizar a produção? Como resposta a esta inquietude, autores como Humphrey (2000) e Gereffi (2005) adicionam mais formas híbridas que expliquem o comportamento das firmas que não somente compram ou fazem, mas que, em uma mistura entre fazer e comprar, concorrem no mercado.

Segundo Buvik (2000), os arranjos híbridos de governança se caracterizam, regularmente, como uma resposta efetiva para explicar dependência inter-firmas. Contudo, o autor salienta que

os trabalhos empíricos têm colocado pouca atenção para observar se tais arranjos de governança realmente melhoram dita eficiência e reduzem os custos de transação. Por outro lado, trabalhos teóricos sobre estruturas híbridas não têm dado resposta a outro tipo de estrutura híbrida de governança, que parece ser diferente das já existentes e que pode ajudar a explicar porque algumas firmas internacionais, em países emergentes, começam a ter sucesso.

Com um crescimento sustentado nos últimos anos, o Brasil, como país emergente, está começando a consolidar um novo perfil de empresa nacional. Empresas que, mesmo sendo aparentemente pequenas no cenário internacional, parecem reunir condições competitivas que as fazem parecer maiores e mais bem estruturadas. Poderia se listar casos emblemáticos como a Embraer, AmBev, Gerdau, Braskem, Marcopolo, Alpargatas, Perdigão, Aracruz Celulose. Visto isto, resta saber: Qual a estrutura de governança presente nestas firmas? E como é que estas firmas coordenam os seus relacionamentos com outras, sejam fornecedoras ou clientes? **Será que existe um novo padrão de coordenação que explica o arranjo estrutural destas empresas?**

Antes de responder a essas perguntas, salienta-se que firma é aquela que “faz algo”, antes de “comprar algo”. Mas fazer está estreitamente ligado ao saber, comportamento que deve ser internalizado e coordenado de forma constante, dentro dos limites de uma estrutura de fazer e comprar. A firma que “faz” é a firma que inovou. Ela possui vantagem perante os demais e foi devidamente reconhecida pelo mercado como tal. Inversamente, aquilo que a firma não tem condições de fazer por sua própria competência ou que não seja vantajoso para ela fazer, deve ser adquirido junto àqueles que fazem. Esta é a firma que “compra”, mas não o essencial, afinal, no limite, isso a descaracterizaria como firma, e a tornaria um mero consumidor. E, de um conjunto de compras e de ações próprias (fazer), a firma constitui-se, na realidade, em um agente de coordenação de fatores externos e internos: uns desenvolvidos por terceiros e adquiridos no mercado, outros desenvolvidos por ela mesma.

A questão chave, porém, é que num arranjo do tipo comprar e fazer, muitas vezes, a firma perde seu poder hierárquico sobre os fatores de produção. No limite, se ela não exercer hierarquicamente seu poder de coordenação sobre os fatores necessários para oferecer bens e serviços diferenciados no mercado, não será uma firma. A firma deve existir a partir de uma inovação, e mais: deve comprar somente o que seja imprescindível para a manutenção de suas atividades. E, para isso, deve exercer um poder de coordenação.

Ademais, ressalta-se que o atual quadro de competitividade tem compelido muitas firmas a buscarem, nos arranjos bi ou multilaterais, soluções de sobrevivência além da inovação schumpeteriana. Uma forma de se manterem competitivas é combinando a inovação com a coordenação mediante alguma **nova** estrutura de governança que lhes permita a contínua criação de valor para o mercado, produto de um processo de inovação. Ou seja, há a possibilidade de se inovar de duas formas através de estruturas intermediárias de governança. Primeiramente, quando a firma só consegue inovar porque há cooperação, e, de outra maneira, quando a firma tem condições de inovar sozinha, mas a cooperação diminui os custos de produção. Essa nova solução, **que combina a inovação e a coordenação**, é chamada por Zawislak (2008) de “**mix de coordenação**”.

É certo que Gereffi *et. al.* (2005) e Humphrey & Schmitz (2000) estudaram outros arranjos híbridos, cadeia cativa e quase-hierarquia, respectivamente, mas estas estruturas negligenciam o papel que exercem os contratos e a intensidade dos incentivos entre as relações inter-firmas, aspectos que são sinalizados por Zawislak (2008) e que são aprofundados no presente artigo.

Uma das questões que Zawislak (2008) questiona no *mix*, é a real eficiência dos arranjos cooperativos como solução deliberada para a competitividade individual da firma. Se, por um lado, o “fazer” é complementado pelo “comprar”, sem, para tanto, retirar do principal<sup>1</sup> seu caráter hierárquico, por outro lado, muitas vezes, ele ultrapassa o limite da manutenção da individualidade da firma, transformando-se em arranjos que retiram sua própria identidade de firma. O pressuposto adotado por Zawislak (2008) é que toda firma tentará, até o limite, encontrar **formas** que lhes permitam manter sua hierarquia sobre os fatores e, como isso, “continuar sendo firma”.

Este parece ser o caso de firmas em alguns setores baseados nos países emergentes, tais como os de agronegócios e de atividades extrativistas, ou ainda as atividades de escala em tecnologia da informação e produção de bens de consumo. Recentemente, por incorporarem alguns avanços técnico-científicos tanto em processos como em produtos, estas firmas têm demonstrado ganhos extraordinários no mercado internacional. Tais firmas, mesmo sendo menores do que tradicionais *players* internacionais acabam aparecendo como importantes atores nesta cena competitiva. Elas aparecem como importantes “fazedoras”, mesmo sabendo-se que, internamente, muitas delas não passam de “compradoras”.

A suposição levantada por Zawislak (2008) é de que, no intuito de estabelecer e galgar posições no mercado internacional (única forma de rentabilizar seus investimentos), as firmas se vêem compelidas a estabelecerem o *mix* como que um novo padrão de coordenação, conjugando inovação e coordenação (ZAWISLAK, 2007). Sendo assim, o conceito de **mix de coordenação** surgiu com o propósito de ampliar a idéia de que além da hierarquia e antes das estruturas híbridas de governança propostas por Williamson (1985), há um estágio intermediário de poder da firma individual. É a união do poder de coordenação hierárquico, baseado no que a firma “faz”, com o poder de coordenação ampliado, baseado no que a firma “compra para fazer”. Pressupõe, ao mesmo tempo, a hierarquia da firma sobre seus fatores de produção e uma subordinação hierárquica dos fatores de produção de outras firmas sob a égide do principal. De certa forma, por meio da integração, a firma consegue desenvolver uma capacidade de inovação para transformar ativos de baixa especificidade em ativos idiossincráticos (ZAWISLAK, 2008).

Em outras palavras, este padrão discute o melhor mix entre competências internas e externas, e a melhor combinação entre capacidade tecnológica, integração tecnológica e industrial altamente coordenada. Neste caso, a capacidade tecnológica diz respeito ao conjunto de competências próprias necessárias para usar, adaptar e desenvolver tecnologias necessárias para manter e, se possível, ampliar uma posição sustentável no mercado (LALL, 1992; KIM, 1997); e a integração tecnológica e industrial, ao arranjo externo que uma firma estabelece com diferentes parceiros, desde universidades e centros de pesquisa até clientes e fornecedores (DUSSAUGE *et al*, 2004; HUMPHREY & SCHMITZ, 2000; ZAWISLAK, 2004).

Por fim, visto que a inovação é a atividade fundamental que garante a sobrevivência das firmas no longo prazo, e que este processo deverá ser tecnicamente eficiente e economicamente viável, a firma precisa **tomar a decisão** de qual estrutura ela escolherá para coordenar a agregação de valor do que ela faz.

Existe a necessidade de entender a existência de um novo padrão de coordenação que explique o arranjo estrutural de algumas empresas que estão fazendo sucesso em diferentes países emergentes. O presente ensaio utiliza o conceito do mix de coordenação para discuti-lo à luz dos atributos que envolvem as relações inter-firmas (principais diferenças entre mix de coordenação e estruturas híbridas de governança): a intensidade dos incentivos, o controle administrativo, o regime de contratos e o direito de propriedade.

## 2. A Firma e os seus desafios.

Toda vez que uma firma incorpora uma determinada tecnologia ocorre como que uma “commoditização” da produção à medida que a mesma tecnologia é absorvida por outros *players*. Desta forma, o desafio das firmas é buscar soluções de sobrevivência além da inovação schumpeteriana no atual quadro de competitividade.

Entendendo que a inovação é o único gerador de lucro (monopólico), mesmo que no curto prazo, a firma tem a necessidade de criar, constantemente novas combinações que possam lhe garantir a agregação de valor para os produtos e serviços que ela transaciona no mercado (NELSON & WINTER, 1982). O processo de inovação é descrito como qualquer atividade organizacional, que fazendo uso de conhecimento, consegue diferenciar o que ela faz nos mercados em que opera. Então, uma questão a ser respondida é: como conseguir que a firma trabalhe em um processo contínuo de inovação?

Esta questão remete a duas possibilidades: a firma pode inovar coordenando o seu processo (desenvolvendo tecnologias internamente – ou seja, fazendo) ou adquirindo esta tecnologia externamente, procurando fora de suas fronteiras – ou seja, comprando (CHANDLER, 1977). Nesse sentido, entende-se que o processo na tomada de decisão sobre internalizar ou externalizar a inovação deve ser avaliado levando-se em consideração a coordenação do processo inovador e os custos da inovação.

Individualmente, é muito difícil que as firmas tenham todo o conhecimento e tecnologia necessária, o que as caracterizariam como estruturas hierárquicas autônomas. Williamson (1985) propõe, então, que além desta estrutura hierárquica, haja uma estrutura intermediária híbrida e ainda, num outro extremo, o mercado.

No caso de uma estrutura hierárquica, ou seja, quando a firma internaliza, esta deve estar consciente de que precisa ter a capacidade de coordenar o processo de desenvolvimento da inovação (coordenação de seu departamento de P&D, por exemplo), mesmo sendo este custoso. No caso de externalizar, a firma fica liberada da coordenação do departamento de P&D, encontrando outras instituições que prestem este serviço, garantindo-lhe a redução de seus custos.

Sendo assim, a firma pode ser entendida como um agente responsável pela coordenação de seus fatores internos e externos. Ou melhor, a coordenação funciona como o melhor arranjo dos ativos (internos) até a busca de ativos faltantes (externamente). No entanto, esta coordenação de fatores não é solucionada pelos estudiosos das estruturas de governança (WILLIAMSON

1985; GEREFFI ET. AL. 2005 ; HUMPHREY & SCHMITZ 2000).Então, o desafio das firmas é escolher ou identificar a “melhor” estrutura de governança que coordene a geração de valor.

## **2.1 Atributos de governança: Intensidade dos Incentivos, Controle administrativo, Regime legal de contratos**

A corrente institucional da Nova Economia Institucional tem como objeto de estudo as chamadas “regras do jogo”. Em outras palavras, estuda os fundamentos institucionais (conjunto de normas formais ou informais), que definem como devem ocorrer as interações dos agentes econômicos nos campos político, econômico e legal (WILLIAMSON, 1996). Este conjunto de normas formais ou informais pode ser entendido como contratos que visam normatizar a conduta dos interessados. Segundo Neves (1995, p.19) um contrato é *“um acordo pelo qual os agentes se obrigam uns aos outros a ceder ou se apropriar, tomando ou não certas decisões, ocorrendo trocas de direitos de propriedade”* .

Porém, para a compreensão da dinâmica dos contratos, são considerados pressupostos comportamentais, como a racionalidade limitada e oportunismo, nas relações entre os agentes econômicos. Assim, para manter o sistema conforme os agentes desejam, ocorrem custos de monitoramento e adequação, ou custos de transação. As transações com maior grau de incerteza demandarão estruturas de controle mais complexas, e incentivos para honrar os compromissos de ambas as partes, com custo muito elevado, interferindo na forma como as transações ocorrerão (NEVES, 1985).

Assim, para explicar as considerações apresentadas acima, Williamson (2003) propõe a explicação das estruturas de governança existentes, levando em consideração três atributos: **intensidade dos incentivos, controle administrativo e regime legal de contratos**, onde cada atributo possui um grau distinto dependendo da estrutura com que a firma coordena suas atividades.

### **2.1.1 Intensidade dos Incentivos**

A Teoria da Agência trata o problema provocado pela separação de propriedade e gestão. Dentre as questões levantadas nesta teoria está a ocorrência de assimetria de informação entre os agentes, a dificuldade de o principal monitorar o esforço do agente e a qualidade do serviço prestado pelo agente em situações nas quais existam problemas: de informação assimétrica, de

delegação de uma tarefa por um agente econômico a outro, da relação imperfeita entre o esforço esperado e o resultado do esforço, do alto custo de monitoração pelo principal e do esforço do agente e objetivos não alinhados entre esses dois (JENSEN & MECKLING, 1976).

A questão central a ser trabalhada é como estabelecer um sistema de monitoramento e incentivos de modo que os agentes adotem uma conduta compatível com o interesse dos principais?

De acordo com Laffont e Martimort (2002), economistas têm muito a contribuir no que se refere a incentivos. Nada menos que incentivos para trabalharem intensamente, produzirem produtos de qualidade, investir. Apesar de Adam Smith amplamente ter confirmado esta questão há 100 anos, em contratos compartilhados de cultivo, apenas em décadas recentes iniciou-se uma teoria, emergindo e tomando seu espaço no pensamento econômico.

O foco desta teoria é uma simples questão como pivô para a gestão moderna, assim como o é para pesquisa em economia:

*“O que faz as pessoas agirem de um modo particular em uma situação econômica ou empresarial?... as ferramentas metodológicas para projetar instituições que podem assegurar bons incentivos para agentes econômicos. No modelo de agente principal, a situação "simples" onde diretor, ou companhia, delega uma tarefa a um único agente por um contrato - a essência de administração e teoria de contrato. Como o dono ou gerente de uma firma alinham os objetivos de seus vários sócios para maximizar lucros?... levando em conta três tipos de problemas de informação: seleção adversa, risco moral, e não-verificabilidade”* (LAFFONT e MARTIMORT, 2002).

O questionamento apresentado pelos referidos autores sobre o modo como os proprietários e gestores alinham os objetivos de vários membros para maximizar seus ganhos, pode ser inicialmente, discutido tomando-se a premissa básica de que toda a firma, para ser firma, deve fazer internamente tal "alinhamento".

O problema é que, devido à complexidade e à multiplicidade de interfaces tecnológicas (cada vez mais crescente nos diferentes processos), tal tarefa "gerencial" acaba ficando onerosa. Com isto, a firma, em princípio, não tem incentivos para fazer internamente, e sim tem incentivos para comprar o que precisa. Ou seja, é neste momento que surge o incentivo para buscar externamente soluções, para tornar economicamente viável o processo ligado a determinada



interface tecnológica. Assim, o maior incentivo da firma dá-se no sentido de busca no mercado diminuindo à medida que a firma internaliza através de estruturas hierárquicas.

### **2.1.2 Controle administrativo da firma**

Para poder compreender as transações que o principal e o agente realizam no desenvolvimento das suas atividades produtivas, independentemente da estrutura de governança que as firmas adotaram, Williamson (1985) salienta que existem dois pressupostos fundamentais naquelas transações: Racionalidade Limitada e Oportunismo. A Racionalidade Limitada, como pressuposto, tem a ver com o comportamento otimizador dos agentes econômicos, ou seja, um agente procura otimizar sua decisão entretanto é incapaz de fazê-lo. Para Simon (1947) os agentes econômicos desejam ser racionais, contudo, só conseguem fazê-lo de forma limitada.

Williamson (1985) define o oportunismo como a busca do auto interesse com avidez. Oportunismo, dentro da Teoria de Jogos, parte de um princípio de jogo não cooperativo, no qual a informação que um agente possa ter numa determinada transação não é acessível ao outro agente, fato que pode permitir que o primeiro agente obtenha algum benefício, mesmo que momentâneo, produto dessa informação.

Segundo Neves (1995) existem basicamente duas formas de reduzir o oportunismo: através de mecanismos de controle e fiscalização e através de mecanismos de remuneração e incentivo. Referido aos mecanismos de controle Williamson (1985) estuda quatro tipos principais de estruturas de controle: controle via mercado, controle trilateral, controle bilateral e unificado.

### **2.1.3 Regime legal de contratos**

As transações que ocorrem no ambiente econômico podem ser entendidas, meramente, como trocas de direitos de propriedade associadas a bens ou serviços. Nesse sentido, os direitos de propriedade não podem ser negligenciados quando o estudo é o processo econômico de produção (ZILBERSTANJ, 1995).

Os contratos que cedem os direitos de propriedade, ainda que no curto prazo, tem estreita ligação com as estruturas de governança, fato que foi estudado por Williamson (1979).

A relação da estrutura híbrida entende a existência de dois (ou mais) agentes econômicos (clientes e fornecedores), e pode vir a manter os traços fundamentais de transações típicas do mercado. Em outras palavras, continua havendo incentivo para que uma das partes "faça" e a outra (apenas) "compre". Porém este alinhamento não acontece simplesmente pelo interesse das partes; são necessários contratos formais ou informais para que as expectativas entre as partes, agente e principal, previamente negociadas, estejam expressas.

Este contrato visa regular o oportunismo latente de ambas as partes, diante do fato recorrente de que o comprador, via de regra, irá querer adquirir o máximo, despendendo valor financeiro mínimo, ao passo que o vendedor irá querer entregar o mínimo pelo máximo, cristalizando-se, assim, o resultado. À medida que a firma busca fora de seus limites o melhor arranjo dos ativos, há a necessidade de se salvaguardar através destes contratos para que sejam respeitadas suas expectativas. Quanto mais próxima esta busca se der em direção ao mercado, maior a necessidade da existência de contratos.

Para ilustrar este resultado, é como se o "equilíbrio" fosse atingindo, não mais pela lei de oferta e procura, mas pelo processo de negociação supostamente "ótimo" para ambos (pelo menos em um determinado período de tempo). Há otimização das curvas de utilidade de cada parte (e não mais sua maximização).

Desta forma, as considerações apresentadas acima para cada um dos atributos podem ser observadas no Quadro 1 proposta por Williamson (2003).

Estruturas de governança	Atributos de governance		
	Intensidade dos incentivos	Controle administrativo	Regime legal de contratos
Mercado	++	0	++
Híbrida	+	+	+
Hierarquia	0	++	0

**Quadro 1: Atributos que definem três modos viáveis de governança, Fonte: Williamson (2003).**

Onde: (++) muito, (+) algum e (0) pouco

### **3. Mix de coordenação – Diferença dos atributos em relação às formas híbridas de governança**

No atual quadro de competição acirrada, onde é cada vez mais difícil dominar não só a complexidade e a multiplicidade das interfaces tecnológicas, mas principalmente o conhecimento necessário para estabelecer as interfaces tecnológicas em si, somente estruturas híbridas de governança não são suficientes.

A firma, para ser firma, deve fazer algo tão diferente do que está posto no mercado que, se proceder ao processo de negociação baseado em cálculos econômicos tradicionais, irá certamente incorrer em custos extraordinários e, principalmente, fazer com que o domínio sobre o conhecimento da interface tecnológica tenha que ser dividido.

Tal repartição, com terceiros, faz com que o valor pago por aquilo que a firma não faz altere o cálculo econômico do que deveria ser seu resultado autônomo. Ela, neste quadro, irá aparecer ao mercado como vendedora de um produto que se for adequado tecnologicamente às expectativas dos consumidores, não o será economicamente; ou, se estiver economicamente, não o será tecnologicamente.

É, pois, para resolver este problema muito comum em mercados de commodities (agroindustriais, industriais), mas, possivelmente, cada vez mais comum em outros mercados, que as firmas buscam um quarto padrão de estrutura de governança: **o mix de coordenação**.

Reforça-se que o conceito de mix de coordenação diz respeito ao melhor arranjo entre capacidade tecnológica e integração tecnológica e industrial **sem** que a firma perca seu poder hierárquico sobre os ativos das diferentes interfaces tecnológicas, realizadas interna e externamente, relevantes à cadeia de valor. Assim, Zawislak (2008, p.12) acrescenta que:

*“é como se a firma, mesmo no limite de sua capacidade, “evitasse” a ida pura e simples ao mercado e buscase, com os mais diversos tipos de agentes organizacionais tais como universidades, centros tecnológicos, fornecedores, formas hierárquicas de complementar seu lapso de competência”*

O mix de coordenação deverá encontrar o melhor trade-off entre capacidade tecnológica, seus limites e alternativas externas sem, para tanto, colocar a firma sujeita aos sabores e dissabores do mercado.

Percebe-se que a diferença crucial entre a estrutura híbrida de governança e o mix de coordenação ocorre exatamente no “comprar”. Enquanto, na primeira, a firma deve “fazer” aquilo que a destaca no mercado, no mix ocorre exatamente o oposto do que deveria ser. A firma inverte

a lógica, comprando aquilo que, em essência, ela deveria produzir. Ou seja, ela não “faz” e “compra”, mas “compra para fazer”.

O que diferencia, no entanto, a compra na estrutura híbrida de governança da compra no mix e que permite que a firma continue sendo firma, é o fato da compra se realizar sob sua própria hierarquia. Ou seja, a outra estrutura deixa de ser “firma”, subordinando-se hierarquicamente, tornando-se “parte” do principal. Esse praticamente se apropria dos direitos de propriedade dos agentes coordenados, passando a imagem de uma estrutura hierárquica ao longo da cadeia.

### 3.1 Atributos de governança no mix de coordenação

A diferença do conceito de mix de coordenação em relação a outras estruturas de governança pode ser representada no Quadro 2, proposta por Zawislak (2008).

**Estruturas de governança vs. Atributos de governança:**

Estruturas de governança	Atributos de governança		
	Intensidade dos incentivos	Controle administrativo	Regime legal de contratos
Mercado	++	0	++
Híbrida	+	+	+
<b>Mix de Coordenação</b>	+	++	<b>0*</b>
Hierarquia	0	++	0

**Quadro 2: Atributos que definem quatro modos de governança, Fonte: Zawislak (2008)**

Onde: (++) muito, (+) algum e (0) pouco

\* Se há contrato, é irrelevante

#### 3.1.1 Intensidade dos incentivos

Com a introdução do mix de coordenação ao modelo proposto por Williamson (2003), o incentivo máximo (++) continua sendo a busca no mercado, e o incentivo para uso de terceiros existe via modelo principal-agente. Tanto para estruturas híbridas como para o caso do mix de coordenação, o incentivo é de grau intermediário (+). A diferença, então, ocorre em relação ao controle administrativo e o regime de contratos para estas duas estruturas. Contudo, no mix de coordenação, também existe as duas figuras: uma empresa coordenadora (o principal) e uma empresa coordenada (o agente). Tendo em vista que, em geral, a firma pode exercer seus objetivos de diferentes formas, surgem questões chaves: o que significa uma relação multidimensional entre incentivos e resultados? E quais os diferentes tipos de incentivos que devem ser oferecidos pela firma coordenadora?

Em geral, a questão dos incentivos com múltiplas dimensões ainda não está bem aprofundada. Alguns autores destacam que existe uma relação direta entre incentivo e resultados (Gibbons, 1998; Prendergast, 1999). Contudo, destaca-se que existe uma fragilidade dos incentivos para motivar as ações do agente no objetivo de se ajustar aos interesses do principal. Alguns motivos dessa fragilidade apontada pelos autores, devem-se ao fato de que vários dos fatores determinantes relacionados aos resultados não são observáveis, ou seja, são fatores subjetivos.

A firma coordenadora deve oferecer, dentro dos limites da racionalidade, suficientes incentivos às firmas coordenadas, para que estas lhes cedam os seus direitos de propriedade. Contudo, esses incentivos para a firma coordenada, devem ser suficientemente menores que a simples ida ao mercado, pois nesse caso seria mais barato coordenar o processo produtivo via mercado.

Trabalhos futuros acerca do mix de coordenação, poderiam estudar quais os incentivos, além do econômico, que motivam as firmas coordenadas a ceder os seus direitos de propriedade, mesmo antes de começar a sua produção. Quer dizer, uma sucessão destes direitos, onde o principal coordena a produção do agente para garantir que dita apropriação gere os benefícios procurados pelo principal, sem a necessidade que este seja dono de todo o capital necessário para produzir ao longo da cadeia.

### **3.1.2 Controle administrativo da firma**

Devido algumas características da relação da firma com outros agentes, ela assume no mix de coordenação, praticamente de modo integral, os direitos de propriedade sobre o que deveria ter sido transacionado ou, pelo menos, contratado. A relação da firma com universidades, centros tecnológicos ou até com agentes responsáveis por parte de sua produção parece ser do tipo onde tudo o que é realizado pelos agentes ocorre exatamente conforme solicitado pela firma. Como se a firma tivesse poder hierárquico sobre estes agentes, sem na realidade o ter.

Isso faz com que o controle administrativo da firma se torne alto (++): o principal tem alto controle sobre o agente - Teoria da Agência (JENSEN e MECKLING, 1976). Pode-se dizer que ocorre quase como que uma "apoderação" da capacidade de agregação de valor de terceiros, fazendo com que a firma adquira o que precise para fazer, em lugar de desenvolver sozinha, despendendo valores comparativamente irrisórios à remuneração extraordinária obtida através do desenvolvimento de tecnologias desenvolvidas por terceiros segundo interesse do principal.

Um fato a ser ressaltado sobre o mecanismo de controle administrativo (fiscalização) das outras estruturas de governança, é o caráter punitivo ante a violação dos acordos. A principal possibilidade de punição é a ruptura do contrato, ocasionando perdas para ambas as partes. No entanto, no mix de coordenação, o mecanismo de controle está mais ligado ao incentivo do que à punição.

O **controle por incentivos** é uma estrutura promovida pela firma coordenadora ante a firma coordenada. Uma característica do mix é o seu caráter flexível, pois muitos dos acordos, mas não todos, entre o principal e o agente não possuem contrato nem punição. Ou seja, o agente cede a coordenação do seu processo produtivo, porque tem benefício fazê-lo; e **não** porque será punido.

A "melhor" forma que o principal tem para exercer seu poder sobre o agente resulta do controle por incentivos. Ao estar motivado por alguma recompensa, o agente pode diminuir o seu caráter oportunista, pressuposto comportamental sempre presente em toda transação.

### **3.1.3 Regime Legal de Contratos**

Os contratos visam regular o oportunismo das partes. Diferentemente das estruturas híbridas, o que ocorre no caso do mix de coordenação, devido à natureza dos agentes, é uma escolha de estratégia levando em conta um único critério - realizar o que foi solicitado pelo principal. É como se todos os interesses ou dimensões de um dado problema pudessem ser

transformados em uma só variável de decisão. Desse modo, de forma diversa do que ocorre nas cadeias integradas, onde a irrelevância dos contratos se dá devido à valorização da confiança nas relações entre cliente e fornecedor, no mix de coordenação os contratos, se presentes, são tão irrisórios frente à hierarquia exercida pelo principal em relação aos seus fornecedores, que não há a necessidade de sua existência.

Com o controle externo agora exercido pela firma sobre os terceiros, os contratos passam a ser “desnecessários”, até porque se oportunismo por parte da firma houver, por conta da diferença de realidade transacional naquele instante, ele provavelmente pouco ou nada será percebido pelo parceiro, fazendo com que ele adote um comportamento baseado, por enquanto, em confiança. Então, a firma garante para si a obtenção de lucros extraordinários que não deveriam existir no caso de simples transações de mercado

### **3.2 Custos do mix e direitos de propriedade**

No modelo proposto por Zawislak (2008), centros tecnológicos são vistos como firmas, pois detêm ativos específicos suficientes para se interpor em uma interface tecnológica qualquer e transacionar, ou seja, podem *fazer*. Neste contexto e devido a razões institucionais e características técnico-operacionais, estas organizações raciocinam não por uma lógica de maximização de lucro, mas por uma lógica de melhor otimização de seus recursos.

Assim, no mix de coordenação, por suas características especiais (incentivo para uso de terceiros, controle administrativo e ausência de contratos), há a nítida redução e eliminação, respectivamente, dos custos do desenvolvimento e dos custos de transação na realização de contratos - ambos "preços" que deveriam ter sido pagos pelo principal. Ou seja, se a firma mantém uma relação hierárquica, ela consegue economizar vários outros custos de transação, tais como os de "procurar", "comparar", "negociar". E, mais do que isso, tem o direito de (tentar) maximizar (otimizar, pelo menos) seus lucros. Porém, ao adquirir os direitos de propriedade (sobre tecnologias e produtos-insumos), a firma os contabiliza como custos de produção, ou seja, como se meros fatores de produção o fossem. Entretanto, ela passa a ter "apenas" o trabalho de arranjar a combinação dos fatores internamente, como uma "firma qualquer". É quase como que se a firma se apropriasse da P&D ou da produção de outros.

A firma aparece como detentora/desenvolvedora da tecnologia sem ter este custo econômico. O conhecimento desenvolvido por terceiros fica com a firma quase que como "sem

custos". Apenas há uma remuneração pelo uso dos recursos dos terceiros, os quais não antevêm neste processo renda extra, nem mesmo no futuro, apenas havendo lucro para o principal. Em suma, sem ser responsável integral pelo incremento do conhecimento (o que neste caso configuraria em um arranjo híbrido) a firma adquirir (se apropriar) dos direitos de propriedade (futuros), lucro extra, fazendo com que a firma continue sendo firma.

Neste quadro, a validação da combinação (extraordinária) destes fatores (internos - externos) passará a ser realizado sob sua coordenação e a ela, caberá o eventual prêmio por isso (lucro extraordinário). Em outras palavras, se houver um reconhecimento no mercado, a firma poderá aparecer para o mundo como inovadora, como eficiente, como produtiva, mesmo sem tê-lo sido integralmente!

Diferentemente dos tradicionais arranjos híbridos, a firma agora não mais “compra e faz”, passa, então, a “comprar para fazer”, onde, neste último caso, a firma está comprando algo que ela mesma definiu, ou seja, como se ela própria tivesse internalizado esta transação. É precisamente por esta combinação de dois modos de coordenação – interno e externo – que ela consegue manter a sua identidade de firma, mesmo tendo comprado algo que deveria, em primeira instância, ter produzido internamente.

<b>Estruturas de governança</b>	<b>Tecnologia</b>	<b>Decisão</b>	<b>Especificidade dos ativos</b>
<b>Hierárquica</b>	Decisão e Incremento próprio	Fazer	Alto
<b>Mix</b>	<i>Decisão própria e incremento em conjunto</i>	<i>Comprar PARA fazer</i>	<i>baixo--&gt;alto</i>
<b>Híbrida</b>	Decisão e incremento em conjunto	Comprar & fazer	alto-->baixo
<b>Mercado</b>	Disponível	Comprar	Baixo

**Quadro 3: Diferenciação das estruturas de governança em relação aos aspectos da tecnologia, decisão e a especificidade dos ativos.**

Conforme pode ser observado no Quadro 3, o incremento de tecnologia no mix de coordenação se dá por uma decisão própria da firma apesar de ser realizado em conjunto com os outros agentes, verificando a decisão de comprar para fazer.



Os ativos no mix de coordenação parecem em um primeiro momento (talvez para o agente que o produza) terem uma baixa especificidade. No entanto, o agente coordenador do mix por saber que já incorporou a tecnologia, tem claro que o ativo é altamente específico.

A especificidade do ativo é, portanto, paradoxal. E é tal a especificidade que define o modelo de coordenação que deverá ser estabelecido, uma vez que ocorrem diferenças sutis no nível de informações ofertante – comprador.

#### **4. Considerações finais**

Muitas empresas brasileiras procuram se adequar às novas demandas de sustentabilidade econômica, social e ambiental com um estilo próprio de coordenação e desenvolvimento. O crescimento sustentado dos últimos anos, se consolidou muito mais do que como uma tendência, mas, sim, como um novo perfil de empresa nacional.

Como apresentado neste trabalho, relações abertas e flexíveis entre organizações, incluindo as universidades e centros de pesquisa, têm gerado fontes de novos conhecimentos, transformando as já vulgarmente chamadas *commodities* em produtos com taxas crescentes de valor agregado. Da mesma forma, relações industriais diferenciadas, cuja coordenação de diferentes estágios das cadeias consegue incorporar a excelência de produtores e fornecedores, dão a tônica de uma nova imagem corporativa brasileira.

Uma vez inserida em mercados altamente competitivos, e, por conseguinte, solicitantes de produção em alta escala, a firma necessita, para se manter firme, do melhor arranjo entre capacidade tecnológica e integração tecnológica e industrial. Assim, uma forma de conseguir este arranjo seria através da “apropriação” da produção de terceiros pela coordenação desta, mas com a externalização do processo produtivo. Isto permite concluir que a firma coordena a produção de certa parte de seu processo produtivo sem a necessidade de ser “dona” de todo o capital. Ela só se apropria dos lucros, resultado da produção de uma matéria prima de alto valor agregado, sem serem internalizados os custos que ela poderia (ou deveria) incorrer se toda a produção fosse realizada por ela.

Entende-se que esta nova estrutura de governança, denominada **mix de coordenação**, permite explicar as razões de firmas internacionalizadas ganharem posições no mercado global como forma de rentabilizar seus investimentos. O mix de coordenação pode ser a explicação para o sucesso de algumas empresas, antes nacionais e agora transnacionais, dos mercados

emergentes, diferenciando-se das já conhecidas estruturas híbridas pelo fato de possuírem comportamentos distintos em relação a atributos como **controle administrativo, regime de contratos e direito de propriedade**.

Sob esta lógica, a firma consegue manter-se competitiva inovando, gerando escala e coordenando o departamento de inovação. Portanto, como a firma é geradora de ganhos extraordinários e de parte de seu processo produtivo, esta condição lhe propicia ganho com escala de produção. Tudo isso com custos menores quando comparado com a internalização destas duas atividades: produção e P&D.

Recomenda-se validar o trabalho teórico com dados empíricos, para aprimorar a presente proposta. Com isto, a proposta do modo peculiar de coordenação identificado, mix de coordenação, será consolidada à construção do conceito como fenômeno recorrente nos países em desenvolvimento.

Indicam-se, para estudos futuros, os setores econômicos que manifestam o padrão de comportamento verificável, como o setor de papel e celulose, a indústria fumageira, setor automotivo e setor petroquímico.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- CHANDLER Jr., A.D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press
- COASE, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, v.4, 16, pp. 386-405.
- DOSI, G. et al. (2002). *The Economics of System Integration: toward an evolutionary interpretation*. Laboratory of Economics and Management, Sant'Anna School for Advanced Studies, Pisa. Working Paper 2002/16, junho.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. & MITCHELL, W. (2004). *Asymmetric Performance: The market share impact of scale and link alliances in the global auto industry*. Paris, HEC Working paper, Jan.
- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J. & STURGEON, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*. 12(1): 78–104.

- HUMPHREY, J. & SCHMITZ, H. (2000) *Governance and Upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*. Brighton, IDS/University of Sussex (IDS Working Paper 120).
- HUMPHREY J., SCHMITZ H. (2002). *Developing Country Firms in the World Economy: Governance and Upgrading in Global Value Chains*, INEF Report, No. 61, Duisburg: University of Duisburg.
- JENSEN, M. C. & MECKLING, W. H. (1976) *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.
- KIM, L. (1997) *Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning*. Boston: Harvard Business School Press.
- LAFFONT, J. J.& MARTIMORT, D. *The Theory of Incentives: The Principal-agent Model* Princeton University Press, 2002, p. 421.
- LALL, S. (1992) Technological Capabilities and Industrialisation. *World Development*. 20(2): 165-186.
- LUDVALL, B. (1992). "Relations entre Utilisateurs et Producteurs, Systèmes Nationaux d'Innovation et Internationalisation". In: FORAY, D. & FREEMAN, C. (Eds.). *Technologie et Richesse des Nations*. Paris, Economica, 1992.
- NELSON, R. & WINTER, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University.
- NEVES, M. F. *Sistema Agroindustrial citrícola: um exemplo de quase integração no agribusiness brasileiro*. São Paulo: FEA/USP/Departamento de Economia, 1995 (Dissertação de Mestrado).
- PENROSE, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- RICHARDSON, G. B. (1972). The organization of industry. *Economic Journal*, 82:883-96, 1972.
- SCHUMPETER, J. (1912). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril, 1985 (Coleção Os Economistas)
- STURGEON, T. J. (2000). *How Do We Define Value Chains and Production Networks?* Bellagio Value Chains Workshop. Rockefeller Conference Center, Bellagio. September 25 – October 1.

- VELHO, S. *Relações universidade-empresa. Desvelando mitos*. Campinas: Autores Associados, 1996
- WILLIAMSON, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, Free Press.
- WILLIAMSON, O. E. (2003). Examining economic organization through the lens of contract. *Industrial and Corporate Change*, 12(4):917-942.
- WILLIAMSON, O.E. *Corporate finance and corporate governance*. In: WILLIAMSON. O.E. *The mechanism of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.
- ZAWISLAK, P.A. (2004). “From the ‘Dream of Opportunities’ to the ‘Nirvana of Trust’: issues for a framework on cooperative agreement stability”. *READ*, Porto Alegre, 34(6).
- ZAWISLAK, P.A. (2007). *Cross-Industry Analysis Of Brazilian Integrated Supply Chains*. III Game Global Meeting. Atlanta, may 6-8.
- ZAWISLAK, P. A. *Rumo ao Conceito de Mix de Coordenação: inovação e integração*. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Brasília / DF: ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração 22 a 24 de outubro de 2008. 17 p.
- ZILBERSZTAJN, D. (1995) *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma aplicação da Nova Economia das Instituições*, São Paulo: USP/FEA. (Tese de livre docência).

---

<sup>1</sup> No presente trabalho denomina-se “principal” a firma que exerce seu poder de coordenação sobre as demais.