

Origens, diferenças e similaridades da Teoria dos Custos de Transação e da Perspectiva de Rede do IMP Group, e contribuições para a compreensão dos relacionamentos interorganizacionais industriais.

ADRIANO ROBERTO DE QUEIROZ SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI (UFVJM)

Origens, diferenças e similaridades da Teoria dos Custos de Transação e da Perspectiva de Rede do IMP Group, e contribuições para a compreensão dos relacionamentos interorganizacionais industriais.

INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional tem se tornado cada vez mais dinâmico, volátil e com alta dinamicidade das transações entre as organizações, principalmente com as evoluções tecnológicas constantes, que vem transformando as relações de trabalho e interorganizacionais a todo o momento. Diante disso, as relações interorganizacionais ao longo dos anos foram embasadas em teorias que tentaram explicar a dinâmica organizacional do funcionamento das relações entre compradores e vendedores.

Inicialmente, numa abordagem econômica, na TCT - Teoria dos custos de Transação, Coase (1937) fundamenta que tais relações pautam-se no estabelecimento de contratos que devem ser gerenciados e controlados para diminuir os custos transacionais envolvidos. Corroborando com Coase (1937), Williamson (1979) afirma que as indústrias se relacionam avaliando o menor custo de transação possível, tentando mensurar os benefícios a serem obtidos no processo da prática transacional.

Por sua vez, contrapondo Coase (1937), Larson (1992) argumenta que a proliferação de formas organizacionais de rede não se enquadram perfeitamente na estrutura de hierarquia de mercado proposta por Coase (1960) para explicar o intercâmbio econômico, o que consequentemente levou a uma dificuldade em explicar como essas organizações são governadas.

Corroborando com Larson (1992), Powell (1990) argumenta que a proliferação de novas formas organizacionais de redes é resultado de aspectos de dimensões sociais como interatividade, interdependência e confiança inerentes às organizações, não evidenciados na Teoria dos Custos de Transação. Nesse sentido, tem-se a Teoria de Redes *IMP-Group*, que segundo Hakansson (1995) aspectos como confiança e cooperação mútua são fundamentais para que se tenha relações interorganizacionais produtivas e duradouras entre as organizações envolvidas.

Com base no contexto apresentado, este ensaio teórico irá desenvolver uma discussão sobre as principais características, diferenças, similaridades e contribuições que ambas teorias proporcionaram para o desenvolvimento das relações interorganizacionais ao longo dos anos.

Para além dessa introdução que o trabalho explana, o capítulo a seguir apresenta a pergunta problema e o objetivo geral desta pesquisa. O capítulo seguinte tem como eixo principal compreender os fundamentos teóricos dos temas abordados, como os conceitos sobre relacionamentos interorganizacionais industriais, as origens e as características da TCT – Teoria dos Custos de Transação e as origens e os conceitos da Teoria de Redes do *IMP-Group*. A seguir apresenta-se um discussão acerca do tema, enfatizando as principais diferenças existentes entre a TCT e a Teoria de Redes *IMP-Group*, as principais similaridades entre as respectivas teorias, bem como, as principais contribuições que a TCT – Teoria dos Custos de Transação e a Teoria de Redes *IMP-Group* proporcionaram para a evolução das relações interorganizacionais ao longo do tempo. Por fim, o trabalho apresenta as considerações finais acerca do ensaio teórico.

PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA

Assim sendo, considerando a relevância da TCT – Teoria dos Custos de Transação e a Teoria de Redes *IMP-Group* para tentar compreender a dinâmica relação entre compradores e

vendedores face às organizações e as mudanças culturais que permeiam essa relação de forma contínua e intensa esse trabalho busca responder a seguinte pergunta: *Quais as origens, diferenças e similaridades da “Teoria dos Custos de Transação” e da “Perspectiva de Rede do IMP Group”, assim como as contribuições das mesmas para a compreensão dos relacionamentos interorganizacionais industriais?*

Diante desse questionamento, esse trabalho tem por objetivo geral descrever as origens, diferenças e similaridades da Teoria dos Custos de Transação e da Perspectiva de Rede do IMP Group, bem como, analisar as suas contribuições para compreender os relacionamentos interorganizacionais industriais.

A compreensão sobre as contribuições da TCT – Teoria dos Custos de Transação e a Teoria de Redes do *IMP-Group*, para a evolução das práticas de relacionamentos interorganizacionais industriais torna-se relevante, uma vez que complementares, e não excludentes, tais teorias explicam a dinâmica das relações interorganizacionais, avaliando os modelos de produção verticais em paralelo a percepção de que no ambiente das organizações estas se tornam mais eficientes e eficazes na medida em que deslocam seus esforços do enfoque interno para o externo, através da interação com outras organizações.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Relacionamentos interorganizacionais industriais.

Hakansson (1995) argumenta que o mercado se materializa em forma de clientes individuais, em relações únicas entre clientes e fornecedores e que devem ser tratadas especificamente, com relações distintas. Diante disso, Mattson (1997) afirma que as relações interorganizacionais ocorrem de forma consistente à medida que compradores e vendedores atuam de forma cooperada, pautado na confiança e na troca de valores que são compartilhados ao longo da relação.

Metcalf (1992) complementa a afirmação de Mattson (1997), ao estabelecer que as relações interorganizacionais consistem no processo de troca entre vendedores e compradores com base em quatro elementos: produto ou serviço, dinheiro, informações e aspectos sociais. Metcalf (1992) define ainda que o comportamento entre compradores e vendedores devem criar uma atmosfera de confiança, em que a cooperação mútua e as adaptações possam criar uma rede de relacionamento, com trocas frequentes de informação.

Agostini e Nosella (2017) afirmam que o conceito de IOR (Relacionamentos Interorganizacionais Industriais) deve ser compreendido, considerando os antecedentes de uma organização. Para eles, antecedentes são definidos como algo que acontece ou ocorre antes de outra coisa. Nos relacionamentos, os antecedentes referem-se às propriedades inerentes do potencial relacionamento, empresa ou ambiente que podem impactar a gestão, organização e resultado da relação. Nessas premissas, Agostini e Nosella (2017) distinguem os antecedentes das IORs em atributos de parceiros, atributos de relacionamento e condições ambientais.

Dentre esses atributos de parceiro destaque para a experiência. Quanto à experiência, os autores referem-se a troca e o acúmulo das práticas relacionais e aprendizados que podem ser obtidos na relação ao longo do tempo. Agostini e Nosella (2017) ainda ressaltam que a orientação de aprendizagem interorganizacional, definida como a atitude em relação ao aprendizado de parceiros externos, é uma característica chave dos IORs para as práticas relacionais entre as organizações.

Quanto aos atributos de relacionamento, os autores determinam que as ações de cooperação são fundamentais para a prática das relações interorganizacionais. No que se refere as condições ambientais, Agostini e Nosella (2017) relatam que de um modo geral, o estabelecimento das relações interorganizacionais foi impulsionado principalmente por condições econômicas que levaram as empresas a colaborar para superar a crise do mercado e a intensa concorrência.

Origens e Características da TCT - teoria dos custos de transação

Os custos de transação foram inicialmente discutidos por Coase, em seu trabalho intitulado “The Nature of the Firm”, publicado em 1937, que lhe rendeu um prêmio Nobel de Economia. A ideia focal do *paper* é explicar a razão de existir das organizações. Suas afirmações contrariaram as ideias da economia clássica vigente na época, como o conceito da “mão invisível”, de Adam Smith (2008). E esta questão levantada por Coase (1937) originou a discussão sobre os custos de transação, explicando porque as firmas estabelecem sistemas de organização que substituem a ação do mercado; e mostrando até que ponto ocorrem os processos de verticalização. Coase (1937) complementa que as Firms se justificam como sendo uma mescla de contratos para gerar economia de custos de transação. Pode ser considerada limitada a visão de Coase por esta se referenciar apenas às transações feitas pelo mercado, desconsiderando as outras possibilidades que existem de se organizar a atividade econômica.

Williamson (1985) ressalta que a Teoria dos Custos de Transação considera as transações realizadas entre os agentes econômicos como a unidade básica de análise, mas que uma das maiores preocupações nesse processo está no problema da contratação, que envolve diversos tipos de custos, incorridos quando uma empresa necessita definir, gerenciar e controlar suas transações com outras empresas, que é o Custo das Transações. Corroborando com Williamson (1985), Johanson e Mattsson (1987) ressaltam que em um mercado perfeito, as transações são realizadas sem custos de transação. A informação está disponível gratuitamente, a tomada de decisão é racional, sempre existem fornecedores e compradores alternativos, não há efeitos de repercussão de um período para outro, de uma transação específica entre duas partes no mercado. Entretanto, ainda segundo Johanson e Mattsson (1987), quando estas condições não são mantidas, os custos de transação surgem porque há uma necessidade de dedicar esforços para organizar, controlar e realizar transações entre atores interdependentes.

Segundo Williamson (1985), o custo de transação é influenciado por fatores comportamentais, relacionados à racionalidade limitada e o comportamento oportunista dos agentes econômicos envolvidos; e por atributos ambientais - que envolvem a especificidade dos ativos, a incerteza, a estrutura de governança e a frequência com que as transações ocorrem.

No que se refere aos fatores comportamentais, primeiramente esse trabalho aborda a racionalidade limitada e o comportamento oportunista. Quanto a racionalidade limitada, o autor esclarece que a decisão racional é um processo pelo qual uma organização ou indivíduo busca maximizar sua função utilidade pelo ajustamento deliberado e consciente dos meios e fins, para maximizar os valores em uma dada situação. A racionalidade ocorre apenas de forma limitada, e este conceito surgiu como crítica à ideia do comportamento onisciente do gestor em sua tarefa de ordenar e selecionar alternativas para maximizar resultados (WILLIAMSON, 1981).

Os contratos, entendidos como promessas de conduta futura, figuram como elemento-chave para a organização econômica, uma vez que regulam as interações entre os agentes. Sob esta perspectiva, a TCT enfatiza o sistema produtivo essencialmente como um tecido de arranjos contratuais, entendendo, portanto, o problema da organização econômica como um problema contratual (WILLIAMSON, 1985). As instituições são responsáveis por assegurar o cumprimento das promessas contratuais e seus ajustamentos ao longo do tempo, ou seja, de sua funcionalidade resulta a importante tarefa de coordenação das atividades econômicas.

Na Teoria dos custos de transação, a empresa moderna é um “nexus de contratos” firmados entre os diversos *stakeholders* que a constituem (WILLIAMSON, 1981). Cada transação se identifica, dentro da empresa, com uma estrutura de governança mais econômica, ou seja, “um quadro institucional dentro do qual a integridade de uma transação é decidida” (WILLIAMSON, 1979). De acordo com Williamson (1979), em especial, deve-se considerar como os arranjos contratuais fazem face às inevitáveis lacunas existentes, motivadas pela não identificação *ex-ante* de variáveis, pelo surgimento de novos estados de variáveis, ou das modificações surgidas no ambiente.

Todavia, contrapondo a própria definição de contratos, Williamson (1985) evidencia que a busca do agente pelo crescimento de seu desempenho econômico é permanentemente condicionada pela incerteza decorrente de sua não onisciência presente e futura sobre o conjunto de elementos que permeiam as transações econômicas, sejam eles relativos às condições do ambiente econômico ou ao comportamento das partes envolvidas. Diante disso, a racionalidade dos agentes é restrita, mas os contratos realizados devem tentar prever os cenários possíveis, o que eliminaria incertezas. Devido à racionalidade limitada dos tomadores de decisão, a distribuição assimétrica de informação, bem como a falta de habilidade em especificar completamente o comportamento dos agentes, pode-se considerar que todos os contratos são incompletos e, portanto, sujeitos à renegociação e possibilidade de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1979).

Assim sendo, quanto ao fator oportunismo, o agente oportunista intenciona realizar ganhos individuais por meio de uma falta de transparência ou honestidade em suas transações, ou seleciona determinado contrato pela possibilidade de agir oportunisticamente. Williamson (1981) conceitua a primeira atitude como “Risco Moral”, ou seja, a ação oportunista *ex-post* a realização do contrato. A segunda atitude é chamada de “Seleção Adversa”, ou seja, a ação oportunista *ex-ante* a realização do contrato. Corroborando com Williamson (1985), Johanson e Mattsson (1987) enfatizam que a Teoria dos Custos de Transação preconiza a existência do oportunismo para a potencial captura de valor do relacionamento. Nesse sentido, Williamson (1985) considera que “o oportunismo amplia a suposição convencional de que os agentes econômicos são guiados por considerações de interesse próprio, para dar lugar a um comportamento estratégico”.

Entretanto, contrapondo as afirmações de Williamson, de acordo com Vilenna (2016), num estudo para avaliar como a assimetria afeta o relacionamento entre comprador e vendedor demonstrou consistentemente que o capital relacional reduz o comportamento oportunista. Segundo o autor, os resultados confirmam que este é o caso apenas quando ambas as partes partilham níveis semelhantes de capital relacional alto. Os resultados também revelam que um comprador ou fornecedor com um maior nível de capital relacional do que suas contrapartes podem ser percebidos como mais oportunista. Ou seja, um desequilíbrio de capital relacional em favor da empresa focal pode ter o efeito oposto ao pretendido; o seu homólogo percebe mais, e não menos oportunismo. Esta é uma dicotomia interessante em relação ao capital relacional e seus efeitos sobre o oportunismo percebido, contribuindo para o

nosso entendimento de que o capital mais relacional nem sempre é desejável (Villena et al. 2011), *apud* Villena 2016.

Após analisar os fatores comportamentais da Teoria dos Custos de Transação, este trabalho aborda a seguir os fatores ambientais. Nesse caso, os fatores ambientais que impactam os custos nas relações interorganizacionais são a incerteza sobre as relações de troca; a frequência destas relações e os altos investimentos em Ativos específicos. (WILLIAMSON, 1985). Por sua vez, esses fatores influenciam diretamente estes custos, influenciando assim o quarto atributo - as Estruturas de Governança.

As incertezas podem ser derivadas dos *inputs* para a transação (*ex-ante*), dos produtos finais (*ex-post*) ou ainda de fatores comportamentais. Para Williamson (1979), a incerteza está relacionada à assimetria das informações entre as partes, sendo que os relacionamentos cooperativos podem reduzir essa incerteza, causada por problemas de mercado ou redução de custos associados com a estrutura de governança. Entretanto, Weber (2014) ressalta que em contraste aos perigos da economia dos custos de transação tradicionais, que são derivados de características da transação, a incerteza interpretativa é impulsionada por características relacionais (os atributos das partes em relação uns aos outros). Por sua vez, o comportamento dos agentes envolvidos pode ser influenciado pela frequência em que as relações ocorrem. Para Williamson (1981) transações mais frequentes, contratos de longo prazo e investimentos em Ativos específicos podem reduzir as incertezas e administrar comportamentos oportunistas.

Para Williamson (1981) das três variáveis ambientais que mais influenciam os custos de transação de uma empresa, o grau de Especificidade dos Ativos é a mais importante. Esta característica em uma transação está relacionada às possíveis especificações técnicas, competências dos recursos humanos e localização dos referidos ativos tangíveis.

Williamson (1981) e Johanson e Mattsson (1987) argumentam que quanto maior à especificidade do ativo, mais dependentes as partes serão umas das outras, o que consequentemente acarreta maiores custos de mudança. Williamson (1981) ainda complementa que a condição de dependência entre as empresas intensifica-se e aumenta os custos de utilizar-se a governança do mercado, na medida em que se aumenta o grau de especialização dos Ativos. Segundo Williamson (1985) os ativos específicos podem ser subdivididos em: *a) Localização*: Envolve a imobilidade física dos ativos, certos segmentos de mercado não possuem facilidade em se realocar. Escolhas prévias que visam minimizar custos de estocagem e transporte analisam ativos por grau de especificidade de localização. *b) Ativos dedicados*: Produtos que respeitam a perspectiva de vendas do fornecedor, onde uma quantidade expressiva do produto é dedicada a certo demandante. *c) Físicos*: Ativos feitos por encomenda ou com design específico possuem limitados cenários de alocação alternativos. *d) Ativos humanos*: Existem áreas que demandam funcionários com grau de conhecimento singular como áreas de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, em que empregam pessoas com conhecimentos específicos que dificilmente podem ser realocados no mercado. *e) Marcas*: Destoa do capital físico ou humano, é relacionado ao poder de mercado de certa marca, muito comum nos casos de franquias.

A Teoria dos Custos de Transação é relevante para o entendimento da relação entre as características básicas da transação e os diversos tipos de arranjos organizacionais ou estruturas de governança. Desta forma, Williamson (1985) ressalta que a estrutura de governança é considerada como a matriz institucional em que a transação é definida. Essa estrutura envolve o conjunto de instituições e tipos de agentes envolvidos em uma transação e

na garantia de sua execução. Para o autor, o custo de transação é realizado sob o ponto de vista de governança, mercado ou hierarquia. Assim, mudanças na disposição organizacional da firma também abrem um nicho de redução dos custos, como a escolha do modelo de estrutura de governança pelo mercado ou hierarquia.

Para Williamson (1981) a estrutura de governança hierárquica se verifica diante da internalização na firma de estágios da cadeia produtiva, eliminando as negociações contratuais entre entidade distintas em detrimento da implementação de mecanismos administrativos, que passam a ser responsáveis pela adaptação da conduta dos agentes. Em outros termos, a tomada de decisão ocorre sob a propriedade unificada e o comportamento dos agentes é submetido a uma relação de autoridade (WILLIAMSON, 1985).

Ainda de acordo com Williamson (1981), a estrutura de mercado, por sua vez, se caracteriza por relações transacionais entre entidades independentes pautadas pelo mecanismo de preços. Trata-se, assim, de relações impessoais de compra e venda que não possuem maiores vínculos de coordenação. Para o autor, os benefícios das relações mercantis residem nos possíveis ganhos de custo e eficiência possibilitados pelo ambiente de autonomia, competição e barganha. O elemento central está no incentivo da conduta individualista, os incentivos de alta-potência, ou seja, mecanismos que permitem aos agentes se apropriarem de maiores rendas em função da magnitude de seus esforços. Outro fator, interligado ao primeiro, remonta às possibilidades dos agentes individuais agregarem maiores demandas, gerando economias de escala e escopo. Por último, as estruturas híbridas estão localizadas entre os contratos de compra e venda simples e as organizações hierárquicas, configurando, neste sentido, transações baseadas em mercados organizados. Este tipo de arranjo ocorre em condições em que os agentes conseguem firmar compromissos com credibilidade, ou seja, relações bilaterais eficientes em relação às salvaguardas contra a incerteza e o oportunismo. Tais condições decorrem quando especificidades transacionais conduzem os agentes a relações de dependência mútua, ao passo que a convergência/reciprocidade de interesses incentiva a criação de maiores laços de cooperação.

Contrapondo a perspectiva de estrutura de governança estabelecida por Williamson (1985), Powell (1990) define que quando a troca de serviços ou produtos entre compradores e fornecedores se torna constante e recorrente, com qualidade, de difícil mensuração, fica complicado fazer uma separação entre as organizações ou até mesmo considerá-las como entidades separadas. Powell (1990) conclui com isso que tais arranjos não são nem uma transação realizada pelo mercado, nem uma estrutura de governança hierárquica, mas um separado e diferente modo de troca, com sua própria lógica, uma rede. Diante das três estruturas de governança, os agentes, motivados pela busca de ganhos de eficiência com a economia de custos de transação, optam por aquela que melhor se adapta às suas realidades particulares, considerando as características de cada forma institucional e suas implicações sobre os supostos comportamentais dos atores envolvidos e as especificidades da transação praticada. Portanto, características diferenciadas das transações levam a arranjos organizacionais também diferenciados (WILLIAMSON, 1985), que proporcionam as melhores oportunidades de criação de vantagens competitivas pela redução dos custos transacionais.

Williamson (1981), complementa que após a análise do grau de especificidade dos ativos, deve-se analisar as forma das transações. Há uma relação entre a natureza dos ativos e o controle que sua estrutura necessita, vindo do tipo de investimento sobre ele, para designar a estratégia da firma. Esse alinhamento entre a estrutura de governança e as características da transação (como especificidade, frequência e incerteza) será a fórmula responsável pela

redução dos CT, pois a procura de uma maior eficiência produtiva é transmitida pelas ações dos agentes e se mostra no formato da qual a instituição é organizada e coordenada.

Origem da Teoria de Rede IMP-Group

À medida que números crescentes das formas de organização não mercantil e não hierárquica foram documentadas, a continuidade da propagação de estruturas de governança e as próprias categorias de Williamson vêm sendo questionadas. Em contrapartida, aos arranjos de governança de mercado que tratam principalmente de controle de custos e estruturas hierárquicas, Powell (1990) construiu um argumento para as relações de rede como um arranjo organizacional distinto, em oposição a uma forma híbrida que combina mercado e hierarquia.

Para Powell (1990) as redes são definidas por um conjunto de características descritivas e componentes críticos. Esse conjunto de características são distintos no mercado em suas pesadas dependências, reciprocidade, colaboração, interdependência complementar, uma base de reputação e relacionamento para a comunicação e um clima informal orientado para o ganho mútuo. Segundo Powell (1990) as firmas mais propensas a se engajar em arranjos de rede serão aquelas que precisam trocar códigos que possuem níveis elevados de decodificação e intensivos em conhecimento, que são mais bem transferidos por processos colaborativos de informação. Contrapondo a perspectiva de Williamson, Powell (1990) afirma que embora os controles econômicos estejam presentes, o controle social é crucial para a formação e manutenção da firma. A questão específica explorada aqui é a medida em que o controle social, em oposição a contratos e acordos formais, governa as transações em díades empreendedoras.

Na perspectiva da TCT, em uma organização formal, os preços de mercado são substituídos por mecanismos de coordenação e controle administrativos, como a transferência de preços e os incentivos aos funcionários. Uma autoridade central exige os termos de troca, e a negociação e a saída são administrativamente complexas. As complexidades desses desafios administrativos dificultam a estruturação de processos de troca interna de maneira eficiente e equitativa. Diante disso, Powell (1990) relata que uma estrutura de rede evita esses problemas, ao mesmo tempo em que institucionaliza a cooperação, a informação compartilhada e os resultados garantidos, os quais são considerados benefícios de trocas integradas verticalmente.

A pesquisa do IMP – Industrial Marketing and Purchasing Group focalizou-se, inicialmente, num fenômeno não considerado pelas teorias tradicionais da empresa: a existência de relacionamentos entre as empresas e as interdependências entre estas. Posteriormente, o IMP Group focalizou-se na conceitualização dos relacionamentos, na sua dinâmica e na rede que resulta das suas interdependências (HAKANSSON 1995). De acordo com o IMP, como nenhuma empresa consegue sozinha satisfazer todos requisitos ou resolver todos os seus problemas, necessita recorrer aos recursos e competências das empresas com que se relaciona. Neste enquadramento, Axelsson (2016) define as redes interorganizacionais como estruturas de relacionamentos que permitem que cada empresa participante compartilhe os recursos e competências das outras.

Hakansson (1995) argumenta que o projeto *IMP Group* original foi iniciado simplesmente porque vários pesquisadores haviam observado coisas que não poderiam ser explicadas pelas abordagens teóricas predominantes nas relações de marketing tradicionais. Nesse sentido, Ford e Hakansson (2006) relatam que o que motivou os estudos do *IMP Group*

foi o fato de que as análises econômicas tradicionais do mercado passaram a ser contestadas no processo de compra no mercado industrial. Tendo como base as características das redes descritas por Hakansson (1995), Moller (2018) ressalta que o Grupo IMP começou em meados dos anos 1970 com jovens estudantes representando cinco universidades em quatro países europeus (as universidades de Uppsala, Suécia, UMIST, Reino Unido; ESC Lyon, França; e a Universidade Maximilian Ludwig em Munique, Alemanha Ocidental), em torno de um projeto de pesquisa sobre “Marketing e Compras industrial” (IMP Group, 2017).

De acordo com Hakansson (1982), em um estudo que envolveu 900 relações de negócios, viu-se que as negociações de troca não podem ser tratadas como uma série de transações independentes de troca de recursos. Em vez disso, essas trocas são relações complexas entre empresas compradoras e fornecedoras, onde a troca é criada entre as partes de forma interativa. Corroborando com Hakansson (1995), Ford e Hakansson (2006) argumentam que empresas vão negociar com as outras quando ambas usufruírem de benefícios que sejam interessantes para as partes envolvidas. Na estrutura de rede, as empresas podem ter seus próprios objetivos, mas estes devem incorporar pelo menos alguns dos objetivos das contrapartes.

Dentre as diversas características da Teoria de Redes IMP-Group, Axelsson (2016) define uma rede industrial como um modelo que descreve um número normalmente grande de atores envolvidos em processos econômicos que convertem recursos em produtos acabados e em serviços para consumo. Assim, as ligações entre atores são normalmente definidas em termos das trocas econômicas que acontecem dentro do enquadramento de um relacionamento continuado. A existência desses relacionamentos é a razão de ser das redes industriais. Por esta razão, um dos aspectos centrais na abordagem de redes industriais é a importância dos relacionamentos interorganizacionais e as razões que explicam essa importância. Nesse sentido, os relacionamentos que se estabelecem entre as empresas permitem-lhes cooperar com os seus fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes, permitindo-lhes aceder aos recursos e competências das suas contrapartes. Como os relacionamentos entre as empresas geram interdependências entre elas, os relacionamentos são simultaneamente um elemento potenciador e um constrangimento ao desenvolvimento da organização (HAKANSSON 1995).

A literatura IMP-Group tem como pressuposto fundamental a existência de heterogeneidade. Para Axelsson (2016) os relacionamentos são vantajosos porque as contrapartes são heterogêneas. Todos os atores são diferentes, tendo objetivos, conhecimento, recursos e atividades diferentes. De acordo com Hakansson (1995) sendo os relacionamentos processos que se caracterizam pela adaptação e empenho mútuo de cada uma das partes, estes geram a interdependência de resultados ao longo do tempo. O resultado das ações de uma empresa é fortemente influenciado pelas ações das empresas com que esta se relaciona. Da mesma forma, também as suas ações influenciam o resultado das ações das outras. Assim sendo, numa rede, as empresas são interdependentes, o que significa que o resultado das ações de uma empresa não depende, unicamente, dessa empresa. Assim, esta interdependência de resultados faz com que, simultaneamente, os relacionamentos enriqueçam e limitem as empresas, pois não só potenciam, como também restringem, o desenvolvimento da organização.

Segundo o autor, o relacionamento evolui ao longo do tempo e, por um lado, ajuda a empresa permitindo-lhe utilizar os recursos e competências das suas contrapartes. Mas, por outro lado, simultaneamente, essa interdependência funciona como uma restrição ao desenvolvimento das suas iniciativas. Ainda segundo o autor, sendo que os objetivos e

iniciativas das contrapartes num relacionamento nem sempre são coincidentes, uma empresa pode ter dificuldade em realizar os seus projetos, se para isso necessitar da cooperação de outra com que se relaciona. Conclui-se que a interdependência gerada pelos relacionamentos pode ser positiva ou negativa. Assim sendo, a interação entre empresas interdependentes envolve, simultaneamente, elementos de cooperação e conflito, de integração e separação. A coexistência de cooperação e o conflito num relacionamento torna necessário que este não se torne um jogo de soma nula mas que crie valor para os dois lados da relação. É necessário saber balancear os efeitos do relacionamento para as duas partes, para que ele continue a ser interessante para ambas (HAKANSSON 1995).

Numa rede de empresas, continuamente, surgem novos relacionamentos, alteram-se relacionamentos existentes e acabam relacionamentos antigos. Apesar de parecer contraditório, a estrutura da rede tem, simultaneamente, um carácter de estabilidade e de mudança contínua. O desenvolvimento numa determinada área necessita de estabilidade noutro ponto da rede (HAKANSSON 1995). Por exemplo, o desenvolvimento de uma nova atividade ou recurso pode assegurar ou depender da estabilidade de um relacionamento. Como os relacionamentos estão conectadas entre si, as mudanças propagam-se nas redes. O que acontece numa relação entre duas empresas pode ter impacto nos restantes relacionamentos estabelecidos por cada uma das partes envolvidas. A mudança é gerada por ações, que por sua vez são reações a ações anteriores. A mudança numa rede é também evolutiva. A heterogeneidade dos recursos e a complexidade das interdependências entre atividades oferecem tantas possibilidades que, dada a racionalidade limitada dos indivíduos a única solução é um desenvolvimento incremental em interação contínua com os outros. Neste contexto, todas as mudanças necessitam ser marginais e ligadas fortemente ao passado (HAKANSSON 1995).

Para Hakansson (1982), a relação de longo prazo entre as empresas traz uma série de vantagens que não podem ser mensuradas, mas que são de extrema importância, como o *know-how* tecnológico, a adaptação cultural, etc. Para o autor, a troca constante de fornecedor envolve, em muitos casos, custos que consistem nos prejuízos que uma das partes tem caso mudasse de parceiro. Isso acontece quando, por exemplo, uma determinada empresa investe em um maquinário específico para atender a um único cliente e este opta por trocar de fornecedor. Logo, essa empresa poderá ter um grande prejuízo.

Complementando a afirmação de Hakansson (1982), Ford (1980) argumenta que o contrário também pode acontecer. Caso um cliente esteja acostumado a lidar com um fornecedor e, depois de anos de parceria, se veja obrigado a mudar a construção desta nova parceria, será envolvido novamente um esforço de aprendizagem e adaptação, seja tecnológico, cultural, etc., de ambas as partes. Complementando ainda as afirmações de Ford e Hakansson (2006), Powel (1990) afirma que a rede também oferece vantagens específicas para as empresas. O uso de uma estrutura de troca de rede representa uma oportunidade sempre mais crítica, por meio da qual recursos podem ser obtidos e vantagens competitivas percebidas sem comprometer os investimentos de capital da integração vertical.

DISCUSSÃO

Diferenças entre a perspectiva de rede do IMP-Group e a TCT - teoria dos custos de transação

Powell (1990), em seus estudos destaca uma grande diferença entre as Teorias de Custos de Transação e a Teoria de Redes. Para Powell (1990) as redes são construções sociais

reproduzidas e alteradas como resultado da ação dos atores que as constituem, enquanto que no custo das transações, as relações detém natureza meramente econômica. Complementando a diferença apontada por Powell (1990), Johanson e Mattsson (1987) relatam que existem algumas diferenças entre a abordagem de custo de transação e a abordagem de rede. Estas diferenças podem estar relacionadas com fatores como: fundamentos teóricos, conceitos básicos de orientação para problemas, delimitação do Sistema. Para Johanson e Mattsson (1987) no que se refere às diferenças teóricas fundamentais os autores, na abordagem de rede, preferem ver as empresas como unidades sociais, enquanto que os autores da teoria dos custos de transação visualizam as organizações com base nas premissas de controle, em que faz-se necessário a dependência de recursos entre as organizações.

Nesse sentido, Larson (1992) e Powell (1990) corroboram com Johanson e Mattsson (1987), complementando que as trocas em rede pautam-se em aspectos como reputação, confiança, reciprocidade e interdependência mútua. Diante disso, a relação em rede é proposta como uma alternativa para oferecer possibilidade de crescimento mútuo, de forma horizontalizada. Larson (1992) ainda corrobora com Johanson e Mattsson (1987) ao afirmar que na Teoria de Custos de Transação, apesar da existência da interdependência entre comprador e vendedor, as dimensões das relações ocorrem de forma verticalizada, utilizando-se de mecanismos de controle que buscam atender a objetivos específicos que integram os contratos que regem as relações entre as partes.

Quanto aos conceitos básicos de orientação para problemas, Johanson e Mattsson (1987) relatam que a abordagem dos custos de transação visa explicar as estruturas institucionais de governança. Na teoria dos custos de transação, busca-se entender por que e quando as atividades são coordenadas dentro e não entre as empresas. Por outro lado, a Teoria de Redes busca entender a dinâmica dos aspectos dos sistemas, dos processos de troca e estratégias industriais adotadas pelas empresas em tais sistemas relacionais. Corroborando com os autores, Jarillo (2013) complementa que na Teoria de Custos de Transação as diversas formas de governança não abrangem a multiplicidade de fatores que afetam as indústrias, o que tornam limitadas as estruturas de governança, enquanto que na Teoria de Redes, a interdependência entre as partes gera atributos de confiança e reciprocidade que tornam as relações mais estratégicas e eficientes.

No que se refere a natureza da relação entre os fins, Johanson e Mattsson (1987) descrevem que a especificidade é a razão pela qual as empresas são dependentes de recursos externos e dedicam recursos importantes para investimentos em relações comerciais. No entanto, se todos esses recursos devem ser “internalizados”, uma empresa vai se encontrar numa situação impossível de “crescimento”. Nesse caso, um grau de especificidade de ativos é a regra e não a exceção a essa variável.

Quanto à delimitação de sistemas diferentes, Johanson e Mattsson (1987) ressaltam que a abordagem de custos de transação baseia suas conclusões sobre estruturas de governança com características de relações apenas transacionais, enquanto que a abordagem de rede baseia suas análises em características de relações diádicas interdependentes. Pode-se argumentar que, enquanto a função da relação diádica na abordagem de custo de transação é analisar os limites de organizações e mercados, a sua função na abordagem de redes é envolver os seus agentes (comprador-vendedor) numa relação com um sistema de cooperação mútua.

Complementando os argumentos de Johanson e Mattsson (1987), Powell (1990) evidencia que as redes são vistas como uma forma híbrida de governança, ampliando a

dicotomia entre o mercado, baseado na racionalidade das transações, e a hierarquia, na qual a coordenação baseia-se no poder formal delegado aos agentes. Essa ampliação implica, assim, diferentes lógicas de coordenação do trabalho entre as organizações, baseadas na racionalidade de cada troca, no estabelecimento de regras e no poder formal, além dos mecanismos sociais.

Contudo, para Johanson e Mattsson (1987), a maior diferença entre a Teoria dos Custos Transacionais e a Teoria de Redes está na natureza das relações. Os mercados industriais são caracterizados por relações duradouras entre empresas, porque tais relações podem reduzir os custos de troca e produção e pode promover o conhecimento desenvolvido entre as partes. Através das relações duradouras, as empresas obtêm controle sobre o outro e eles têm acesso indireto aos ativos em empresas com as quais eles não têm relações diretas. Os processos de troca e adaptação são encarados como processos de investimento. Corroborando com os autores, Jarillo (2013) afirma que na Teoria de Redes, a frequência das relações geram confiança e interdependência entre as indústrias, o que as tornam mais eficientes e empreendedoras, na qual essa natureza de relação reduzem ou eliminam os custo de transação.

Outra diferença, encontrada entre essas duas abordagens, diz respeito ao fato de as relações sociais terem a capacidade de diminuir o oportunismo e produzir a confiança. Os estudos das relações sociais, diferentemente da TCT, relatam que as relações sociais influenciam diretamente as transações e também a confiança entre os atores sociais. Axelsson(2016) assume que as transações, contrariamente à visão racional da TCT, estão inseridas nas redes de relações sociais e que as relações desenvolvidas pelos atores podem eliminar ou diminuir o oportunismo existente. Já para Williamson (1985), a confiança está associada ao oportunismo, não dependendo diretamente das relações sociais.

Similaridades entre a perspectiva de rede do IMP-Group e a TCT - teoria dos custos de transação

Em seus estudos, Mattson (1997), descreve que a TCT é semelhante a Teoria de Redes no sentido de que a dimensão temporal das relações individuais é importante, que o relacionamento é de valor e que os valores são criados através de relacionamentos. Nesse caso, para o autor embora a TCT possua uma característica meramente transacional, e a Teoria de Redes estabeleça uma abordagem relacional de confiança e cooperação, as duas teorias influenciam os agentes envolvidos, independente da forma de relacionamento.

Assim como Mattson (1997), Williamson (1996) também aponta uma similaridade. Para o autor, a TCT tem assumido um papel importante ao evidenciar a forma que alguns fenômenos sociais, como a confiança, afetam as transações econômicas. Segundo Willianson (1996) a confiança é entendida como termo pouco preciso e útil para a análise de trocas econômicas. Basicamente, o autor classifica três tipos de confiança: (a) confiança calculada, (b) confiança pessoal e (c) confiança nas instituições. Nos dois primeiros tipos de confiança, observa-se uma ligação direta entre confiança e oportunismo, em que o ato de confiar pressupõe, ao mesmo tempo, um estímulo ao comportamento oportunista em uma transação. Segundo o autor na confiança calculada, um ator econômico confia apenas para obter vantagem econômica. Na confiança pessoal, os atores econômicos podem ser facilmente explorados por agentes que não possuem essa qualidade. Já o terceiro tipo de confiança, relaciona-se diretamente à socialização dos atores econômicos, demonstrando que o risco inerente em uma transação depende não só dos atributos das transações, mas também do ambiente institucional. Esse terceiro tipo de confiança demonstra que os tipos de governança

dependem sistematicamente do ambiente institucional em que as transações estão inseridas. Desta forma ao considerar o aspecto confiança, observa-se que tanto a TCT como os estudos de redes consideram a existência da ação econômica no tecido social, gerando, assim, um espaço para o entendimento da confiança. A TCT e os estudos de redes sociais são capazes de explicar o comportamento não oportunista, através das relações repetitivas, que incentivam a manutenção das relações sociais. Porém, Williamson (1985) considera a confiança como espécie de ‘anomalia’ e não como um componente básico de seu modelo econômico.

A interferência dos dispositivos institucionais na confiança pode ser considerada como terceira aproximação entre essas duas correntes. Axelsson (2016) observa que a origem da confiança está no papel das relações sociais. Para esse autor, há uma preferência por se fazer transações com indivíduos ou organizações de reputação conhecidas. Para Williamson (1996), atributos do ambiente institucional (terceiro tipo de confiança) ajudam a desenvolver a confiança, como a credibilidade na cultura corporativa. Nesse caso, a reputação da cultura corporativa pode aumentar a crença nas relações comerciais, evitando o comportamento oportunista. Axelsson (2016) menciona que os dispositivos institucionais mencionados por Williamson (1985) são os principais responsáveis pela produção da confiança. Williamson (1985) argumenta que estes dispositivos podem influenciar a confiança, mas muito provavelmente com a presença do oportunismo. Jarillo (2013) identifica uma similaridade na perspectiva econômica entre a TCT e a Teoria de Redes quando argumenta que existe uma importante questão que não foi discutida por Williamson (1985). Essa questão refere-se ao fato de que os custos de transação podem ser afetados pela ação consciente de um empresário, sendo essa uma das fundamentações econômicas para a “estratégia em rede”. Assim, a confiança nas inter-relações entre os atores é um dos fatores que promove a redução dos CT e torna a existência das redes economicamente viáveis (JARILLO, 2013).

A perspectiva econômica entre a Teoria de Redes e a Teoria de Custos de Transação torna-se ainda mais evidente quando Jarillo (2013), evidencia que não importa quão próxima seja a relação entre compradores e vendedores, não importa quanto tempo tenha durado, se melhores termos de negociação (considerando qualidade, quantidade, prazo e preço) puderem ser obtidos em outros lugares, não haverá arranjos alternativos.

Contribuições do *IMP-Group* e da TCT para os relacionamentos interorganizacionais

A TCT, conforme se buscou demonstrar neste trabalho, contribuiu de forma significativa para o entendimento das relações interorganizacionais ao englobar em seu arcabouço analítico aspectos importantes das relações de produção ocorridas dentro e entre firmas, como o reconhecimento de fatores humanos, transacionais e ambientais, bem como a existência de imperfeições de mercado e de custos transacionais, além do reconhecimento do papel das organizações institucionais que interferem na tomada de decisões dos agentes econômicos. Nesse sentido, a TCT permitiu um grande avanço de interpretação das firmas e mercados, abrindo caminho para a superação da “caixa preta” que caracteriza a firma neoclássica. Em oposição à visão atomista tradicional, Williamson (1985) propôs a compreensão da firma sob um novo enfoque, a partir da abordagem conhecida como contratual ou das estruturas de governança.

Outra grande contribuição da TCT para as relações interorganizacionais é a definição das especificidade dos ativos. Nesse sentido Williamson (1985) ressalta que os ativos específicos são de suma importância para o resultado final e que dificilmente podem ser

substituídos ou reempregados sem perda de seu valor produtivo. Com a especificidade dos ativos proposta na Teoria dos Custos de Transação, esta situação é dificultada se há reduzido número de produtores capazes de fornecê-lo, demandando maior atenção e com isso deixam reféns de relações contratuais e oportunismo os seus negociantes. Geralmente, onde há ativos específicos fica reduzido ou nulo o espaço para comparações de mercado, já que este bem muitas vezes, atende a um nicho característico, não permitindo a contraposição com outros bens que o mercado oferece, o que pode elevar os custos contratuais da transação.

Assim como a TCT, a Teoria de Redes também proporcionou grandes contribuições para a compreensão das relações interorganizacionais. Segundo Hakansson (1995), pode-se argumentar que a Teoria de Redes contribui de forma relevante para as relações interorganizacionais, uma vez que os fatores ambientais e comportamentais que impactam as relações entre comprador e vendedor podem ser minimizados ou até mesmo eliminados pelo fator confiança, uma vez que a capacidade de gerar confiança obtida na Teoria de Redes é a habilidade empreendedora fundamental para reduzir esses custos e tornar economicamente viável a existência da rede e melhorar de forma positiva as relações interorganizacionais. Outra contribuição é a perspectiva da aplicação do conceito de redes estratégicas. Nesse sentido, Jarillo (2013) argumenta que se uma empresa é capaz de obter uma organização pela qual ela desenvolve atividades para o fornecedor mais eficiente, mantém por si mesma a atividade na qual tem uma vantagem comparativa e reduz os custos de transação, surge um modo superior de organização: a rede estratégica. Para o autor, esse modo de organização desfruta de algumas das propriedades dos mercados e algumas das propriedades das hierarquias.

Jarillo (2013) relata que na concepção de redes estratégicas, as redes são economicamente viáveis porque a especialização de cada fornecedor faz com que o custo total final seja menor. E isso pode ser sustentado porque as relações de longo prazo, que geram confiança, reduzem os custos de transação. Para ele, a equidade no compartilhamento do valor agregado é alcançada, através do mecanismo de confiança e da valorização do relacionamento em si, o que facilita a solução de problemas específicos. Ainda na percepção de Jarillo (2013), com seus aspectos concomitantes de competição e cooperação existentes, a Teoria de Redes Estratégicas contribuem para que as relações interorganizacionais compreendam que os modos híbridos de organização são muito mais importantes do que até então haviam sido realizados.

Percebe-se que a Teoria dos Custos de Transação contribuiu inicialmente atribuindo às relações interorganizacionais formas de controle nessas relações através de mecanismos como o mercado e a hierarquia, pautando-se em contratos para minimizar os riscos de oportunismo existentes, enfatizando que os interesses entre as empresas sejam garantidos; mas que devido as várias limitações e mudanças constantes do mercado abre-se caminho para que a Teoria de Redes *IMP-Group* desenvolva estudos que venham elucidar respostas que permitam que as organizações numa abordagem relacional possam contribuir por meio de fatores como cooperação e confiança em redes na obtenção de uma melhor compreensão sobre a dinâmica das relações interorganizacionais.

CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi descrever as origens, diferenças e similaridades da Teoria dos Custos de Transação e da Perspectiva de Rede do *IMP Group*, bem como analisar suas contribuições para compreender os relacionamentos interorganizacionais industriais, através de um ensaio teórico acerca do assunto. Nesse sentido, apesar das contribuições da TCT para

o desenvolvimento das relações organizacionais, as limitações existentes na sua abordagem econômica em compreender a dinâmica das relações interorganizacionais serviu como um “pano de fundo” para que a Teoria de Redes do IMP-Group buscasse compreender a dinamicidade destas relações. Desta forma, pode-se argumentar que a teoria dos custos de transação pode ser considerada como uma transição entre a economia clássica e as novas configurações de organizações em rede, sendo, portanto, uma possível explicação para a origem das redes organizacionais.

Assim, a compreensão das relações interorganizacionais como instituições que atuam pautadas em aspectos como confiança, cooperação e interdependência mútua torna-se necessária para superar situações de oportunismo e incertezas existentes no mercado. E isso, torna-se evidente quando Powell (1990) estabelece que a organização em rede apresenta a difusão de um novo paradigma econômico, associado à inovação organizacional fundamentada nas tecnologias da informação e na economia da informação e do conhecimento. Nesse sentido, Powell (1990) ressalta que a confiança é apontada como fator indispensável para a cooperação entre os relacionamentos interorganizacionais e, é considerada uma condição para o estabelecimento do compromisso entre os agentes que se relacionam.

O presente estudo, além de apontar várias similaridades entre as duas teorias, apresentou também inúmeras diferenças. Dentre elas, ao considerar que a confiança é um construto relevante para os relacionamentos interorganizacionais em redes, na TCT o item confiança é retratado de forma diferenciada, adotando outras abordagens. Segundo Williamson (1985), a confiança está relacionada, na TCT, ao oportunismo e, nos estudos de redes à estrutura social. A falta de confiança nas relações entre as organizações e o seu ambiente gera a possibilidade do comportamento oportunista por parte de alguns agentes, representando a questão central na geração dos custos de transação. Na concepção da TCT, as relações sociais muitas vezes são vistas como um fenômeno do mercado. Nos estudos de redes as transações econômicas, contrariamente à visão atomística, estão inseridas no tecido social.

Contudo, os estudos realizados permitiram descrever inúmeras contribuições das teorias estudadas para o desenvolvimento das relações interorganizacionais. Dentre as contribuições apresentadas, ressalta-se o fato de que na Teoria de Redes os fatores ambientais e comportamentais que impactam as relações entre comprador e vendedor podem ser minimizados ou até mesmo eliminados pelo fator confiança, uma vez que a capacidade de gerar confiança obtida na Teoria de Redes é a habilidade empreendedora fundamental para reduzir esses custos e tornar economicamente viável a existência da rede e melhorar de forma positiva as relações interorganizacionais.

Referências

- AGOSTINI, Lara; NOSELLA, Anna. Interorganizational relationships in marketing: A critical review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 19, n. 2, p. 131-150, 2017.
- AXELSSON, B., & Easton, G. (Eds.). (2016). *Industrial networks: a new view of reality*. Routledge.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, nov, 1937.
- COASE, R. H. *The Problem of Social Cost*. Chicago: Chicago Press, 1960.

- FORD, D., & Håkansson, H. (2006). IMP—some things achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 248-258.
- FORD, D. The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, v. 14, n. 5 / 6, 1980.
- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge, 1995.
- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No Business Is an Island: the Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, v. 5, n. 3, p. 187-200, 1989.
- JOHANSON, J., & Mattsson, L. G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34-48.
- JARILLO, J. C. (2013). *Strategic networks*. Routledge
- LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, n. 37, p. 76-102, 1992.
- MATTSSON, L. G. Relationship Marketing in a Network Perspective. In *Relationships and Networks in International Markets*, Gemünden, H., Ritter, T. e Walter, A. (Eds.) p. 37-52, Oxford: Pergamon, 1997.
- MÖLLER, Kristian; HALINEN, Aino. IMP thinking and IMM: Co-creating value for business marketing. *Industrial Marketing Management*, 2018.
- METCALF, L. E.; FREAR, C. R.; KRISHNAN, R. Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model. *European Journal of Marketing*, v. 26, n. 2, 1992.
- POWELL, W. W. Neither Market nor Hierarchy: Networks Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, v.12, p. 295-336, 1990.
- VILLENA, V. H.; CRAIGHEAD, C. W. On the same page? How asymmetric buyer–supplier relationships affect opportunism and performance. *Production and Operations Management*, v. 26, n. 3, p. 491-508, 2017.
- WEBER, L., & Mayer, K. (2014). Transaction cost economics and the cognitive perspective: Investigating the sources and governance of interpretive uncertainty. *Academy of Management Review*, 39(3), 344-363.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, p. 233-61, 1979.
- WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: the transaction cost approach. *Journal of Sociology*. v. 87, p. 548-77, 1981.
- WILLIAMSON, O. E. The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, v. 19, p. 1537–1568. 1981
- WILLIAMSON, Olivier E. *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University, 1996.