

## Estratégia e os Aspectos de Monitoramento/Controle nos Subsistemas Estritamente Coordenados

**Autoria:** Pedro Henrique de Gois, William Jose Borges, José Paulo de Souza

**Resumo:** O presente trabalho busca discutir a abordagem das estruturas estritamente coordenadas, arcabouço teórico desenvolvido por Zylbersztajn e Farina (1999) como uma perspectiva ampliada da firma, levando-se em conta as *supply chains* alimentícias como uma extensão do nexos de contratos proposto por Coase (1937) e retomada por Williamson (1985). As estruturas estritamente coordenadas conforme destacam Zylbersztajn e Farina (1999) se voltam para identificação de pontos de interesses comuns que incitam as firmas a promoverem, entre si, contratos de maneira estritamente coordenados, considerando o grau de especificidade de ativos envolvidos na transação e, por outro lado, as forças competitivas que determinam a busca de posicionamento estratégico pelas organizações pra alcançarem resultados sustentáveis superiores. Assegurar a especificidade dos ativos representa garantir os direitos de propriedade, coordenação entre as atividades organizacionais, bem como a escolha de estruturas de governança, seja via mercado, com a utilização de contratos de longo prazo ou por meio da integração vertical (SAES, 2009). Neste sentido, a composição de estratégias organizacionais visando estes preceitos de garantia de investimentos e busca por melhores formas de coordenação de atividades aproxima como aqui proposto, os aspectos de monitoramento e controle as estratégias delineadas pelas firmas e a composição de estruturas estritamente coordenadas. Os subsistemas estritamente coordenados com relação aos aspectos de monitoramento e controle se relacionam a um maior comprometimento entre os agentes na transação, seja pela especificidade dos ativos ou pela proximidade de interesses e investimentos realizados para determinado fim, a segurança e o comprometimento que se busca entre as firmas fortalece a composição destas estruturas, dado comprometimento e a definição de mecanismos e incentivos que tornem atrativa a manutenção da relação de coordenação em detrimento de comportamentos oportunistas e apropriação da quase-renda gerada pelas oscilações de mercado. Este ensaio teórico volta especial atenção para a para a abordagem das estruturas estritamente coordenadas, sob o qual o interesse nas relações contratuais entre as firmas recebe uma nova abordagem, considerando a possibilidade de visualizar e tratar um agrupamento de firmas como uma entidade única, tratando dessa forma as relações entre as firmas que compõem estes sistemas ou subsistemas como encadeamentos de um sistema de maior complexidade, onde cada firma realiza parte de um esforço conjunto para um fim comum. As estratégias definidas para alcançar tal resultado consideram os aspectos de monitoramento e controle como forma de garantir uma linearidade entre as atividades realizadas, de forma que todo o segmento da cadeia obtenha respostas adequadas e de forma a manter coeso e eficiente o delineamento dos esforços produtivos, promovendo dessa forma a competitividade e a participação da cadeia, como um todo, e de suas partes no mercado.

## 1 Introdução

Ao considerar as alterações institucionais e organizacionais advindas do movimento diário do mercado, novas formas alternativas de estruturar as organizações surgem para que estas atuem de forma eficiente no mercado. Dentre as opções, encontram-se as estruturas de coordenação estritamente coordenadas, objeto de estudo deste trabalho.

Ao assumir a hipótese da necessidade de movimentos estratégicos como suporte à sobrevivência no mercado, a teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) se comunica com as estruturas estritamente coordenadas ao passo que estão interessadas em estratégias complementares, redução dos custos de transação via ECT e busca de padrão nos processos produtivos via estruturas estritamente coordenadas. A busca por correlações entre as referidas teorias motivou a escolha do tema por estimular a compreensão das estratégias que induziram o controle e monitoramento nos subsistemas estritamente coordenados.

A ECT pretende explicar as diferentes formas organizacionais prevalentes nos mercados, propondo uma teoria da firma. As teorias envolvidas à ECT contemplam as estruturas de mercado, especialmente no tocante ao grau de integração vertical (FARINA, *et al.*, 1997). No tocante ao grau de integração, abre-se um novo campo de estudos voltados para o processo produtivo assim como a intenção de manter um padrão na cadeia, as estruturas estritamente coordenadas.

No intuito de manter uma continuidade no processo produtivo, as cadeias estritamente coordenadas integram toda a cadeia produtiva em um único processador. A partir da observação do mundo real para a escolha das estruturas de governança fez com que houvesse uma evolução da compreensão das estruturas estritamente coordenadas. Partindo do pressuposto de que os arranjos institucionais são complexos, entende-se que não é possível realizar uma análise adequada da realidade a partir de estudos isolados das transações. Dentre os motivos que dificultam estas análises estão às estruturas de mercado, presença de transações integradas verticalmente, existência de contratos com vários formatos, participação de múltiplos agentes, e ainda deve-se considerar a presença de mecanismos de salvaguardas contratuais (ZYLBERSZTAJN, 2009).

Por meio de uma análise da natureza contratual dos sistemas agroindustriais, a importância das instituições e a relação estratégica dos agentes na formação dos contratos, Zylbersztajn (2009, p. 61) propõe que os subsistemas estritamente coordenados “são arranjos organizacionais complexos, que envolvem simultaneamente muitos agentes”. Tendo como premissa a necessidade de adaptação ao mercado como meio de sobrevivência na cadeia produtiva, e a definição proposta por Zylbersztajn surge à seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre a Estratégia e os aspectos de Monitoramento/Controle nos subsistemas Estritamente Coordenados?

Para criar relações e tratar do problema de pesquisa, o artigo divide-se em seis seções, a começar por esta introdução. A segunda seção apresenta a abordagem da Economia dos Custos de Transação (ECT) com o seu surgimento, desenvolvimento e suas ramificações. A terceira seção aborda as estruturas estritamente coordenadas com o propósito de realizar uma análise conjunta e estratégica com a ECT. A quarta seção foca algumas definições e aproximações da estratégia com as estruturas de mercado, dentre elas, foco deste trabalho, as estruturas estritamente coordenadas. Por fim, na quinta seção, os aspectos de monitoramento e controle na ECT e a Estratégia em estruturas estritamente coordenadas são abordados, aos quais são retomadas nas considerações finais.

## 2 Economia dos Custos de Transação

Na perspectiva de abordagem da nova economia institucional, considerando o crescente interesse de estudo das instituições e de seu impacto econômico, se identificam importantes contribuições como de Coase (1937) e North (1991). A partir deste arcabouço teórico surge à teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT), com enfoque sob as estruturas de governança e, particularmente, como indica Azevedo (2000) com a preocupação sobre as regras para conformação de estruturas de governança que fomentam as transações.

Conforme Zylbersztajn (2005) a partir dos insights apresentados por Coase no artigo *The nature of the firm* (1937) e, posteriormente, no artigo *The problem of social cost* (1960) passou-se a discutir a existência da firma e de custos associados à sua organização interna, apresentando a base conceitual para composição de estruturas de governança alternativas a negociação com base nas determinações de preço pelo mercado. A Economia dos Custos de Transação se desenvolveu a partir dos estudos de Williamson (1985), quando a dimensão da existência de custos associados às transações ganha evidência, onde, conforme Prado e Souza (2009, p. 20) “busca entender a origem das firmas e as formas organizacionais de produção mais eficientes”. Prioritariamente, a identificação destes custos associados às transações evidencia a necessidade da criação de mecanismos (ou no caso estruturas de governança) para promover a máxima redução destes custos.

Na ECT a transação em si é a unidade de análise central, onde se buscam identificar os atributos relacionados a estas transações e os custos associados às práticas de negociação entre agente-principal, seja pela comercialização, troca ou compartilhamento de recursos baseados no direito de propriedade (WILLIAMSON, 1981). De acordo com Williamson (1981) a análise da abordagem dos custos de transação, inserida no contexto da economia das organizações, tem foco sobre a eficiência, considerando a estrutura global das organizações, quais partes da operação da organização são realizadas internamente ou externamente a ela e a organização dos ativos humanos. A mensuração dos custos associados a estas características da teoria dos custos de transação considera as relações estabelecidas entre diferentes negociantes, incluindo mecanismos contratuais de defesa dos direitos de propriedade, coordenação entre as atividades organizacionais, bem como a escolha de estruturas de governança, seja via mercado, com a utilização de contratos de longo prazo ou por meio da integração vertical (SAES, 2009).

A redução dos custos de transação define, em grande parte, a condição pela qual os mecanismos de negociação via mercado se mostram imperfeitos para Williamson (BAUMOL, 1986). Nesta condição, a identificação de especificidade de ativos para uma determinada firma ou atividade, a racionalidade limitada sob a qual os indivíduos possuem um nível de informação sempre imperfeito e o oportunismo como forma de obtenção de lucro sobre o esforço de outros (BAUMOL, 1986) são barreiras aos mecanismos de mercado e, dessa forma, excitam estruturas com níveis de salvaguarda e reciprocidade entre as partes negociantes, sendo indicadas na ECT as estruturas de governança hierárquicas e híbridas como perspectiva de proteção dos direitos de propriedade. O grau de especificidade de ativos associado à condição de frequência com que as transações são realizadas e o nível de incerteza que se percebe num dado panorama futuro, ligados aos custos de obtenção de informação, dão forma ao modelo proposto por Williamson (1985) indicando a maior propensão, proporcionalmente crescente, da utilização de estruturas de governança hierárquicas quando maior for à especificidade dos ativos.

A inserção do papel do oportunismo, juntamente com a ideia de racionalidade limitada, como determinante na definição da estrutura de governança adequada para as firmas segue o que Barney e Hesterly (1996) identificam como pressupostos comportamentais e Williamson (1985 *apud* Prado e Souza, 2009) indicam como hipóteses comportamentais. A racionalidade

limitada indica que os indivíduos agem de acordo com a intenção racionalmente definida, porém limitada até certo ponto (WILLIAMSON, 1985 *apud* BARNEY e HESTERLY, 1996). Já o oportunismo é identificado como o aproveitamento do esforço alheio, resultado em boa parte da condição de racionalidade limitada pela qual o conhecimento das informações é desigualmente distribuído entre os atores econômicos.

A racionalidade limitada pode, de certo modo, incitar o comportamento oportunista, considerando que a composição de contratos e transações é, de maneira geral, ampla e complexa, sendo quase impossível prever todas as contingências futuras nas negociações (WILLIAMSON, 1981). O oportunismo, nesse sentido, surge nessa perspectiva de assimetria de informações, onde o agente com comportamento oportunista se utiliza ‘privilégios’ advindos da posse de informações relevantes, bem como da exploração de contratos imperfeitos para ganhar vantagem e explorar a contraparte na transação. De acordo com Barney, Wright e Ketchen Jr. (2001) a ECT tem foco exatamente sobre a anulação do oportunismo nas transações, indicando a necessidade de desenvolvimento de mecanismo de controle de ações desleais, baseadas no oportunismo, pela posse de posição vantajosa e de informação superior. O próprio desenvolvimento das formas hierárquicas e híbrida, como alternativa a forma de mercado, pressupõe a criação de barreiras ou salvaguardas ao comportamento oportunista, de acordo com o grau de intensidade das negociações estabelecidas. Portanto, é possível afirmar que a escolha da estrutura de governança adequada para firma responde ao grau de investimento específico envolvido numa transação, o que inviabiliza a forma de mercado e indica a necessidade de composição de estruturas hierárquicas ou híbridas para proteção contra perdas por comportamento oportunista.

A condição de incerteza futura é outra perspectiva que está intimamente ligada à possibilidade de oportunismo pelos agentes. A possibilidade de prever as condições futuras do ambiente em que se processam as negociações também é limitada. Conforme Azevedo (2000, p. 36) “cientes da incompletude dos contratos, os agentes constroem estruturas de governança para lidar com as lacunas inevitavelmente presentes em contratos internos e externos às organizações”. Portanto, a possibilidade de incerteza torna a condição de renegociação, em condições adversas no futuro, uma possibilidade constante, o que possibilita a existência de comportamento oportunista. De maneira ampla, a precaução a incerteza e ao comportamento oportunista indica a existência de meios de precaução dos agentes nas transações, com a criação de mecanismos de salvaguarda com custo associados às negociações, sendo todos estes custos de transação existentes e foco da análise da ECT (LANGLOIS; FOSS, 1996).

Dessa forma, o oportunismo está, invariavelmente, presente nas transações econômicas. Associados a incerteza, a frequência com que ocorrem as transações e o grau de investimento específico numa dada transação são fatores centrais na definição da estrutura de governança adequada a ser usada numa dada transação (WILLIAMSON, 1991). A escolha da estrutura de governança adequada se contrapõe a possibilidade de oportunismo considerando o nível de risco associado ao investimento, utilizando recursos como a continuidade nas transações (frequência) e a reciprocidade nos investimentos para garantir, mesmo que de forma imperfeita, a possibilidade de ganhos oportunistas de terceiros. As firmas que compõe uma transação, principalmente aquelas que demandam continuidade e um maior investimento em ativos específicos, incorrem em custos consideráveis para garantir o controle do oportunismo, até um nível em que manter os custos associados tenha como resultado uma possibilidade de ganho superior e garantia de que os concorrentes não desenvolvam produtos ou serviços com similar valor percebido pelos consumidores.

Outro aspecto central nesta discussão é a percepção pelas partes que transacionam da apropriação da quase-renda, fruto da ação oportunista pós-contratual. Conforme Klein, Crawford e Alchian (1978) a existência de comportamento oportunista está implícita em muitas situações onde se observa a dependência ou a relação de reciprocidade entre os agentes

de uma transação. Mesmo em condições em que se estabelecem relações contratuais, a imperfeição destes instrumentos muitas vezes se reflete na ação oportunista no futuro, gerando custos de litígio para defesa do direito de propriedade. Muitas formas de ação do comportamento oportunista podem ser observadas, como a condição de barganha, onde uma das partes da transação tem maior poder e forçando acordos pós-contratuais vantajosos, quando há especificidade de ativos envolvidos na negociação, envolvendo uma dependência entre as partes que estabelecem a transação ou ainda pela perda de eficiência injustificada, como forma de forçar a renegociação contratual. Além destas, a condição imposta pela falha de regulamentação legal para garantir a execução dos contratos firmados e as salvaguardas estabelecidas na transação fortalecem a possibilidade de oportunismo (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

Os autores afirmam, entretanto, que, quando os ativos se tornam mais específicos e mais possibilidade de apropriação de quase renda é criada, os custos de contratação geralmente aumentam mais do que os custos da integração vertical. De forma heurística Williamson (1985, 2000) demonstra que essa escolha de estrutura de governança segue uma seqüência envolvendo alternativas tecnológicas, com possibilidades de riscos contratuais e salvaguardas, interpretado pelo autor, como um movimento do simples para o complexo, ou do mercado para hierarquia (FIGURA 1).

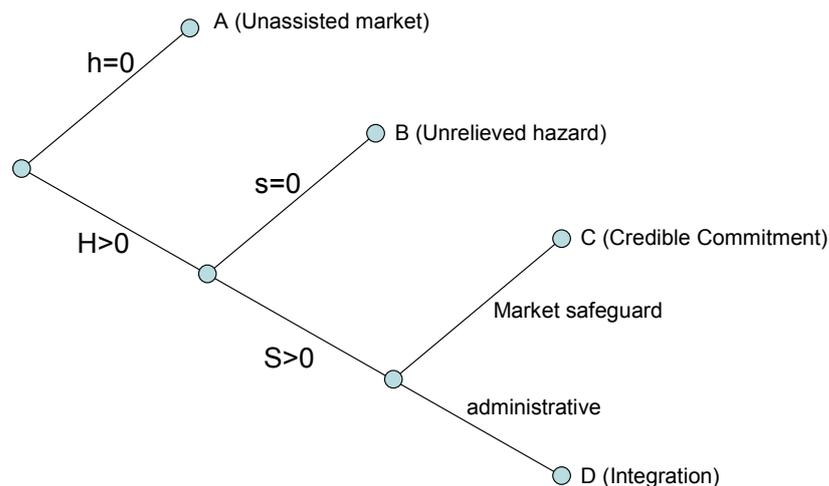


Figura 1: Simple contracting schema (Williamson, 2000).

**Fonte:**

Na abordagem da ECT a solução contratual de longo prazo (integração vertical) é indicada como uma forma de reduzir a condição de comportamento oportunista, composto por regras que garantam a execução da transação nos termos firmados e a repreensão legal das iniciativas oportunistas, especificando as implicações de quebra contratual e, em algumas situações, estabelecendo o que Klein, Crawford e Alchian (1978) chamam de prêmio, um valor adicionado a transação como forma de estímulo e garantia de que o contrato celebrado será cumprido, visando à minimização de ações oportunistas.

O oportunismo, podendo ser entendido como fruto da racionalidade limitada dos agentes, posse de informações privilegiadas ou ainda distorção e adequação de acordos estabelecidos para privilégios além daqueles negociados inicialmente, traz a discussão a condição de imposição e responsabilidade legal nas transações no campo da economia organizacional. O oportunismo nas transações tem papel preponderante na ECT, considerando que todo o

arcabouço teórico desenvolvido de alguma maneira está voltado para a construção de mecanismos mais eficazes para dar garantias aos acordos contratuais estabelecidos, contornando ações que incitem o comportamento oportunista. A análise dos custos de transação representa, estrategicamente, um papel fundamental para análise da economia das organizações, analisando a amplitude de transações que emergem atualmente, bem como o interesse profundo que se estabelece na compreensão de fatores comportamentais e estruturais que delineiam a composição de acordos e parcerias nos mais diversos ramos da economia e nos mais diversos arranjos organizacionais.

### 3 Estruturas Estritamente Coordenadas

Considerando o arcabouço delineado pelas proposições da Economia dos Custos de Transação todo um esforço de pesquisa se volta ao desenvolvimento de eficazes mecanismos de coordenação das atividades produtivas associadas à resposta imediatas e pontuais frente a um ambiente fortemente competitivo e a redução dos custos de transação.

Tomando como fundamento o delineamento da formação da firma como um nexo de contratos por Coase (1937), todo um esforço direcionado sobre a atividade produtiva, está baseado num empreendedor. Esse tem em suas mãos a tomada de decisão estratégica, no qual o custo associado ao uso do mercado constituiu uma razão para existência da firma, pode-se estender esta compreensão para uma realidade econômica que se desenvolve, formando sistemas de fornecimento e relacionamento entre várias firmas. Isso desloca o papel anteriormente executado pelo empreendedor a uma complexa estrutura competitiva e dinâmica, que exige a composição de estruturas de posicionamento e respostas a pressões e interesses existentes no mercado (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999).

Neste sentido, a proposta teórica apresentada por Zylbersztajn e Farina (1999) com base na teoria dos contratos de Williamson (1985) pressupõe a composição de estruturas estritamente coordenadas, particularmente no formato de subsistemas estritamente coordenados para a coordenação da cadeia alimentícia, de acordo com a extensão do conceito da firma como um nexo de contratos. Os subsistemas coexistem em relação a sistemas de maior complexidade, sendo compostos por firmas que atendem a diversas atividades para atender a finalidade proposta por um arranjo estabelecido de firmas (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999; AZEVEDO; FAULIN, 2003). Neste mesmo sentido, o conceito de competitividade é ampliado, desde o nível da firma até a concorrência entre diferentes subsistemas (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999).

Deve-se considerar para compreensão desta proposta a abordagem de aspectos fundamentais vinculados a relação entre os agentes que compõem os segmentos agroindustriais que servem de base para conformação de tal modelo: aspectos de coordenação das relações contratuais entre os agentes; a formação de sistemas e subsistemas estritamente coordenados e; a noção de competitividade entre os agentes e entre subsistemas concorrentes.

A coordenação entre diferentes firmas nos sistemas e subsistemas estritamente coordenados se revela um aspecto primordial para a eficiência de tal arranjo, tanto no que se refere ao fluxo de informações quanto à operacionalidade de tal estrutura. Considerando os atributos básicos da transação para ECT (incerteza, especificidade de ativos, incerteza) essas estruturas necessitam de um forte grau de coordenação entre as firmas, de forma que as informações circulem rapidamente e abrangendo toda a estrutura (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999; AZEVEDO; FAULIN, 2003).

Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) consideram a interdependência entre firmas como particularmente importantes estruturas que podem ser estudadas conjuntamente através da abordagem de redes e das cadeias de fornecimento para a compreensão dos processos de

criação de valor e para o desenvolvimento de mecanismos de coordenação entre as firmas. Da aproximação entre as abordagens de rede (*Network*) e das cadeias de fornecimento (*Supply Chain*) formam o conceito de *Netchains* como estruturas de aprimoramento e das complexas formas de relacionamento em sistemas entre firmas, assim como busca avaliar o comprometimento nestas relações, através dos laços de confiança que podem emergir das relações sociais e do design da interdependência entre os agentes (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

Conforme Williamson (1985) as firmas não são extensões do mercado, mas se constituem como formas contratuais complexas, formadas pelas características das transações. Dessa forma, o estabelecimento de formas de governança representa uma condição necessária para impetrar a coordenação de interesses econômicos entre os vários agentes. Da mesma maneira, considerar a formação de subsistemas estritamente coordenados indica a necessária condição de coordenação entre os interesses destes agentes, representando uma forma de organização que pela aproximação entre os agentes reduz a condição de comportamento oportunista, porém não exclui a possibilidade de apropriação de quase-rendas e apropriação de direito de propriedade, fator que fortalece o relacionamento contratual entre as partes.

Como destacam Zylbersztajn e Farina (1999, p. 9) “A motivação para firmas estabelecerem contratos de modo estritamente coordenados é determinado pelas características das transações que prevalecem no sistema como um todo e também por pressões competitivas impostas por outros coordenados conjuntos de contratos”. Assim, nos subsistemas estritamente coordenados importa compreender a noção de competitividade, quanto à capacidade de competição gerada por meio da articulação coletiva entre firmas (AZEVEDO; FAULIN, 2003).

A noção de competitividade entre firmas e, de forma ampliada, entre diferentes sistemas estritamente coordenados integra o ambiente competitivo e estratégias de coordenação existentes nas diversas atividades desenvolvidas por estas estruturas. A competitividade em busca de ganhos futuros, sobrevivência e desenvolvimento no mercado estão implicados com a concorrência e, desta forma, com o posicionamento estratégico adotado pelas firmas para adequarem-se ao mercado em que se encontram, realizando ajustes e ações que visem o crescimento no segmento em que atuam (FARINA, 1999).

Para Farina (1999, p.6) “os padrões de concorrência constituem as regras do jogo competitivo”, ou seja, a busca por espaço e crescimento no mercado competitivo representa uma constante sobre a qual as firmas se articulam e buscam desenvolver suas estratégias. Os esforços realizados pelas firmas, na forma de investimentos em inovação e melhoramento de seus processos são dimensionados no sentido de responder da melhor maneira, de forma rápida e eficiente, as demandas do mercado e o posicionamento futuro, considerando-se dessa forma as vantagens competitivas como dinâmicas, sob as quais as firmas se dedicam no sentido de melhoria contínua (FARINA, 1999).

Se para as firmas, tomadas de forma individualiza a formação de estratégias tem efeito apenas numa perspectiva de médio e longo prazo (FARINA, 1999), considerando posturas tal como imitabilidade e resposta do mercado para modelos já existentes, para as estruturas estritamente coordenadas a organização de estratégias de atuação no mercado, através da habilidade de vários agentes, busca associar a rapidez no fluxo de informação entre os agentes e o ajustamento destes de forma a promover a competitividade entre diferentes subsistemas (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999).

Identificar o papel da coordenação e da cooperação entre firmas sejam isoladas ou em estruturas estritamente coordenadas torna possível, em boa medida, compreender a forma como se dão os ajustamentos e a escolhas por estruturas de governança que irão dar dinamicidade a concorrência (FARINA, 1999). Para Farina (1999) o aspecto competitivo, neste sentido, pode ser visualizado tanto horizontalmente (da firma para indústria) quanto

verticalmente (da firma para a indústria), onde o aspecto competitivo se diferencia em relação a diferentes segmentos no que se refere a sua densidade e grau de envolvimento entre as firmas, em relação à especificidade dos ativos, gerando variação de grau inclusive nos mesmos segmentos, considerando o envolvimento e as especificidades dos atributos manipulados pelos agentes (FARINA, 1999).

O que torna possível falar em estruturas estritamente coordenadas como entidades individuais, tornando possível a competição entre diferentes subsistemas?

Como exposto acima, os sistemas e subsistemas estritamente coordenados, dada a relação entre as partes que o compõe e a relação contratual estabelecida entre eles, torna-se uma estrutura sob a qual se trata como uma noção ampliada da firma (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999). Isto é possível considerando, para além da existência da relação contratual, a formação de estrutura onde atue um grau suficiente de monitoramento sobre as firmas que constituem os subsistemas, desenvolvendo regras de comprometimento e mecanismos diversos de motivação e controle.

Considerando os sistemas de fornecimento como umnexo de contratos pode-se supor uma série de problemas discutidos em relação a condições de *hold-up* contratual. Quando os custos de quebra de contrato são maiores que os benefícios derivados da violação, então se espera que o contrato perpetue. Na presença de dependência bilateral, pode-se presumir baixos custos de monitoramento, desde que as partes estejam engajadas em contínuas relações contratuais firma (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999). Por essa razão, tratar de diferentes subsistemas como entidades independentes envolve também a ampliação da noção da natureza das transações e do grau de formalização e/ou confiança gerado nestas estruturas. A formação de subsistemas estritamente coordenados representa uma condição favorável para lidar com a especificidade de ativos e com a redução dos custos de transação, desde que se possa contar com uma estrutura institucional adequado, permitindo o gerenciamento com qualidade das diferentes partes que fazer parte destes subsistemas, atendendo aos interesses e as especificidades gerais, promovendo a confiança e o comprometimento dos agentes e a segurança por comporem tais estruturas.

#### 4 Estratégia

A escolha dos caminhos traçados pelas instituições tem sido vista como uma etapa complexa e difusa para os tomadores de decisão, no entanto suas escolhas são pautadas por razões de ordem pessoal, organizacional e ambiental ou a combinação simultânea das variáveis. Assim, as estratégias são tratadas como ferramentas que fornecem subsídios teóricos para o posicionamento e projeção da organização para o futuro.

No que diz respeito à estratégia, hoje há uma farta e consolidada literatura que abordam o tema tanto na perspectiva descritiva como na prescritiva. Podemos citar, por exemplo, as doutrinas estratégicas sobre gestão de clientes (PEPPERS; ROGERS, 1997); gestão de processos (HAMMER; CHAMPY, 2001); qualidade (GARVIN, 1988); competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1996); inovação (HAMEL, 2000); recursos humanos (ULRICH, 1996); tecnologia da informação (WEILL; BROADBENT, 1998); arquitetura organizacional (ASHKENAS, KERR, ULRICH & JICK, 2002) e aprendizado (SENGE, 1994).

Desde os primórdios, a estratégia organizacional busca analisar as relações entre organizações e o seu meio envolvente em uma perspectiva de curto ou longo prazo. As estratégias de curto prazo contribuem com a formulação de respostas rápidas ao ambiente, já as de longo prazo contribuem com o posicionamento da organização no ambiente competitivo. A

competitividade foi discutida por Porter (1996) no intuito de criar um posicionamento eficiente da organização, haja vista, sua necessidade de sobrevivência no mercado.

A Estratégia foi definida por Chandler (1962) como a meta de uma organização em uma escala de tempo a longo prazo. Assim todos os recursos devem ser posicionados de forma a alcançar os objetivos. Embora essa definição seja, grosso modo, simplista quando comparada às teorias que se desenvolveram nos anos subsequentes, ela serviu de base para aplicar a estratégia nas instituições e assim projeta-las para o futuro. Com a mesma linha de raciocínio, a estratégia para Wright, Kroll e Parnell (2000) é vista como planos da alta administração necessários para atingir resultados traçados de acordo com a missão e objetivos da organização.

Segundo Ansoff (1965) a estratégia é um conjunto de regras para a tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial, ou seja, a empresa detém algumas informações que irão nortear as decisões, mas não conhece suas consequências. As decisões então dizem respeito à relação entre a empresa e seu ambiente.

Ao estudar as estruturas de mercado, a organização consegue alinhar os seus recursos internos aos externos realizando uma estratégia definida por Porter como posicionamento estratégico. Esse posicionamento nada mais é que alinhar os atributos de transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos) às estruturas de governança adotadas no processo considerando os pressupostos comportamentais que também foram estudados por Williamson (1985).

Para Jank, Farina e Galan (1999) a compreensão da estrutura e um correto alinhamento das atividades são fundamentais, pois as ações estratégicas associada à competitividade sistêmica e as ações cooperativas irão gerar capacidade para alterar as regras do jogo competitivo. As instituições defendidas por North (1991) poderiam se modificar a medida que a interação fosse ocorrendo. Alguns autores como Teece (1997) discutem a necessidade de haver cooperação para o ganho de eficiência e competitividade, pois o ambiente organizacional é modelado a partir das movimentações do Estado e organizações privadas tais como associações, sindicatos, grupos de compra, entre outros arranjos organizacionais. Dessa forma a sincronia desenvolveria uma ordenação das atividades e conseqüentemente melhoraria o posicionamento estratégico de tais empresas frente aos concorrentes na cadeia produtiva.

O posicionamento das empresas em relação ao ambiente em que estão inseridas permeia grande parte do enfoque relacionado à escolha dos mecanismos que irão compor sua estrutura de governança, quais aspectos irão compor sua estratégia frente ao mercado competitivo e a sua posição nesse jogo. Dessa forma, a relação entre a organização e o ambiente em que está inserida representa, em grande parte, a noção de estratégia competitiva, havendo nessas relações concessões e oportunidades entre os “jogadores” nesta busca por espaço e representatividade, fruto da noção de estratégia aplicada aos mercados (SAES, 2009).

Ainda conforme m Saes (2009) o modelo porteriano para o planejamento estratégico (modelo das cinco forças de Porter) representou um grande avanço servindo, em grande medida a estruturação dos componentes metodológicos que vem conformar a estrutura da indústria. Com base no modelo, a busca pelo posicionamento diferenciado no mercado, superando as barreiras e buscando a diferenciação no mercado, determinam o posicionamento competitivo da empresa ou do produto frente ao mercado competitivo.

Particularmente com relação aos custos de transação, pode-se constatar que a existência de custos associados à proteção dos direitos de propriedade torna necessário que a estratégia configurada para as organizações passa a necessitar de forma determinante, de estruturas de governança que visem reduzir estes custos de transação, buscando o posicionamento mais adequado em relação ao mercado (SAES, 2009).

Como estrutura da economia dos custos de transação (ECT) delimita a forma pela qual a organização irá estabelecer sua posição em relação ao mercado, as firmas podem optar por manter uma relação junto ao mercado baseada nos preços (mercado), estabelecendo uma

forma de dependência em relação a outros agentes; pela composição de acordos formais (contratos) formando relações sólidas de controle e desempenho das negociações ou; ainda, buscar a ampliação do limite da firma (integração vertical) inserindo atividades a sua estrutura, quando os custos relacionados assim o forem mais vantajosos (WILLIAMSON, 1985; SAES, 2009).

Nesse contexto, o aspecto da coordenação está relacionado às estruturas que compõe a ECT na busca de vantagem em posicionamento no ambiente competitivo e nos custos associados à atividade (AZEVEDO, 2000). O posicionamento estratégico buscado pelas firmas, nesse sentido, visa à sustentação desta vantagem competitiva, através da adaptação ao longo do tempo, considerando a perspectiva dinâmica e em constante alteração dos mercados (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Numa ampliação do conceito de coordenação aplicado a cooperação entre firmas, no âmbito da ECT, insere-se a discussão acerca das estruturas estritamente coordenadas. A coordenação estrita, por meio de contratos, amplia os mecanismos de coordenação inter-firmas, sendo as estruturas estritamente coordenadas baseadas na ECT, com foco na redução de custos de transação e garantia nos direitos de propriedade.

## **5 Aspectos de monitoramento/controle na ECT e Estratégia em estruturas estritamente coordenadas**

Considerando as firmas organizadas no formato de estruturas estritamente coordenadas, como exposto acima, a evidência dos aspectos de monitoramento e controle nestas estruturas se apresenta de modo relevante (AZEVEDO; FAULIN, 2003). O alto custo de coordenação dos sistemas composto por firmas, em larga medida, viabiliza subsistemas estritamente coordenadas, em busca do controle de comportamento oportunista e apropriação de quase-rendas.

Outro autor a considerar o controle em sua abordagem é Barzel (2005). Para o autor, a mensuração deve ser entendida como uma forma particular de informação. Da mesma forma que existem informações mensuráveis, há que se considerar aquelas cuja mensuração só é possível averiguar durante sua atividade, dificultando a sua utilização nos contratos. Uma forma de considerar a mensuração nas relações é a efetivação de contratos de longo prazo, mantendo salvaguardas contratuais que devem ser mensuráveis e verificáveis para todos os participantes da transação. Dentre as modalidades contratuais possíveis estão as integrações verticais e horizontais que poderiam contribuir com a disseminação de informações e facilitar portanto a mensuração.

De forma complementar Alchian e Demsetz (1972, p. 777) afirmam: *“Long-term contracts between employer and employee are not the essence of the organization we call a firm”*. Para os autores a firma existe porque existe uma estrutura de medição e incentivos para o uso de recursos que não pertencem a um só usuário. A firma seria então percebida pelos autores na seguinte abordagem *“[...] the firm is the particular policing device utilized when joint team production is present”* (ALCHIAN, DEMSETZ, 1972, P. 785).

Verifica-se, dessa forma, que a propriedade e a necessidade de monitorar caracterizam variáveis que se completam no entendimento da firma e sua dinâmica. A separação entre propriedade e controle na moderna corporação define peculiaridades tanto quanto a decisão de fazer ou comprar. A propriedade especializada, conforme Demsetz (1983), por um lado reduz o custo que poderia se obter se o proprietário fosse também o gerente, por outro, pode ampliar os custos de monitoramento e da estrutura organizacional. Essa decisão impacta na estruturação de custos e da escolha da estrutura de gestão. Propriedade e controle, e os custos inerentes a essa decisão, influenciam a escolha no alinhamento entre estrutura e atributos da transação.

A informação, para Barzel (2005), se estabelece como essência para garantia dos direitos de propriedade, influenciando na decisão de integrar ou não as atividades. Sem informação não há definição do que se possui. A informação tem custo para ser produzida e a aquisição de um produto caracteriza apenas uma transferência parcial de informações relacionadas, possibilitando a ocorrência de disputas, tendo em vista os erros gerados. Além disso, estabelece significado para os direitos econômicos sobre um produto, tanto em termos de padrão de processo como valor. Para o autor, desde que as informações são incompletas, direitos individuais não são claramente delineados, o que acaba gerando custos adicionais (custos de transação). “To be effective, then, contract must be objectively measurable and verifiable” (BARZEL, 2005, P. 361). A integração vertical definiria um arranjo adequado na ausência ou limitação de informações ou para sua transmissão efetiva quando envolve diferentes estágios<sup>1</sup>. A mensuração, nesse aspecto, caracteriza para Barzel uma particular forma de informação.

Na proposição de Barzel (2005), a formação de organizações integradas acontece quando o custo de mensurar produtos transacionados é alto. Zylbersztajn (2005, p. 6) ao observar que Barzel não considera as questões comportamentais, como oportunismo, em sua análise, resume da seguinte forma: “*The easy-to-measure dimensions are contracted, whilst the difficult-to-measure attributes make room for capture of value and are expected to remain within the firm. High measurement cost invokes the capture of value*”. Esse aspecto remete à definição de Barzel de que a firma é um conjunto de contratos cuja variabilidade é contratualmente garantida por um capital equivalente, e, nesse aspecto, se a transação inclui esta garantia, então ela ocorre dentro da firma sendo parte de seu escopo.

Hart e Moore (1990) observam que a abordagem dos direitos de propriedade considera que a posse de direitos de controle é fundamental para a decisão de integrar. Conforme eles, a obtenção de lucros a partir de uma segunda firma (*profit stream*) pode ser realizada por contratos, mas se o objetivo é ter controle precisa integrar suas atividades. Dessa forma, Zylbersztajn (2005, p. 6) conclui: “*Therefore, strict control is associated with vertical integration, while market transactions are chosen when low asset specificity prevails, leaving less room for expropriation*”.

As diferentes estruturas de mercado apresentam determinantes tecnológicos como distribuição e transação, que quando combinados com as estratégias empresariais vão resultar, segundo Farina *et al.* (1997), em diferentes padrões de concentração. As estratégias empresariais identificadas nesse contexto podem ser investimento em P&D, investimentos em ativos específicos, concorrência de preços, produto, tomados de decisões estratégicas, entre outras estratégias. Essa decisão seria tomada então considerando uma estratégia similar aquela proposta por Ansoff (1965) em que a estratégia é interpretada como um conjunto de regras para a tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. Pois a identificação de oportunidades futuras, a mensuração das transações integradas, as renegociações ocasionadas pelo comportamento oportunista dos agentes estariam envolvidas em uma prospecção do futuro, pois o tomador de decisão não conhece os efeitos de segunda ordem que a decisão de integração causará.

A motivação que incitaria tal estratégia pode ser a intenção de formar uma estrutura capaz de contemplar os elos institucionais da firma, mantendo um monitoramento dos movimentos estratégicos, e padronizando o comportamento dos agentes a fim de manter um fluxo contínuo das atividades da cadeia. Assim se estabelece um alto grau de mensuração das atividades e consequentemente o controle da cadeia por meio de um subsistema estritamente coordenado.

Pode-se considerar como, de forma fundamental, surgem as motivações para origem dos subsistemas organizacionais: identificação de choques externos ou oportunidades estratégicas; renegociação de arranjos contratuais; implementação e; monitoramento *ex-post* (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999). Considerando tais aspectos, a formação de estruturas de

coordenação estritamente coordenadas considera a ação conjunta do arranjo composto por firmas que se aproximam e buscam se articular se precaver de problemas relacionados pressões e a forças competitivas concorrentes, buscando ampliar as possibilidades de respostas positivas no ambiente competitivo, através da melhor articulação estratégica para realizar transações no mercado, assim como o monitoramento e o controle do papel dos agentes para alcançar os resultados estimados para o subsistema. A busca por soluções, através de estruturas estritamente coordenadas representa o desenvolvimento de incentivos alinhados com os interesses das partes contratuais, adicionando mecanismos de monitoramento que permitem a todas as partes para acessar informações relevantes quando necessário, além de mecanismo de monitoramento/controlado para lidar com o comportamento oportunista (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999).

## 6 Considerações Finais

No presente ensaio a discussão proposta acerca das estruturas estritamente coordenadas, considerando um enfoque estratégico sobre os aspectos de monitoramento e controle buscou discutir a configuração deste modelo como forma de organização de firmas com base numa proximidade de interesses e de investimentos entre si. A especificidade de ativos e a busca por garantia dos direitos de propriedade, próprios da ECT, são pontos essenciais de implicação entre os agentes que compõem as estruturas estritamente coordenadas, levando-se em conta o papel de cada segmento da cadeia para a concretização dos objetivos centrais firmados como objetivo do subsistema.

Retomamos a pergunta que norteou o desenvolvimento deste trabalho: Qual a relação entre a Estratégia e os aspectos de Monitoramento/Controle nos subsistemas Estritamente Coordenados?

Como destacado, a definição de estratégias visando à competitividade e o posicionamento de forma diferenciada em relação à concorrência conduz a busca de um posicionamento pelas firmas que lhes garanta sustentação de suas vantagens e novas oportunidades de desenvolvimento no futuro. A relação entre estas estratégias definidas pelas firmas e os aspectos de monitoramento e controle nas estruturas estritamente coordenadas implicam na composição de arranjos contratuais que, se por um lado ampliam a dependência entre os agentes, por outro fortalece os laços de comprometimento e de confiança para chegar a um modelo eficiente de atuação no mercado.

Os subsistemas estritamente coordenados representam uma condição favorável para lidar com a especificidade de ativos e com a redução dos custos de transação, desde que se possa contar com uma estrutura institucional adequada, permitindo o gerenciamento com qualidade das diferentes partes que fazer parte destes subsistemas, atendendo aos interesses e as especificidades gerais, promovendo a confiança e o comprometimento dos agentes e a segurança por comporem tais estruturas. A decisão de integrar as atividades da cadeia deve, portanto, considerar que a abordagem dos direitos de propriedade abrangem também os direitos de controle da cadeia, no intuito de criar um padrão e reger as atividades.

A ampliação do limite da firma nas estruturas estritamente coordenadas pressupõe a composição de modelos de monitoramento e controle que, de forma efetiva, correspondam à necessidade de coordenar um sistema que se torna complexo pelo encadeamento de várias atividades e que passa a ser composto por inúmeros interesses dos agentes envolvidos nas transações.

## Referências

- ALCHIAN, Armen A; DEMSETZ, Harold. **Production, Information Costs, and Economic Organization**. The American Economic Review, v. 62, p. 777-795, 1972.
- ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. McGraw-hill, S. Paulo, 1965.
- ASHKENAS, RONALD N., KERR, STEVE, ULRICH, DAVE and JICK, TODD. **The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure**. New York: Wiley, 2002.
- AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura**. Agric. São Paulo, São Paulo, v. 47, p. 33-52, 2000.
- AZEVEDO, Paulo Furquim de. FAULIN, Evandro J. **Strictly coordinated subsystems based on trust: the Case of greens**. 2003. Disponível em: [www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/13320071457\\_.pdf](http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/13320071457_.pdf). Acesso em: 10/04/2011.
- BARNEY, Jay B. HESTERLY, William. **Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis**. In: S. Glegg, C. Hardy. D. Nord (Eds). Handbook of organization studies. London: Sagep. p. 115-147, 1996.
- BARNEY, J. WRIGHT, M. KETCHEN, D. **The resource-based view of the firm: ten years after 1991**. Journal of Management, v. 27, p. 625-641, 2001.
- BARZEL, Yoram. **Organizational Forms and Measurement Costs**. Journal of Institutional and Theoretical Economics, v. 161, p. 357-373, 2005.
- BAUMOL, William J. **Williamson's The Economic Institutions of Capitalism**. Rand Journal of Economics. Vol. 17, n.2, p. 279-286, 1986.
- CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge, MIT Press, 1962.
- COASE, R. H. **The Nature of the Firm**. Economics, v. 4, p. 386-405, 1937.
- DEMSETZ, H. **The structure of ownership and the theory of the firm**. The Journal of Law & economics, v. 26, p. 375-390, 1983.
- FARINA, Elizabeth M.M.Q. **Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual**. Revista Gestão e Produção. v. 6, n.3, p. 147-161, 1999.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. Editora Singular, 1997.
- GARVIN, DAVID. **Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge**. New York: Free Press, 1988.
- HAMEL, GARY. **Leading the Revolution**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- HAMEL, GARY; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- HAMMER, MICHAEL, CHAMPY, JAMES. **Reengineering the Corporation: a manifest for business revolution**. New York: Harper Business, 2001.
- HART, Oliver; MOORE, John. **Property rights and the nature of the firm**. The Journal of Political Economy, v. 98, p. 1119-1158, 1990.
- JANK, M.S, FARINA, E.M.M.Q.; GALAN, V. B. **O Agribusiness do Leite no Brasil**. São Paulo: Milkbiz/ PENSA, 1999.
- KLEIN, Benjamin. CRAWFORD, Robert G. ALCHIAN, Armen A. **Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process**. Journal of Law and Economics, vol. 21, n.º 2, outubro, p. 297-326, 1978.
- LANGLOIS, Richard N. FOSS, Nicolai J. **Capabilities and Governance the Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization**. Department of Economics Working Paper Series. University of Connecticut. Dinamarca. p. 1-37, 1996.

- LAZZARINI, S.G.; CHADDAD, F.R.; COOK, M.L. **Integrating Supply Chain and Network Analysis: the study of netchains**. *Journal on Chain And Network Science*, v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.
- NORTH, Douglass C. **Institutions**. *The Journal of Economic Perspectives*, v.5, n. 1, p. 97-112, 1991.
- PEPPERS, DON e ROGERS, MARTHA. **Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age**. New York: Currency/Doubleday, 1997.
- PORTER, M. **What Is Strategy?**. *Harvard Business Review* (nov-dec. 1996).
- PRADO, Ivanor Nunes do; SOUZA, José Paulo de. **Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. 2.<sup>a</sup> ed. Maringá: EDUEM, 2009.
- SAES, Maria Sylvia Macchione. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Papesp, 2009.
- SENGE, PETER. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday, 1994.
- TEECE, David; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **Dynamic capabilities and strategic management**. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.
- ULRICH, David. **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- WEILL, PETER and BROADBENT. **Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- WILLIAMSON, Oliver. **The economics of organization: the transaction cost approach**. *The American Journal of Sociology*, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.
- \_\_\_\_\_. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracts**. New York: The Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives**. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, p. 269-296, 1991.
- ZYLBERSZTAJN, Décio; FARINA, Elizabeth M.M.Q. **Strictly Coordinated Food-Systems: Exploring the limits of the Coasian Firm**. *International Food and Agribusiness Management Review*, v.2, p. 249-265, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics**. In: *International Society for the New Institutional Economics – ISNIE*, Barcelona-Espanha, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Papel dos contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados**. In: SOUZA, José Paulo de; PRADO, Ivanor Nunes do. **Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. 2.<sup>a</sup> ed. Maringá: EDUEM, 2009.

<sup>i</sup> Barzel (2005) identifica as seguintes implicações quando considera a especialização e estágios produtivos: a integração vertical aumenta com o número de passos verticais na produção; a produção se torna mais integrada quando o custo da organização das relações verticais caem; a produção se torna mais integrada quando os ganhos da especialização aumentam.