



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Botti Abbade, Eduardo

Cooperação Interorganizacional: Fonte de Aprendizagem e Vantagem Competitiva ou Oportunismo?

Revista de Administração da Unimep, vol. 8, núm. 2, mayo-agosto, 2010, pp. 154-179

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273719799009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## **Cooperação Interorganizacional: Fonte de Aprendizagem e Vantagem Competitiva ou Oportunismo?**

**Eduardo Botti Abbade** (UNIFRA) [eduardo@unifra.br](mailto:eduardo@unifra.br)

Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.2, Maio / Agosto – 2010

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/111>

---

©Copyright, 2010, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN: 1679-5350

©2010 - Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

### **Resumo**

Este ensaio teórico tem como proposta central efetuar uma discussão a respeito dos resultados possíveis advindos das estruturas de cooperação interorganizacional no que se refere à troca de conhecimento e aprendizagem assim como quanto ao risco ocorrência de comportamentos oportunistas e elevação dos custos de transação. Organizações engajadas em uma estrutura cooperativa podem vir a obter vantagem competitiva advinda da transferência de

conhecimentos e da aprendizagem interorganizacional resultantes da cooperação. Entretanto, também é possível a ocorrência de estruturas assimétricas em termos de informação, conhecimento e poder, o que pode vir a fomentar a ocorrência de relações oportunistas e elevação dos custos transacionais. Em ambos os casos, as consequências de tais ocorrências não afetam apenas os participantes diretos em uma relação de cooperação, mas os efeitos podem se propagar em direção a outros atores da cadeia produtiva. Com isso verifica-se a necessidade de estudos que foquem na investigação destes possíveis fenômenos resultantes de estruturas de cooperação interorganizacional assim como seus efeitos ao longo de uma rede complexa de relacionamentos interorganizacionais.

**PALAVRAS-CHAVES:** Cooperação Interorganizacional; Vantagem Competitiva; Aprendizagem Organizacional; Oportunismo; Estratégia

### **Abstract**

This theoretical essay has the proposal to discuss the possible results that can arise from interorganizational structures of cooperation regarding the exchange of knowledge and learning as well as the risk of occurrence of opportunistic behavior and high transaction costs. Organizations engaged in a cooperative structure are likely to gain competitive advantage arising from the knowledge transference and interorganizational learning resulting from the cooperation behavior. However, it is also possible the occurrence of asymmetric structures of information, knowledge and power, which might promote the occurrence of opportunistic relations and, as consequence, the rising of transaction costs. In both cases, the consequences of such events not only affect the direct participants in a cooperative relationship, but the effects can spread towards other actors in the productive chain. Thus there is a need for studies that focus in the investigation of possible results related to learning and opportunistic behavior arising from interorganizational cooperation structures and its effects along a complex network of interorganizational relationships.

**KEY-WORDS:** Interorganizacional Cooperation, Competitive Advantage, Organizational Learning, Opportunism; Strategy.

## 1. INTRODUÇÃO

A complexidade das atividades administrativas e dos modelos organizacionais aumenta constantemente e exigem estratégias e ações que visem suprir as novas necessidades impostas pelo ambiente. O mercado atual exige a excelência das empresas e os critérios de seleção do mercado estão cada vez mais rígidos. Com o aumento do nível de exigência do mercado surge a necessidade de adoção de estratégias inovadoras e alternativas que proporcionam vantagens competitivas. Assim, como forma de suprir as necessidades empresariais de adaptação frente às exigências crescentes do mercado emerge a lógica da cooperação interorganizacional como forma de obter vantagem competitiva através a 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 e vantagens competitivas para os seus participantes.

Entretanto, a adoção de estratégias e posturas cooperativas torna necessário que sejam satisfeitas certas exigências, tanto dos participantes como 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). Assim surge o inevitável risco de comportamento oportunista entre os participantes de tais relações de interdependência operacional e estratégica.

Também, partindo do pressuposto de que a formação e gerenciamento destas estruturas de cooperação interorganizacional têm como objetivo a redução de custos, troca de informações 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). Associado a isso, 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 e que possibilitam melhores resultados.

No entanto cabe ressaltar que o propósito inicial da formação de uma estrutura de cooperação não necessariamente será aquele que irá conduzir as ações de seus participantes no decorrer do processo de formação e consolidação da relação cooperativa. Os comportamentos dos participantes e tomadores de decisões podem ser alterados devido a uma série de fatores. O risco de comportamentos motivados por interesse individual, e que possam ser caracterizados como oportunistas, existe e as falhas contratuais decorrentes de uma racionalidade limitada dos agentes podem levar a elevados custos de transação e perdas estratégicas consideráveis.

De modo a obter o melhor retorno possível de estruturas de cooperação interorganizacional se faz necessário que os tomadores de decisão tenham conhecimento dos aspectos fundamentais influenciadores deste processo. O entendimento amplo desta dinâmica inter-relacional proporciona condições favoráveis para a obtenção de resultados maximizadores dos potenciais destes novos negócios.

Portanto, de acordo com o exposto até o momento, este estudo concentra-se 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. Assim, a proposta central deste artigo é debater a respeito das potencialidades estratégicas de relações de cooperação no que se refere à aprendizagem interorganizacional e a obtenção de vantagem competitiva assim como observar e discutir os riscos de comportamentos oportunistas inerentes às relações de cooperação.

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 provém de estudos realizados em empresas estrangeiras. A realidade das empresas que serviram como objetos de estudo para a construção dos modelos teóricos amplamente difundidos são realidades diferentes da conjuntura brasileira. Por tratar-se de um campo de estudos que se baseia fortemente em questões comportamentais e culturais, um melhor entendimento de determinados aspectos referentes à realidade brasileira se faz necessário. Pretende-se, portanto, propor estudos adicionais que proporcionem um maior entendimento do processo de relacionamento interorganizacional das relações de cooperação brasileiras frente as exigência impostas pelo mercado atual.

## **2. COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL E VANTAGENS COMPETITIVAS**

O cenário mundial tem apresentado mudanças de ordem econômica e social que afetam o mercado e as organizações atuantes neste contexto. Antigamente as empresas prezavam pela auto-suficiência buscando desenvolver todas as competências necessárias para os seus negócios valorizando ainda uma postura altamente competitiva. Na atual conjuntura, onde se observa o avanço da globalização, a alta interdependência no setor econômico e o dinamismo dos mercados esta postura individualista já não proporciona os mesmos resultados. As organizações não mais possuem acesso direto aos recursos necessários para o sucesso de seus negócios. A dependência de recursos existente entre organizações distintas é fenômeno que afeta todo e qualquer negócio em uma realidade globalizada (PFEFFER e SALANCIK, 1978). Acaba existindo uma necessidade cada vez maior de que estas empresas adotem estratégias integrativas e cooperativas de modo a alcançar seus objetivos e alavancar seus negócios.

Uma relação de cooperação interorganizacional é onde organizações optam por agir juntas, em prol de um objetivo maior, unindo suas competências e, com isso, aumentando a eficiência organizacional. 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 de conhecimento (relacionando este último a aprendizagem interorganizacional).

Atualmente, a necessidade de as organizações atuarem de forma conjunta através de iniciativas de cooperação e associativismo é vista como o traço característico da atual conjuntura dos negócios. Em virtude disso, surgem modelos e configurações organizacionais que busquem vantagens competitivas através de ações cooperativas e que, desta forma, permitam as organizações sobreviverem em mercados atuais vistos como turbulentos e globalizados (OLAVE e AMATO NETO, 2001). Na atual conjuntura econômica e competitiva que o mercado impõe a lógica de atuação em configuração de rede, assim como a adoção de uma postura cooperativa surge a partir da consciência de que existe uma necessidade de atuação conjunta entre empresas de diversos portes e segmentos (BALESTRIN, VARGAS e FAYARD, 2005).

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 onde 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 e interdependente 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 economias de escala e obter vantagem competitiva (DACIN, HITT e LEVITAS, 1997). Também podem ser vistas como arranjos que contribuem para o aprendizado por meio da integração de tecnologias, habilidades e conhecimento. É possível citar três motivos gerais que justificam a formação de alianças estratégicas, sendo eles os altos custos de transação; a posição competitiva e o poder do mercado; e a busca pelo conhecimento e pela aprendizagem (KOGUT, 1988).

Contractor e Lorange (1988) estabelecem sete razões relativamente amplas para a formação de relações de cooperação sendo (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 seja possível 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.

Entretanto, os resultados de uma relação de cooperação pode não ser o inicialmente planejado e esperado. A relação competitiva pode vir a prevalecer e os interesses individuais podem vir a se sobrepor aos interesses do coletivo. Esta possibilidade eleva o risco de comportamentos oportunistas por parte dos parceiros que atuam nestas relações. Desta forma, uma relação de cooperação pode vir a trazer benefícios em termos de competitividade e conhecimento, mas também, devido a uma assimetria informacional e de poder, pode vir a prejudicar o desempenho dos atores mais vulneráveis. Estas relações carecem de mecanismos regulatórios que possam minimizar o risco deste tipo de fenômeno oportunista. Assim um relacionamento baseado em confiança mútua pode evitar, ou pelo menos minimizar, o risco de oportunismo e competição.

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. 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 ao longo do tempo e 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 aceitável nível de comprometimento entre os parceiros, a própria 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 (*core competences*). 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 com "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, proporcionando competitividade para o negócio.

A definição de competitividade tem algumas diferenças essenciais com relação à 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 e FERRAZ, 1995, p. 18). Já vantagem competitiva é considerada como sendo 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 os 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 idéia de inter-relacionamento entre organizações. Desta forma, a partir de uma relação interdependente e colaborativa, as empresas agregam maior valor as suas atividades essenciais desenvolvidas na cadeia interorganizacional, podendo obter vantagens competitivas perante os concorrentes. Pode-se definir esta abordagem como uma postura de co-opetição (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996).

A partir da estruturação de uma relação de cooperação confiável, onde os participantes compartilham 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. Contribuindo com esse pensamento, assume-se que os resultados de uma estrutura de cooperação são

negativamente relacionados com o nível de comportamento oportunista percebido pelos agentes envolvidos (PARKHE, 1993). 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.

Entretanto, 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 interorganizacional podem vir a servir como mecanismos para a obtenção e manutenção dessas vantagens competitivas. Cabe às organizações, através de relações sinérgicas, atribuírem excelência aos seus negócios assim como servirem de mecanismos de monitoração para as demais participantes, reduzindo-se assim os Custos de Transação incorridos e fomentando a aprendizagem interorganizacional.

### **3. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E INTERORGANIZACIONAL**

Para alcançarem o ritmo e a velocidade das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, as organizações necessitam cada vez mais tornarem-se flexíveis, adaptáveis e inovadoras, de uma forma sistemática e integrada. Em resposta a essas exigências, o conceito de aprendizagem organizacional surge como elemento catalisador da competitividade organizacional por sua proposta de capacitar não apenas os indivíduos, mas a própria organização a lidar com os novos tempos (CABRAL, 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 crescentemente utilizado à medida que as organizações buscam desenvolver estruturas e sistemas mais adaptativos e sensíveis à mudança. Este é um conceito integrativo que foca, 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 abranje também as relações interorganizacionais que proporcionam troca de informações e experiências gerando, então, uma aprendizagem interorganizacional.

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, histórias e normas e expectativas de comportamento, ligados a um processo cultural. Os autores também descrevem as dificuldades que as organizações podem se defrontar ao longo de um processo de aprendizagem, as quais são definidas por (1) aprendizado supersticioso; (2) ambigüidade de sucesso; e (3) armadilhas da competência.

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. Argyris e Schön (1996) mostram a aprendizagem organizacional com a noção da aprendizagem de circuito duplo (*double-loop learning*), que desafia a noção anterior, chamada de aprendizagem em circuito simples (*single-loop*). Para Weick (1991) 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.

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 senão estaremos 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 e WEICK, 1984).

Temos então 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. 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 aos conceitos socialmente corretos, assegurando, dessa forma, o reconhecimento social da organização e sua sobrevivência (GUARIDO FILHO e MACHADO-DA-SILVA, 2001). Com isso, pode-se assumir que as relações de cooperação inteorganizacionais, inseridas em um ambiente institucional, podem vir a 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 destas relações de cooperação.

Já em outro enfoque, observa-se que a base da organização que aprende está na sua estrutura, pois ela deve facilitar a geração, a transferência e a ampliação do conhecimento. Assim, a criação do conhecimento não tem implicações apenas para o processo gerencial; tem profundas implicações também para a estrutura organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). 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 (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) 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.

Cabe ressaltar que as organizações aprendem não apenas através de suas experiências passadas e pelo conhecimento adquirido por suas equipes de trabalho, mas também por intermédio das experiências de outras organizações (ARGOTE, 2005). Assim, as estruturas de cooperação interorganizacionais são vistas como um meio de grande importância que torna possível que empresas identifiquem, transfiram e internalizem conhecimentos externos advindos de outras organizações (KHAMSEH e JOLLY, 2008).

Os estudos dedicados a aprendizagem organizacional e interorganizacional ainda necessitam de um aprofundamento teórico-empírico. A aprendizagem organizacional é vista como um processo dinâmico, pois a aprendizagem e a transferência de informações e conhecimento ocorrem a todo o momento e em todos os níveis organizacionais e interorganizacionais e também existe um hiato entre a assimilação de novos conhecimentos e a utilização propriamente dita dos conhecimentos já internalizados pelos atores organizacionais (CROSSAN, LANE e WHITE, 1999).

#### 4. 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 considera-se que a TCT se posiciona como o centro da Nova Economia Institucional (NEI) que tem como foco principal a regulamentação econômica (FARINA, 1997).

Os estudos empíricos realizados com o intuito de contribuir para o conhecimento científico sobre a TCT ainda são poucos sendo concentrados 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 idéia 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 distintos 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 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. Assim, os 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 é 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.

De forma a reduzir os impactos negativos oriundos das incertezas, especificidades e falhas contratuais das transações surgem as estruturas de governança como mecanismos para regulamentação destas transações. A estrutura de governança de uma relação de cooperação é a estrutura contratual formal que os participantes usam para formalizar a relação (GULATI, 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 encontra-se a estrutura hierárquica onde a transação é freqüente 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 como estruturas de governança híbridas.

No Quadro 1, adaptado de Williamson (1985), observa-se a seguinte 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 encontra-se a estrutura hierárquica onde a transação é freqüente 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 como estruturas de governança híbridas.

	Especificidade de Ativos			
		Baixa	Mista	Alta
	Casual	Governança do Mercado	Governança Trilateral (neoclássico)	Governança Trilateral ou Governança unificada
Frequência	Constante	Contratação	Governança Bilateral	Hierarquia

			(contratação relacional)	
--	--	--	--------------------------	--

**Quadro 1: Relação entre as mais eficientes formas de governança e aspectos das transações.**

Fonte: Adaptado de Williamson (1985, p. 79).

De outro modo, 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 2.

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

**Quadro 2: Relação entre estruturas de governança, confiança e risco.**

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

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 onde 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 freqüente entre os participantes no que diz respeito à produção e a transferência de propriedades. Estes dois últimos - contratos recorrentes e relacionais - podem ser caracterizados como estruturas híbridas de governança e sugere-se que neste tipo de governança a aprendizagem interorganizacional pode ser facilitada, principalmente em Contratos Recorrentes devido ao alto grau de confiança e baixo risco.

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 e 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 vir a 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, capazes 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 quadro 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 conseqüências causadas por cada opção; (2) considerando estar conseqüências 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. Esse 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. Mas pode-se pressupor que a assimetria de informações pode vir a se desenvolver no decorrer do relacionamento devido à própria evolução da aprendizagem interorganizacional.

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 pelos interesses individuais com veemência. Pode-se utilizar para isso de ações de trapagens, mentiras e roubos. Oportunismo está relacionado, portanto, a informações incompletas ou distorcidas utilizadas com o intuito de ofuscar, distorcer, desorientar ou confundir (WILLIAMSON, 1985). Essas ações têm o intuito de obter benefício próprio.

Williamson (1975) apresenta três tipos distintos de comportamentos de interesse individual ou oportunístico: (1) oportunismo ou auto-interesse forte (*self-interest seeking*); (2) auto-interesse simples ou sem oportunismo; e (3) obediência ou ausência de auto-interesse. O primeiro tipo de comportamento é o mais amplo onde 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 ocorre durante a vigência do contrato.

O segundo tipo de comportamento oportunista defendido por Williamson (1975), o auto-interesse 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 auto-interesse, 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 os mesmos 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. Confiança pode ser entendido 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 (GAMBETTA, 1988). 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 ele não aja de forma oportunista no futuro. Apenas a probabilidade desse tipo de comportamento é menor.

Outro aspecto da transação - a frequência - está relacionado à repetição de um mesmo tipo de transação. O nível de repetição com que uma mesma 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).

Pode-se dizer que para uma transação que ocorrerá apenas uma vez não é necessário o estabelecimento de um mecanismo contratual que busque prevenir os atores de possíveis ações oportunistas. O custo de elaboração de um 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. Assim, “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).

Além disso, o grau de incerteza também condiciona e define as transações. Segundo Farina (1997), pode-se distinguir três diferentes conceitos de incerteza, sendo esses 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 onde 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, em função da maior ou menor confiança dos agentes na sua capacidade de antecipar acontecimentos futuros, podem ser estimuladas relações contratuais mais flexíveis, com capacidade de adaptação à mutabilidade do ambiente (BRITTO, 1994).

A especificidade dos ativos relaciona-se a 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 foi

anteriormente abordado. 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).

Williamson (1985, p. 56) afirma que "a especificidade somente tem importância em conjunto com racionalidade limitada/oportunismo e na presença de incerteza". 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 essa 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 sendo: (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. Assim, estas especificidades podem ser vistas como um grau de dependência existente entre as organizações sendo que estas poderão vir a se aproveitar de uma situação favorável em prol de benefícios próprios. Logicamente isso remete ao próprio conhecimento desta especificidade existente. Assim, sugere-se que de acordo com a especificidade dos ativos envolvidos, a transferência de conhecimento e a aprendizagem interorganizacional podem ser facilitadas ou dificultadas. Ainda, estas especificidades podem alterar o risco de comportamentos oportunistas.

No Quadro 3, adaptado de Williamson (1985, p. 31) observa-se os determinantes para o processo de contratação referente à natureza das transações. A classificação é feita levando-se em consideração a racionalidade limitada dos agentes, o comportamento oportunista e a especificidade dos ativos envolvidos. Caso os agentes sejam dotados de uma racionalidade total ou plena (o que se acredita não ser possível), mas exista oportunismo e os ativos sejam específicos à transação, o processo de contratação é o planejamento. Se os agentes são racionalmente limitados, os ativos são específicos à transação, mas o oportunismo é ausente, a contratação é o processo decorrente. Quando os agentes são racionalmente limitados, existe comportamento oportunístico e os ativos não são específicos à transação, a competição deve prevalecer através do mercado. E, por fim, quando os agentes são

racionalmente limitados, existe comportamento oportunístico e os ativos são específicos à transação o processo de contratação decorrente é a governança.

Suposição de Comportamento			
Racionalidade limitada	Oportunismo	Especificidade dos Ativos	Processo de contratação decorrente
0	+	+	Planejamento
+	0	+	Contratação
+	+	0	Mercado
+	+	+	Governança
Onde: 0 indica que o fator não está presente; + indica que o fator está presente.			

**Quadro 2: Determinantes para o processo de contratação.**

Fonte: Adaptado de Williamson (1985, p. 31).

Logicamente, em determinados tipos de transações, os custos transacionais são maiores e, com isso, o risco de comportamentos oportunistas variam de acordo com a situação. Relações de cooperação interorganizacional, possivelmente, por se iniciarem com uma proposta de complementaridade de tarefas e competências, possam falhar no momento de identificar os riscos de comportamentos de interesse individual e oportunistas futuros. Com isso, o processo de contratação decorrente pode vir a não ser o mais adequado em determinadas negociações de relacionamentos cooperativos. Isto pode vir a ocasionar e facilitar a ocorrência de ações que fogem dos objetivos iniciais de cooperação e gerar competição e oportunismo entre parceiros ao invés de aprendizagem e vantagens competitivas. Também se pode esperar que em relações com estruturas de governança mais evoluídas e complexas, a aprendizagem provavelmente ocorrerá de uma maneira formal enquanto que em estruturas menos complexas a aprendizagem poderá se desenvolver por meios informais (MALCOLM, HODKINSON e COLLEY, 2003; JANOWICZ-PANJAITAN e NOORDERHAVEN, 2008).

## 5. CONCLUSÕES

Observa-se que as relações de cooperação interorganizacional são alicerçadas e condicionadas por fatores além das proximidades das fronteiras organizacionais e seus impactos. Estes fatores podem exercer impactos positivos assim como negativos no desenvolvimento de tais relacionamentos afetando seus resultados e durabilidade. 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 vir a prejudicar o desempenho não apenas das empresas diretamente envolvidas na estrutura cooperativa e co-competitiva, mas também de empresas relacionadas em uma mesma cadeia produtiva ou rede de relacionamento. Partindo-se do pressuposto e que as organizações estão interligadas e são independentes umas das outras (de modo direto ou indireto), ações que geram vantagens competitivas assim como ações oportunistas tendem a afetar não apenas os relacionamentos diretos, mas também os indiretos. Assim, deficiências e ações oportunistas acarretam perdas para organizações que mantêm relações mais distantes com os envolvidos, indo além da cadeia produtiva imediata. Acerca destes pressupostos sugere-se a busca por maiores contribuições nos estudos das Estruturas dos Laços Fortes e Laços Fracos de Granovetter (1973; 1983) e na análise dos Buracos Estruturais (BURT, 1992) focando na análise 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.

Outro aspecto de grande relevância para a formação de estruturas de cooperação é o conhecimento que estas podem vir a proporcionar aos seus participantes. Desta forma, a agregação do conhecimento e experiências dos envolvidos em uma estrutura cooperativa é motivo altamente valorizado para o ganho de vantagem competitiva e posicionamento no mercado. Também se deve verificar que a obtenção de informação e conhecimento eleva o grau de assimetria informacional existente na dinâmica das relações interorganizacionais, o que consequentemente também tende a elevar o grau de risco de comportamentos oportunistas e os custos de transação existentes. Entretanto, a partir do momento que trocas relacionais são estabelecidas e uma relação de confiança é instaurada, os riscos de comportamentos oportunistas diminuem 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 influencia dos aspectos de aprendizagem e troca de informação afetam diretamente os riscos de oportunismo e custos de transação, assim como estes custos e a própria aprendizagem afeta 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.

O desenvolvimento de estudos longitudinais e ainda com aplicação de técnicas estatísticas avançadas poderão suprir certas deficiências proporcionando um maior entendimento a respeito destas relações de causalidade observadas nas relações de cooperação interorganizacional. Assim, a construção de um conhecimento científico consolidado e aplicável poderá trazer maiores retornos práticos assim como um maior entendimento da dinâmica dos relacionamentos competitivos e cooperativos dos atores organizacionais. 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, principalmente no que tange a aprendizagem interorganizacional e risco de comportamentos oportunistas (que é o foco deste ensaio). A partir desta perspectiva pode-se ter um maior entendimento do nível de impacto que estes tipos de objetivos e ações possam ter em outras organizações que atuam direta ou indiretamente na relação de cooperação. Sugerem-se, portanto, estudos futuros que visem mapear as relações causais dessas estruturas de cooperação interorganizacional onde a utilização dos benefícios metodológicos das redes neurais artificiais e a modelagem de equações estruturais para o mapeamento destas relações de causalidade possam ter uma contribuição válida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D, *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1996.
- 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.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, Pierre-Marie. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 3, p. 52-64, 2005.

- 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, p. 227-247, 2000.
- COASE, R. H. *The nature of the firm*. *Economica*. v. 4, p. 386-405, 1937.
- CONTRACTOR, Farok J.; LORANGE, Peter. *Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures*. In: CONTRACTOR, F.; LORANGE, P. (ed.). *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- 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*, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DODGSON, Mark. Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, v. 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*. v. 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, December p. 147-161. 1999.



- GAMBETTA, Diego. *Can we trust trust? In: Trust: Making and breaking cooperative relations*. Oxford : Basil Blackwell, p. 213-237. 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, nº 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*. v. 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.
- JANOWICZ-PANJAITAN, Martyna; NOORDERHAVEN, Niels G. *Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. Research Policy*. v. 37, n. 8, p. 1.337-1.355, 2008.
- 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. Anais do IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares – FEARP/USP, Outubro de 2003.

- MALCOLM, Janice; HODKINSON, Phil; COLLEY, Helen. *The interrelationships between informal and formal learning. Journal of Workplace Learning*. v. 15, n. 7/8, p. 313-318, 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*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MILGROM, Paul; ROBERTS, John. *Bargaining, influence cost, and the organization of economic activity*. 1990. In. PUTTERMAN, L.; KROSZNER, R. S. (Ed.). *The economic nature of the firm*. Cambridge University Press, 1996.
- MIZUMOTO, Fabio Matuoka. *Análise das Transações do Sistema Agroindustrial de Ovos*. Anais do VI SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP, Março de 2003.
- NEVES, Marcos Fava; WAACK, Roberto Silva; MARINO, Matheus Kfourir. *O Sistema Agroindustrial da Cana-de-Açúcar: Caracterização das Transações entre Empresas de Insumos, Produtores de Cana e Usinas*. Anais do III SEMEAD – Seminários em Administração – FEA-USP, 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.
- OLAVE, Maria Elena L.; AMATO NETO, João. *Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas*. *Revista Gestão & Produção*, v. 8, n. 3, p. 289-303, 2001.
- 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.
- PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper& Row, 1978.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro : Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

PORTER, Michael E. What is strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 74, p.61-78, Nov-Dec. 1996.

PORTER, Michael. E. Competição: on Competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Editora 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*. 2º Ed. New York: Free Press, 1965.

SYDOW, Jörg. Understanding the constitution of interorganizational trust. In: Trust withinand between organization. Org. BACHMANN, R. Oxford : Oxford University Press, 1998.

WEICK, Karl. *The nontraditional quality of organization learning*. *Organization Science*, Providence, v. 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.

Artigo recebido em: 15/06/2009

Artigo aprovado em: 19/05/2010