

ENSAIO SOBRE GOVERNANÇA POR MIX DE COORDENAÇÃO COMO SOLUÇÃO DE RESTRIÇÕES DE MERCADO

Ronaldo Raemy Rangel¹
Alessandro Rosini²
Fernando de Almeida Santos³
Daniel Henrique Tonon⁴

Artigo recebido em março de 2016

RESUMO

O artigo demonstra que muitos problemas competitivos, considerados fora do controle das empresas, podem ser resolvidos no âmbito do mercado, por meio da cooperação que se funda em modelos de *mix* de coordenação. Portanto, foi realizado um ensaio teórico e ao final observa-se que são identificadas algumas indústrias em que as firmas desenvolvem eficientemente o mix de coordenação como modelo de governança.

Palavra-chave: Governança. Mix de coordenação, Teoria da restrição, Custo de transação.

ABSTRACT

Thus, this paper aims to demonstrate that many competitive problems, considered out control, can be solved within the market through cooperation that is based on coordination mix models. However has finalized a theoretical test and at the end it is observed that some industries are identified where firms efficiently develop coordination mix as governance model.

Key words: Governance. Mix of coordination. Constraint theory. Transaction cost.

¹ Doutor em Desenvolvimento Econômico pela UNICAMP, coordenador do Pós-MBA em Governança Corporativa e Compliance da Fundação Getúlio Vargas (FGV-IDE).

² Doutor em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP, coordenador do Mestrado Profissional em Administração em Governança Corporativa das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU).

³ Doutor em Ciências Sociais pela PUC-SP, professor do Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais e Professor do Mestrado Profissional em Administração em Governança Corporativa das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU).

⁴ Mestrando Profissional em Administração em Governança Corporativa pela Faculdades Metropolitanas Unidas, professor da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC).

1 INTRODUÇÃO

Diferentemente das técnicas tradicionais das ciências da administração de empresas, que se centram essencialmente na questão da gestão dos processos administrativos, nos procedimentos de negócios e na organização estrutural da empresa, a governança corporativa baseia-se na definição de políticas que relacionam a identidade pela qual a organização busca se orientar, com suas estratégias e com a forma com a qual é dirigida.

Nesse contexto, é que uma questão relativa ao tema governança recebe atenção especial no presente texto, àquela que se vincula com a geração de valor e que também está relacionada aos arranjos de governança necessários para lidar com aspectos relativos à dependência interfirmas, tais como nos momentos de negociações e articulações na cadeia produtiva ou do uso da *modularidade* da produção de bens, em ambos os casos com foco no aumento da eficiência do uso dos recursos ao menor custo possível.

Sabe-se que tais aspectos de gestão são típicos em algumas indústrias produtoras de bens duráveis onde é comum a existência de articulação montador-fornecedor, ou mesmo, nos casos de setores tradicionais (moveleiro, têxtil, metalúrgico etc.), nos quais se verifica com frequência a chamada economia de aglomeração (normalmente exemplificada pelos APLs – Arranjos Produtivos Locais), por meio da qual se busca a redução de custos, o aumento da flexibilidade e da eficácia para atender o mercado.

Sabe-se, também, que é possível que as empresas que participam desses arranjos assumam, em certas ocasiões, mais responsabilidades no projeto de produção modular, o que pode gerar a ruptura da base de atuação estratégica da empresa *nucleadora* da cadeia ou do processo e o aumento da sua dependência frente aos seus fornecedores (Becker e Zirpoli, 2003).

Com efeito, a literatura tem apresentado o esforço de pesquisadores em tipificar os padrões de governança aplicáveis em tais situações e em face às mudanças que ocorrem não só internamente nas organizações, mas também externamente no processo de coordenação das firmas. Em linhas gerais, ao buscar caracterizar uma nova estrutura de governança presente em sistemas de produção modular, autores como Humphrey e Schmitz (2000) chamam tais arranjos de governança de *híbrida*, afirmando que sua adoção tende a melhorar a eficiência produtiva e a reduzir os custos de transação.

Contudo, em arranjos híbridos de governança a firma *nucleadora* perde parcialmente seu poder hierárquico sobre os fatores de produção, ou seja, ela deixa de ter capacidade de

exercer pleno poder de coordenação sobre a produção, o que em tese reduziria suas possibilidades competitivas em termos de custos e mesmo de inovação. A solução apresentada por Zawislak (2008) para minimizar tal característica do arranjo é por ele chamada de *mix de coordenação*, que propõe combinar esforço de inovação e coordenação por meio de uma nova estrutura de governança. O pressuposto do *mix* é se valer da eficiência de arranjos cooperativos como uma ação para ampliação da competitividade individual da firma que, entretanto, tentará permanentemente encontrar formas que lhes permitam manter a hierarquia sobre os fatores.

O *mix de coordenação* corresponde, portanto, a um conjunto de ferramentas de governança que acompanham desde os processos de projeto, planejamento e organização, até a decisão e execução produtiva de todos os envolvidos com as atividades estratégicas e operacionais de desenvolvimento de produtos. Compreende, então, as ações de governança desde a concepção até o lançamento do produto com a participação das diversas empresas da cadeia e suas atividades funcionais.

Parece simples compreender que o *mix de coordenação* ganha relevância não apenas por gerar a *eficácia de tomada de decisão* interfirmas, mas, principalmente, por auxiliar decisões frente às *restrições de mercado*, como as que, por exemplo, atualmente se verificam no País.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Inicia-se a fundamentação teórica pelos custos de transação e mix de coordenação.

Custos de transações e o mix de coordenação

Coase (1937) em seu artigo seminal *The Nature of the Firm* estrutura o conceito da Teoria de Custos de Transação como parte de espécie de estratégia ideal de contratações interfirmas, em que a ponderação entre internalizar determinada fase da produção ou contratar com outra empresa termina por gerar o encadeamento que leva a maximização da eficiência entre as empresas.

A decisão estratégica entre organizar internamente todos os fatores de produção ou alinhar no mercado os fatores, corresponde exatamente o que se denomina custos de transações, os quais impactam as etapas da produção do bem ou serviço. Assim, os custos de

transações correspondem a tudo que envolva passagem de um serviço ou bem de produção entre empresas, contemplam não só os custos de produção, mas também todos os custos associados às transações econômicas incorridas até a finalização das transações.

O custo da opção de realizar isoladamente ou intrafirmas (de se recorrer ao mercado), no mix de coordenação também pode ser encontrado na clássica lição de Coase da seguinte forma:

Uma firma tende a se expandir até que os custos de organizar uma nova transação tornam-se iguais aos custos de realizar a mesma transação por meio de uma troca no mercado aberto ou os custos de organizar outra firma. (Coase, 1937, p. 395).

Para estabelecimento de mix de coordenação, há de se ter presente a ocorrência de custos na elaboração e negociação de contratos, avaliação e fiscalização da produção na cadeia intrafirmas, direitos de propriedade, além da natural necessidade de organização das atividades das empresas, o que gera a necessidade de abordagem de governança específica que possibilite a minimização destes custos entre as firmas.

O mix de empresas requer especial atenção em relação à gestão da propriedade e dos interesses frente intrínseca presença da racionalidade limitada nos contratos, visto que não é possível tudo ficar previsto, combinado com a questão da assimetria das informações entre as empresas, nisto a importância de se estabelecer estrutura de governança ativa para compatibilização das transações, gestão de interesses e consequente redução de riscos combinada com a maximização da eficiência.

Racionalidade limitada, ações individuais e pessoais, complexidade das relações jurídicas e a assimetria de informações, aconselham a ampliação das informações para redução de possíveis atuações oportunistas das partes, neste há exatamente a governança com base nos custos de transação que objetiva a minimização dos riscos entre as partes.

A presença de arranjos de mix de coordenação traz a necessidade da governança em uma relação de troca diferenciada pode, porém não distante da discussão sobre a teoria do custo de transação. Pelo contrário, pode ser considerada próxima visto que o mix de coordenação é intrínseco nos custos de transação, sob tal enfoque passa-se a analisar a governança não hierárquica nos mix de coordenação, bem como a Teoria das Restrições e a Teoria dos Jogos nos APLs em governança de estrutura híbrida.

Mix de coordenação e o problema da Governança não hierárquica

De maneira geral entende-se que a pesquisa científica significa uma forma de procurar respostas para indagações propostas, ou que é o resultado de um esforço de exame minucioso, realizado com o intuito de resolver um problema. Também pode ser entendido como um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa científica é, então, realizada quando se tem um problema e não se tem, *a priori*, informações para solucioná-lo.

Aceitando-se que um problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução, definir um problema significa especificá-lo em detalhes precisos e exatos, com clareza, concisão e objetividade. É o que pretende realizar o presente texto.

Sabe-se que as empresas que estabelecem *mix de coordenação* consideram fatores internos e externos à organização, sendo que, por um lado, os fatores internos estão relacionados, por exemplo, com a capacidade instalada, com os custos discricionários, com o estoque e capacitação de mão de obra, entre outros, os fatores externos referem-se a preços, existência de substitutos, canais de distribuição, poder de barganha de fornecedores, tributos, custos financeiros, capacidade de penetração de empresas competidoras etc.

Ocorre que, conceitualmente, qualquer fator interno ou externo pode equivaler a uma restrição que limita o cumprimento de uma meta empresarial, sendo, portanto, indispensável o controle e a redução dessas eventuais “restrições”, quer de âmbito interno, quer numa dimensão externa, que restrinjam ou anulem o atingimento da meta organizacional. Frente ao exposto, as organizações precisam ser capazes de realizar mensurações, pois as metas como objetivos da empresa correspondem a parâmetros que auxiliam a medição do grau de eficiência da organização (definido pelo alcance da meta). Em guisa de ilustração pode-se citar como exemplo de tais medidores ou metas: o Lucro líquido que é um medidor absoluto que expressa o quanto de dinheiro o negócio está gerando; o Retorno sobre o Investimento que é um medidor relativo que dimensiona o esforço necessário para o alcance de um determinado nível de lucro etc.

Destaca-se que a principal questão que hoje impõe restrições às empresas brasileiras reside no acirramento das condições competitivas das empresas nacionais, frente a organizações estrangeiras. Com efeito, dados divulgados pela FIESP, indicam que em 2015, no mercado interno, aproximadamente uma em cada quatro empresas fabricantes nacionais

(25%) concorre com mercadorias importadas da china, ao passo que 58% dos exportadores brasileiros competem com produtos chineses nos mercados internacionais (FIESP, 2015).

Tal acirramento das condições competitivas criam restrições de grande monta para as empresas brasileiras e que para enfrentá-las possuem como alternativa a decisão de estabelecer arranjos de cooperação em suas cadeias produtivas, implicando em mudanças na estrutura de governança, que pode ocorrer pela adoção de *mix de coordenação* como estrutura básica de governança. Tal opção permitiria sanar a preocupação dos setores produtivos do País em fazer frente ao agravamento da concorrência por meio de *mix de coordenação*, o que, por seu turno, estaria focado pela estratégia que conjuga inovação de produto e coordenação nas relações interfirmas.

As ideias de estruturas híbridas de governança, propostas inicialmente por Williamson (1985) e de Mix de Coordenação apresentado por Zawislak (2007), encontram-se associadas com a premissa da Teoria das Restrições de que a empresa opera sempre com algum tipo de restrição e que, uma vez identificadas tais restrições, estas devem ser exploradas ao máximo de suas capacidades (GUERREIRO, 1996), pois o desempenho dos recursos com restrição da capacidade (chamados de gargalos) determinará o desempenho de todo o sistema.

É intuitivo que toda empresa, na busca pela sua meta, terá sempre uma ou mais restrições, caso contrário seus lucros tenderiam ao infinito. Assim, Guerreiro (1996) define a restrição como qualquer coisa que limita um melhor desempenho de um sistema, como o elo mais fraco de uma corrente, ou, ainda, alguma coisa que a empresa não tem o suficiente. Para o autor, as restrições podem ser classificadas em dois tipos: *restrições políticas* e *restrições de recursos*, que englobam mercado, fornecedor, máquinas, materiais, projetos e pessoas.

Considerando-se aqui apenas as restrições de recursos e partindo da premissa que (de forma simplista) a meta da empresa é gerar valor e que ela sempre terá uma ou mais restrições (de recursos) no processo de atingir sua meta, então os esforços das empresas deveriam estar concentrados no gerenciamento das restrições. Ocorre que o funcionamento da Teoria das Restrições se dá basicamente com a execução de um procedimento de maximização e minimização, em outras palavras, seu objetivo é maximizar o ganho através da minimização das despesas operacionais, assim não só a redução de custo seria foco, mas se poderia também ter como objetivo o *throughput* (CAVALCANTI et alii, 2012) ou seja, estabelecer um índice pelo qual o sistema gera dinheiro por meio das vendas.

Nesse contexto é que se entendem as diferentes formas de cooperações interfirmas, poderiam mitigar restrições, sendo certo que a aplicação das estratégias para além das

fronteiras da empresa ajudará a organização a se tornar mais eficiente e competitiva. Abbade (2009), por exemplo, aponta que o benefício do custeio interorganizacional é alcançado quando as empresas da cadeia cooperam entre si para descobrir novas soluções de baixo custo, o que não conseguiriam isoladamente. Em verdade há várias maneiras de se constituir alianças estratégicas, que por seu turno, decorrem de diferentes necessidades das empresas, entretanto, todas devem ser tratadas como um processo cooperativo que estabelece uma cadeia de valor, permitindo assim, a formação de parcerias entre empresas para que atendam aos, eventuais, objetivos comuns estabelecidos.

Evidentemente qualquer aliança estratégica ou modelo de cooperação, parte primariamente do pressuposto da existência de benefícios futuros que devem ser vislumbrados por todas as empresas envolvidas e, depois, da necessidade de que haja um sistema confiável de divulgação e circulação de informações entre as organizações, sem o que é impossível a determinação de algum nível sistemático de tomada de decisões interorganizacional.

Note-se que não só para a produção de produtos diferenciados, mas, também para a geração de um bem homogêneo (como uma *commodity*), existe a necessidade de flexibilidade produtiva em função do incremento nas combinações de competências necessárias à tal produção. Tais questões levam ao já citado conceito de modularidade que trata da decomposição de um sistema complexo em elementos menores (módulos) que, desenvolvidos e produzidos independentemente, são recombinaados de modo a interagir como um todo para o desenvolvimento de produtos (LANGLOIS, 2002).

Segundo Schilling (2000), operações de produção modulares aumentam exponencialmente o número de configurações possíveis a partir de um mesmo volume de *inputs* ampliando a flexibilidade do sistema, o que permite maior velocidade de resposta às condicionantes do mercado atual, que como se sabe vivencia a redução do ciclo de vida e de desenvolvimento dos produtos.

Ocorre que a modularidade definida como decomposição de um sistema em subsistemas menores e independentes não perde, *per si*, a perspectiva hierárquica, já que uma empresa central mapeia e controla a multiplicidade de funções do sistema, mantendo elevado grau de liderança (ou de comando), em certo detrimento a preceitos de colaboração e cooperação plena.

Storper e Harrison (1991) entendem que governança é a forma de atuação do "ator que exerce poder de afetar o desenvolvimento do sistema" e elaboraram uma classificação das

estruturas de governança, que nomeiam como: *all ring no core*, *core-ring with coordinating firm*, *core-ring with lead firme*, *all core no ring* (ver Quadro 1).

Quadro1 – Definições dos tipos de hierarquia

<i>All ring, no Core</i>	Não existe organização dominante, não existe diferença de poder entre as organizações
<i>Core-ring, with coordinating firm</i>	Existe diferença de poder, uma pequena noção de hierarquia. A empresa mais poderosa ainda necessita das empresas menores.
<i>Core-ring, with lead firm</i>	A diferença de poder é alta e a hierarquia é clara. A empresa dominante não depende das outras empresas, tendo total poder para estabelecer regras e comportamentos.
<i>All core, no ring</i>	Empresas verticalmente integradas

Quadro1 – Definições dos tipos de hierarquia

Fonte: Storper e Harrison (1991)

A imagem do “anel” foi utilizada pelos autores para expressar relações de poder. Assim, o centro e anel (*core and ring*) evidenciam o poder ou comando de grandes empresas sobre as demais que participam de um arranjo modular ou de uma cadeia produtiva. Por outro lado, o “anel” define uma situação em que empresas da cadeia ou do arranjo não têm suas estratégias determinadas por decisões de outras empresas.

De toda sorte, os fins aqui propostos, não se fundam nem no “anel”, nem no “centro”, interessa sim apresentar a possibilidade de estruturas de governança em que a intervenção e a participação nos processos de decisão dos diferentes atores se realizam por alguma espécie de cooperação interfirmas, pois é tal cooperação o que determinará a capacidade do grupo de firmas para enfrentar a instabilidade, a competição e as restrições presentes nos negócios.

Sabe-se que um modelo de governança *não hierárquica*, caracteriza-se por uma coordenação horizontal, em que não há firma líder no sentido de hegemônica, ou seja, é o desenvolvimento de arranjos baseados em confiança e articulação, o que não invalida que possa existir no sistema, cadeia ou arranjo modular de produção um ator coletivo (tais como sindicatos, associações de interesses etc.), ou que a governança não hierárquica não sofra alguma influência das características gerais de *montante* (aquela em que o foco envolve

fornecedores) ou *jusante* (com foco envolvendo clientes ou distribuidores) em termos de quem detém os ativos “mais estratégicos” dentre os agentes ligados a produção do bem final (SALES e OLIVEIRA, 2011).

Escrito de outra maneira, nenhum modelo de governança interfirmas conseguirá ser integralmente não hierárquico, pois sempre haverá alguma “apropriação” da produção de outrem ou alguma coordenação da externalização do processo produtivo. Seja como for a coordenação ou apropriação de certa parte de processo produtivo não implica na necessidade de controle abrangente da empresa *nucleadora* em termos, por exemplo, de regime de contratos ou de direito de propriedade.

Assim, a lógica do *mix de coordenação* é que a firma (ou grupo de firmas) conseguirá manter-se competitiva, inovando, ampliando produção e, mesmo, obtendo ganhos extraordinários, pela governança da produção modular onde a eficiência é maior e os custos são menores do que quando comparados com a hipótese de internalização das atividades integrais de P&D e produção. O modelo de *mix de coordenação* é aplicado pelas empresas envolvidas numa cadeia ou arranjo de produção com o sentido de aprimorar e dar apoio à decisão quanto a problemas produtivos em sistemas complexos com restrições múltiplas.

Mix de coordenação e solução de jogos estratégicos

Como verificado, frente aos citados sistemas complexos que fundam as economias contemporâneas, sempre existirá no mercado algum tipo de condição restritiva da obtenção dos resultados almejados pelas organizações. Não por outro motivo empresas, inclusive brasileiras, de diversos setores vem adotando mecanismos de governança por *mix de coordenação*, estabelecendo modelos de decisão sustentados que se pretendem capazes de contribuir para a redução das restrições impostas pelo posicionamento competitivo de atores, ou *stakeholders*, de diversas matizes, tais como entrantes, agências de regulação e empresas vinculadas com sua cadeia de fornecedores.

Contudo, sabe-se que as estratégias de cada organização dependem, por um lado e influenciam por outro o comportamento dos competidores no mercado, o que decorre da existência de uma situação competitiva em que, de um modo ou de outro, todos os opositores são intervenientes nas decisões dos demais, já que cada uma das partes busca obter o melhor resultado possível o que cria um movimento de “ação e reação” entre os competidores. Assim um mercado bem poderia ser descrito e mesmo tratado como uma *combinação estratégias* (GABRICH e CASTRO, 2013) ou de forma mais simples, como um jogo estratégico.

A visão da competição entre atores em um mercado como um jogo é utilizada, desde de que o matemático húngaro John von Neumann e o economista austríaco Oscar Morgenstern lançaram em 1944 o livro *The Theory of Games and Economic Behaviour* tirando a teoria dos jogos do restrito espaço matemático e a introduzindo para a abordagem econômica¹.

Segundo Sartini et alii (2004), a teoria dos jogos é uma teoria matemática criada para modelar fenômenos que podem ser observados quando dois ou mais “agentes de decisão” interagem entre si. Afirmam, ainda, que é usada como ferramenta que auxilia no entendimento de sistemas complexos ou que se encontrem em condição de conflito.

A teoria dos jogos prevê a existência de vários tipos de jogos, que em verdade são estabelecidos de acordo com as possibilidades de ganhos existentes para cada jogador, que são conhecidos como: jogo de *soma zero* em que o ganho de um jogador implica a perda de outro; o de *soma positiva*, em que se verifica ganho mútuo e; de *soma negativa*, em que todos perdem.

Para fins de interpretar o potencial do *mix* de coordenação interessa, de forma particular, o evento do jogo de soma positiva, ao que se deve associar outra condição, também, proposta pela teoria dos jogos, denominada de “equilíbrio de Nash”. Esta indica uma situação ou um ponto onde cada jogador não tem incentivo de mudar sua estratégia se os demais jogadores não o fizerem. Dito de outra maneira, a combinação dos dois aspectos da teoria nos oferece uma hipótese de que as empresas (de modo natural) formam estratégias considerando as ações e o comportamento passado (e, portanto, esperado) das demais firmas do mercado. Em tal situação, afirma a teoria, é também possível a tomada de decisões de caráter cooperativo, constituindo-se um jogo do tipo ganha-ganha (RANGEL, 1999).

Mais concretamente, tendo em conta que o *mix* de coordenação envolve aspectos que se ligam com estratégia, negociação, cooperação, transparência da informação etc., de um grupo não coeso de empresas que, entretanto, promovem necessariamente juntas os diversos estágios da produção de certo bem. A teoria dos jogos aplicada para a situação permite a verificação e estabelecimento de algum tipo de equilíbrio potencial, de acordo com os melhores interesses vários fatores, onde cooperar é o que resulta na melhor posição de ganho, ou se preferir, em ganho máximo para todos.

¹Diversos textos confirmam a alegação. Sugerimos VASCONCELOS e CYRINO, 2000

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada constou de pesquisa bibliográfica sobre os temas centrais em exame, mais exemplificações para o apoio às discussões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentação e discussão de exemplos.

Exemplificações do mix de coordenação

Bem se poderia questionar a real eficiência dos arranjos cooperativos e, portanto, de modelos de *mix de coordenação*. Contudo, alguns exemplos de eficácia do modelo podem ser apontados, por exemplo, em casos como os de firmas envolvidas com o agronegócios, em setores produtores de *commodity*, cujo mercado relevante tem dimensão mundial ou em arranjos produtivos locais.

Sabe-se que agronegócio, conceitualmente, é uma relação comercial e industrial que envolve a cadeia produtiva agricultura e/ou pecuária. Por seu turno, cadeia produtiva é descrita, por exemplo, por Zylbersztajn (2000) como um sistema de interações entre os diversos “elos”, estabelecendo relações de complementaridades e de interdependência entre os atores envolvidos. Adicionalmente, o autor considera que as cadeias podem se modificar ao longo do tempo, não só porque os “elos” podem se alterar ou serem substituídos, mas também pelo fato de que relações entre duas ou mais cadeias podem ser constituídas.

Nesta lógica, deve-se compreender que o agronegócio, é mais uma cadeia de interações livres do que um sistema de relações contratuais.

Note-se que Zawislak (2008) afirma que o conceito de *mix* de coordenação diz respeito ao melhor arranjo possível sem que a firma perca o poder hierárquico sobre os elementos relevantes à cadeia de valor, sendo que tal arranjo prescinde de um quadro contratual ou de marco legal. Portanto, para o autor o desempenho da oferta e o mecanismo de preços podem ser incentivos suficientemente altos para possibilitar um significativo grau de adaptação dos bens e serviços fornecidos ao longo da cadeia às exigências específicas do comprador nucleador, sendo exatamente o que ocorre no agronegócio.

Ainda Zawislak, em artigo já citado (2007), apresenta outro exemplo de *mix* de coordenação ao tratar o caso da indústria de papel e celulose, onde identifica que organizações

nacionais se posicionam com êxito no mercado internacional graças as relações interfirmas que mantém domesticamente e que se estendem desde a base de produção florestal até o financiamento e desenvolvimento de pesquisa, passando por todos os elos da cadeia, incluindo logística, instituições financeiras e agentes reguladores.

No caso dos Arranjos Produtivos Locais, destaca-se que o SEBRAE considera que um APL se caracteriza pela “aglomeração de empresas, sem que um ator isolado exerça o papel de coordenação das atividades econômicas e tecnológicas. Predomina a intensidade de relações entre um amplo número de agentes em que nenhum é dominante” (*Apud* SEBRAE, 2003, p. 31). O Sebrae, sugere ainda, em documento derivado de projeto elaborado em conjunto com o Banco Interamericano de Desenvolvimento e a Câmara de Comércio de Milão (Promos)² que a Governança em Arranjos Produtivos Locais corresponda a um processo contínuo e evolutivo, pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas, o que se obtém pela própria “dinâmica intra elos da cadeia de valor”.

Em tal contexto, a Governança da APLs sugerida na parceria SEBRAE/BID/PROMUS se aproxima de uma das cinco tipologias de governança de cadeias de valor apresentada por Sturgeon (2005)³. De forma mais específica, a chamada *governança modular*, na qual se observa a existência de produtos relativamente complexos e transações com informações também complexas, porém codificáveis pelos atores, o que implica, segundo o autor, numa estrutura com grau de coordenação explícita relativamente baixa, ou seja, mais provavelmente gerada por interações de mercado do que por hierarquias.

Pelo que se depura, a despeito de contra-argumentos que possam ser apresentados, pode-se aceitar que o *mix* de coordenação está presente (de forma natural ou programada) em diversos modelos de governança e em situações usuais da atividade econômica e produtiva do país.

²Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais, disponível em http://home.furb.br/wilhelm/TopEspeciais/Sebrae_Promos/Projeto_Promos_V2_0, visitado em 16 de fevereiro de 2016.

³Destaque-se que as citadas tipologias apresentam os atributos das transações na cadeia em termos de complexidade da transação, habilidade dos atores para codificar informações e poder de influencia dos ofertantes.

5 CONSIDERAÇÕES

O presente artigo demonstrou que muitos problemas competitivos, considerados fora do controle das empresas, podem ser resolvidos no âmbito do mercado, por meio da cooperação, sendo que se fundamentam em modelos de *mix* de coordenação.

Evidentemente no nível organizacional o conceito da cooperação durante a competição depende de características do mercado em que se atua em termos de tamanho e dinamismo, grau de sofisticação tecnológico (de produtos e processos), de acesso a mercados internacionais (seja neles vendendo, ou deles comprando) e, ainda, dos fluxos de informações.

De toda sorte, mesmo em mercados complexos, como aqueles que mantêm o formato de hierarquia tal qual definido por Storper e Harrison (1991) como “*all ring, no core*”, ou seja, com baixa possibilidade de coordenação direta por parte de qualquer que seja a empresa, pode haver a chamada *governança modular* (Sturgeon2005) em um fenômeno em que alianças superam hierarquias, exatamente como propõe o modelo de *mix* de coordenação.

Tal fato ocorre visto que em certas indústrias, como a de agronegócios ou as de algumas *commodities*, em que a eficiência se obtém ao nível da cadeia produtiva, onde o estabelecimento da modularidade é usado para simplificar e facilitar o sistema de produção (BALWIN e CLARK, 1997) e que permite que as decorrentes possibilidades redutoras de custo se mesquem com a responsividade, ou seja, com a capacidade de fornecer prontamente do modo mais adequado.

O *mix* de coordenação possibilita que em tais indústrias (a despeito das particularidades de suas estruturas de mercado) alianças sejam criadas ou, se preferirmos, se estabeleça alguma solidariedade produtor-fornecedor. Assim, em tais setores, é o modelo de governança por *mix* de coordenação que gera e garante as formas de reduzir os custos de transação na cadeia, já que não só mitigam custos do processo de elaboração do produto ou serviço em si, mas também e, por exemplo, os de concepção e projetos de engenharia, aqueles relativos à circulação de mercadorias (tanto para fins de manutenção, quando da cadeia de fabricação), os que estejam ligados aos riscos comerciais etc.

No Brasil, são identificadas algumas indústrias em que as firmas desenvolvem eficientemente o *mix* de coordenação como modelo de governança o que as auxilia, em seus padrões de operação e decisão, para melhor lidar com as restrições presentes, sendo consistente aceitar que o *mix* de coordenação permita, ainda, ajustes de interações produtivas para lidar com eventuais restrições futuras.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. Competitividade, aprendizagem e custos de transação nas relações de cooperação interorganizacional. *Revista de Gestão Organizacional*. V. 2. N.2 - Jul./Dez. 2009.
- ARRUDA, G. S; MADRUGA, S. R; FREITAS JR. N. A Governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. *Revista de Administração UFSM*, v.1, n.1, 2008.
- BALWIN, C. Y. & CLARK, K. B. Modularity after the crash. Harvard Business School (working paper), n.01-075, 2001.
- _____. Managing in age of modularity. *Harvard Business Review*, September-October, 1997.
- BECKER, M. et ZIRPOLI, F. - Organizing new product development - Knowledge hollowing -out and knowledge integration - the Fiat Auto case - *International Journal of Operations and Production Management: Vol.23, N.9, 2003.*
- BRITTO, J. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPFER, D. *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, p. 345-388, 2002.
- BOLETIM INFORMATIVO DO CIESP-FIESP. Raio X do Comércio Exterior Brasileiro. São Paulo, abril/ 2015. Suplemento mensal.
- CAMARA LEAL, R (org). *O futuro da governança corporativa - desafios e novas fronteiras*, São Paulo:IBGC e Saint Paul, 2013.
- CAVALCANTI, N. S. et alii. Estudo comparativo entre a contabilidade de ganhos (ThroughputAccounting) e a contabilidade de custos tradicional – Método Custeio Variável – na Gestão de Custos. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Ano 7, no 3, jul-set/2012, p. 29-40.
- COASE, R. H., *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405.
- FONTES FILHO, J. R. *Governança corporativa em tempos de crise*, São Paulo:IBGC e Saint Paul,2009.
- FREDENDALL, L. D.; LEA, B. R. Improving the product mix heuristic in the theory of constraints. *International Journal of Production Research*, v. 35, n° 6, pp. 1.535-1.544, 1997.
- GABRICH, R. et DE CASTRO, J. M. A combinação entre estratégias deliberadas e emergentes em organizações: estudo de casos comparativos em ambientes dinâmicos *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. Vol. 11, N1 - jan/jun 2013.

- GARCIA, R., MOTTA, G., AMATO NETO, J. Uma análise das características da estrutura de governança em sistemas locais de produção e suas relações com a cadeia global. *Gestão de Produção*, v. 11, n. 3, p. 343-354, 2004.
- GOLDRATT, E. et COX, J. *A meta - um processo de aprimoramento contínuo*. São Paulo: Educator, 1997.
- GUERREIRO, R. *A meta da empresa - seu alcance sem mistérios*. São Paulo: Atlas. 1996.
- _____. Princípios da teoria das restrições sob a ótica da mensuração econômica. *Caderno de Estudos FIPECAFI*, v. 8, n° 13, jan./jun.1996.
- HUMPHREY, J. et SCHMITZ, H. Governance and Upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. Brighton, IDS/University of Sussex (IDS Working Paper 120), 2000.
- JASAK, E; OLSEN C. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*. V. 30, Issue 1, pages 131–145, January 1993.
- JENSEN, M.C. *A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms*. Harvard University Press, 2001
- KLOTZLE, M. C. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 6, n.1, p. 85-104, jan./abr. 2002.
- LANGLOIS, R. N..Modularity in technology and organization.*Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 49, pp.19–37, 2002.
- NOOTEBOOM, Bart. *Inter-firm alliances: Analysis and Design*. London: Routledge, 1999.
- NOREEN, E; SMITH, D; MACKEY, J. *A Teoria das restrições e suas implicações na contabilidade gerencial*. São Paulo: Educator, 1996.
- PONDÉ, J. L. Coordenação, custos de transação e inovações institucionais. Texto para Discussão no 38, IE/UNICAMP, 1994.
- RANGEL, R. R.. *Uma Leitura das Políticas Industrial e de Concorrência no Brasil, sob ótica Shumpeteriana, da Contestabilidade e do Pacto Social*. *Teoria e Evidência Econômica*, n.23, 1999.
- SALES. M. B et OLIVEIRA, S. B.*Delineando a Estratégia de Integração Vertical em um Contexto de Expansão dos Serviços de Concretagem: Uma Pesquisa Exploratória*. XXXV EnANPAD, RJ 4 a 7 de setembro de 2011
- SARTINI, B. A. et alii. *Uma Introdução a Teoria dos Jogos*. II Bienal da Sociedade Brasileira de Matemática. Universidade Federal da Bahia, 25 a 29 de Outubro de 2004.

- SCHILLING, M. A. Toward a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity. *The Academy of Management Review*, v.25, n.2, pp.312-334, 2000.
- _____, M. A. Modularity in multiple disciplines. In: GARUD, R.; ARUN, H. & LANNGLOIS, R. N. (Eds.) *Managing in the Modular Age: Architectures, Networks, and Organizations*, Blackwell, Oxford/Malden, MA, 2002.
- SEBRAE. Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae em APL - julho de 2003.
- SVENSSON, B., NORDIN, S, FLAGESTAD, A. A governance perspective on destination development: exploring partnerships, clusters and innovation systems, *Tourism Review*, v. 60, n. 2, p. 32-37, 2005.
- STORPER, M. et HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. *Research Policy*, North-Holland, v. 20, n. 5, p. 407-422, 1991.
- STURGEON, T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, v. 12, n. 1, p. 78- -104, Feb. 2005.
- VASCONCELOS, F. et CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE - Revista Administração de Empresas*. vol.40, n.4, São Paulo Oct./Dec. 2000.
- WILLIAMSON, O. E. *The mechanism of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.
- ZAWISLAK, P.A. Cross-Industry analysis of Brazilian integrated supply chains. III Game Global Meeting. Atlanta, may 6-8, 2007.
- _____. Rumo ao Conceito de *Mix* de Coordenação: inovação e integração. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. ANPAD, Brasília, 22 a 24 de outubro de 2008.
- ZYLBERSZTAJN, D. (Org.). *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.