



REUNIR:
Revista de Administração,
Contabilidade e
Sustentabilidade

www.reunir.revistas.ufcg.edu.br



ARTIGO ORIGINAL

Relações entre Organizações sob a Perspectiva da Teoria dos Custos de Transação: um Estudo sobre as Práticas de Contabilidade Gerencial Intrafirma

Relations between Organizations under the Transaction Cost Theory Perspective: A Study on Intra-firm Management Accounting Practices

Relaciones entre organizaciones desde la perspectiva de la teoría de los costos de transacción: un estudio sobre las prácticas contables gerenciales intraempresariales

Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida¹ & Antonio André Cunha Callado²

PALAVRAS-CHAVE

Transação.
Contratos.
Fornecedores.
Práticas de
Contabilidade
Gerencial
Avançadas.

Resumo: Amplas tendências econômicas, sociais e organizacionais podem afetar as empresas e suas práticas individuais, motivando a inserção da perspectiva relacional no estudo dos determinantes da adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas. Neste contexto, este estudo se valeu da Teoria dos Custos de Transação (TCT), que explica a cooperação interorganizacional como uma possibilidade de garantir os custos de transação reduzidos. Além da hierarquia, o mercado e as formas híbridas de governança das transações, previstas pela TCT, diferem entre si, principalmente, dependendo das características das transações e do regime de direito contratual ao qual estão sujeitas. Nesta perspectiva, Assim, objetivou-se analisar como os atributos distintivos das transações e dos contratos nas relações com fornecedores estão associados a adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas. Realizou-se estudo de casos múltiplos, em seis indústrias definidas por amostragem teórica, por meio de entrevistas e observação direta, analisadas com apoio da análise de conteúdo e seguindo roteiro proposto por Eisenhardt (1989). Os resultados sinalizaram que a celebração de contratos formais e sua completude com fornecedores estão associados com a adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas, inicialmente impactando aquelas relativas a avaliação de desempenho e, à medida que a vigência contratual se amplia e a completude do contrato percebida aumenta, o avanço nas práticas se verifica naquelas relativas a custos e controle financeiro e a planejamento e orçamentos.

KEYWORDS

Transaction.
Contracts.
Providers.
Advanced Management
Accounting Practices.

Abstract: Broad economic, social and organizational trends can affect companies and their individual practices, motivating the inclusion of a relational perspective in the study of the determinants of the adoption of advanced management accounting practices. In this context, this study used the Transaction Cost Theory (TCT), which explains interorganizational cooperation as a possibility to guarantee reduced transaction costs. In addition to the hierarchy, the market and the hybrid forms of transaction governance, provided for by the TCT, differ, mainly, depending on the characteristics of the transactions and the contractual law regime to which they are subject. In this perspective,

¹ Universidade Federal da Paraíba, e-mail: kknalmeida@gmail.com

² Universidade Federal Rural do Pernambuco, e-mail: andreccallado@yahoo.com.br

Thus, the objective was to analyze how the distinctive attributes of transactions and contracts in relations with suppliers are associated with the adoption of advanced management accounting practices. A multiple case study was carried out in six industries defined by theoretical sampling, through interviews and direct observation, analyzed with the support of content analysis and following the script proposed by Eisenhardt (1989). The results indicated that the execution of formal contracts and their completeness with suppliers are associated with the adoption of advanced management accounting practices, initially impacting those related to performance evaluation and, as the contractual term expands and the contract completeness is perceived increases, the advance in practices is verified in those related to costs and financial control and to planning and budgets.

PALABRAS CLAVE

Transacción.

Contratos.

Proveedores.

Prácticas avanzadas de contabilidad de gestión

Resumen: Las tendencias económicas, sociales y organizacionales amplias pueden afectar a las empresas y sus prácticas individuales, motivando la inclusión de una perspectiva relacional en el estudio de los determinantes de la adopción de prácticas avanzadas de contabilidad de gestión. En este contexto, este estudio utilizó la Teoría del Costo de Transacción (TCT), que explica la cooperación interorganizacional como una posibilidad para garantizar la reducción de los costos de transacción. Además de la jerarquía, el mercado y las formas híbridas de gobernanza de las transacciones, previstas por el TCT, difieren, principalmente, en función de las características de las transacciones y del régimen de derecho contractual al que están sujetas. En esta perspectiva, así, el objetivo fue analizar cómo los atributos distintivos de las transacciones y contratos en las relaciones con proveedores se asocian con la adopción de prácticas avanzadas de contabilidad de gestión. Se realizó un estudio de caso múltiple en seis industrias definidas por muestreo teórico, a través de entrevistas y observación directa, analizadas con el apoyo del análisis de contenido y siguiendo un guión propuesto por Eisenhardt (1989). Los resultados indicaron que la ejecución de contratos formales y su completitud con proveedores están asociados a la adopción de prácticas avanzadas de contabilidad de gestión, impactando inicialmente las relacionadas con la evaluación del desempeño y, a medida que se expande el plazo contractual y se percibe que la completitud del contrato aumenta, el avance en Las prácticas se verifican en las relacionadas con los costos y el control financiero y con la planificación y los presupuestos.

Introdução

O cenário das relações entre empresas e sua dualidade entre competição e cooperação despertou interesse pela busca da compreensão de como estas ocorrem e quais são as melhores configurações que podem ser adotadas. Para esse entendimento, elegeu-se a Teoria dos Custos de Transação que, segundo Uddin e Hassan (2011), explica a cooperação interorganizacional como uma possibilidade de garantir os custos de transação reduzidos, a eficiência econômica e a estabilidade transacional.

Sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação, os contratos surgem como importantes mecanismos de controle das relações entre organizações, em que as opções de controle, como a elaboração de contratos mais complexos, devem ser alinhadas com os riscos da troca, de modo que os custos de transação sejam minimizados (Ding, Dekker & Groot, 2013). Afetando esses custos, pelo entendimento de Williamson (1979, 1981), há dificuldades quando da negociação e dadeação do contrato, bem como da garantia de sua execução, provenientes da racionalidade limitada e oportunismo dos agentes e dos atributos distintivos das transações.

Tais atributos incluem a frequência e a incerteza nas transações e o tipo e grau de especificidade dos ativos envolvidos no fornecimento do bem ou serviço em questão. Por sua vez, essas características demandam uma estrutura de governança específica, dentre mercado, hierarquia ou formas híbridas, isto é, as transações que diferem em seus atributos estão alinhadas com as estruturas de governança, que diferem em seus custos e competências. (Williamson, 1979, 1991, 2002).

Para Williamson (2002), os atributos que definem uma estrutura de governança incluem intensidade de incentivo, controle administrativo e regime de direito contratual. Dentre esses atributos, e, para os fins aos quais se destinam esta pesquisa, interessa os instrumentos de controle, além das características contratuais. No que se refere ao aspecto do controle, Williamson (2002) observa que a hierarquia difere do mercado porque seus controles administrativos são mais numerosos e discricionários, enquanto que, no modo híbrido, assumem valores intermediários, entre mercados e hierarquia.

Nessa perspectiva, observa-se que o Controle Gerencial se insere nos controles administrativos referidos por Williamson (1991) que, por meio de suas práticas, podem contribuir para redução dos custos de transação, uma vez que podem impactar na cooperação entre as partes dos relacionamentos interorganizacionais, sendo, portanto, objeto de análise neste estudo.

Quanto as práticas de contabilidade gerencial, a literatura sinaliza o predomínio daquelas tradicionais, em detrimento das consideradas avançadas, como encontrado nos estudos de Cenhall e Langfield-Smith (1998a) na Austrália, Abdel-Kader e Luther (2006b) no Reino Unido, Sulaiman, Ahmad e Alwi (2004) em países asiáticos, e Pavlatos e Paggios (2009) na Grécia, não sendo tal predominância prerrogativa exclusiva dos países em desenvolvimento, dado ao variado contexto geográfico no qual estes estudos se inserem.

O entendimento subjacente de avanço, aperfeiçoamento ou evolução nas práticas de contabilidade

gerencial encontra apoio no *framework* fornecido pelo *International Federation of Accountants*- IFAC (1998), e nos trabalhos de Abdel-Kader e Luther (2006a, 2006b, 2008) e Leite, Diehi e Manvailier (2015), dentre outros. O *framework* do IFAC explica o desenvolvimento da contabilidade gerencial em quatro estágios evolutivos, enquanto que os trabalhos de Abdel-Kader e Luther e Leite et al. segregaram as práticas de contabilidade gerencial abordadas em seus estudos nesses quatro estágios.

Diante do exposto e na perspectiva das relações com fornecedores, observa-se que a Contabilidade e o Controle Gerencial também se fazem presentes nesses relacionamentos, cujo conhecimento de suas práticas, socialmente construídas, pode contribuir para o entendimento das configurações organizacionais e suas consequências nos custos das suas transações. Assim, questiona-se: *como os atributos distintivos das transações e dos contratos nas relações com fornecedores afetam a adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas?* Tomou-se como objetivo geral analisar como os atributos distintivos das transações e dos contratos nas relações com fornecedores estão afetam a adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas.

Nesta perspectiva, esta pesquisa foi motivada pela necessidade de melhorar a compreensão da realidade organizacional que os estudos dos relacionamentos entre organizações podem permitir, sob um consolidado aporte teórico, mas que ainda carece de desenvolvimento como é a Teoria dos Custos de Transação, contribuindo também na busca por evidências em um contexto latino-americano. Esse contexto pode contribuir para mitigar o que Hennart (2014) denominou de “preconceito americano” materializado nos escritos de Williamson, que são focados em excesso de salvaguardas legais em detrimento de mais salvaguardas sociais.

Apesar da evolução da literatura de contabilidade gerencial interorganizacional, Dekker (2016) observa que apenas um número limitado de estudos desta área reconhece as influências que as relações de negócios com outras empresas podem ter nas práticas internas. Visto assim, pretende-se fomentar o debate acadêmico para incluir na agenda de pesquisa discussões a respeito do impacto dos relacionamentos entre organizações sobre a Contabilidade e Controle Gerencial intrafirma, considerando ainda haver lacunas de entendimento que demandem mais pesquisas.

Nessa perspectiva, o presente estudo se alinha com a mudança de foco nas proposições que são estudadas sobre os determinantes das práticas de controle gerencial, que sai de uma pesquisa de estrutura organizacional, na qual se concentram a predominância dos estudos de contabilidade gerencial (Dekker, 2016), para uma perspectiva relacional. Pretendeu-se ir além da compreensão da influência das relações interorganizacionais na contabilidade gerencial intrafirma ao contribuir na identificação de quais características das transações e dos contratos nas relações com fornecedores afetam o avanço nas práticas de contabilidade gerencial. Nisto reside sua justificativa.

Elementos Teóricos da Pesquisa

As características da transação prevista pela Teoria dos Custos de Transação são a frequência, incerteza e especificidade de ativos. Williamson (1979) caracteriza a frequência como sendo uma única vez, ocasional e recorrente e considera que este atributo ajuda a decidir, junto com as demais características da transação, a estrutura de governança adequada às circunstâncias, por impactar nos custos de transação.

A importância do atributo da frequência, na visão de Williamson, é o seu caráter de recuperabilidade dos custos dos investimentos feitos na transação, para decidir qual estrutura de governança é apropriada à recorrência ou não da transação. “As estruturas especializadas surgem com custo alto, e a questão é se os custos são justificáveis. Isto varia com os benefícios, por um lado, e com o grau de utilização por outro lado” (Williamson, 2012). Assim, o grau de utilização remete à importância da frequência como um dos atributos da transação.

No que se refere à incerteza, Williamson (1979) coloca que a governança das transações é também afetada pelo aumento do grau de incerteza. “Sem a incerteza, a racionalidade limitada é irrelevante” (Barney & Hesterly, 2012, p. 136). Em condições de incerteza, a antecipação de eventualidades imprevistas se torna ainda mais difícil para criação de mecanismos contratuais que lidem com estas, dada a racionalidade limitada dos agentes. A incerteza está relacionada a “efeitos não previsíveis, não passíveis de terem uma função de probabilidade conhecida a eles associada” (Zylbersztajn, 2000, p. 29), podendo levar ao rompimento contratual, não por ações oportunísticas, mas por aumento dos custos de transação de forma irremediável em decorrência da racionalidade limitada.

Para Hennart (2014) “não é a incerteza em si que importa, mas apenas a incerteza não classificável” (p. 323). Referindo-se às mudanças nos preços dos ativos transacionais que são cotados em câmbios oficiais como incertezas classificáveis, Hennart (2014) argumenta que os contratos podem especificar as contingências e as adaptações necessárias a elas, o que não será possível na presença da incerteza não classificável.

Sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação, dada a frequência e a incerteza, o último atributo que caracteriza as transações é a especificidade ou idiosincrasia de ativos. Ding et al. (2013) destacam o risco que a especificidade de ativos coloca às empresas envolvidas em um relacionamento, pela significativa redução do valor de tais ativos fora da relação específica. Nessa perspectiva, a lógica básica é que o aumento da especificidade do ativo, junto ao aumento da incerteza, precisa de mecanismos mais complexos e dispendiosos de governança (Barbosa, 2012). “A incerteza não tem importância quando a especificidade de ativos é baixa” (Hennart, 2014, p. 319), uma vez que a substituição dos agentes econômicos é possível, havendo, portanto, menores custos de transação.

Os fatores determinantes da especificidade de ativos são alvo da atenção de Williamson (1991), segundo o qual são de seis tipos: especificidade de localização, especificidade física, especificidade de ativos humanos, especificidade de marca, especificidade de ativos

dedicados e especificidade temporal. A especificidade de ativos, especialmente em suas primeiras cinco formas, cria dependência bilateral e adiciona riscos contratuais. Essa especificidade tem desempenhado um papel central no trabalho teórico e empírico na Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1981, 1991; Fiani, 2002).

Uma vez identificado os atributos das transações, na visão da Teoria dos Custos de Transação, elas corresponderão a uma das três formas genéricas de estrutura de governança identificadas por Williamson, dentre mercado, híbridos e hierarquia. Por estruturas ou formas de governança se entende “um conjunto de regras (instituições) - tais como contratos entre particulares ou normas internas às organizações - que governam determinada transação” (Barney & Hesterly, 2012, p. 135). A combinação entre atributos das transações e estruturas de governança, Williamson (1979) denominou de alinhamento discriminatório.

Para a Teoria dos Custos de Transação, a hipótese do alinhamento discriminatório pressupõe que os agentes vão combinar instituições (estruturas de governança) com características de transações para organizá-las de modo mais eficiente (Hennart, 2014). Entretanto, o modelo de governança eficiente que resulta do alinhamento discriminatório estabelece alguns pressupostos, dentre os quais está o afastamento do monopólio da propriedade de recursos especializados (Williamson, 2012). Isto significa que, para preservar o poder preditivo da Teoria dos Custos de Transação é necessário haver alternativas de fornecedores potenciais, uma vez que “a habilidade de predição da Teoria dos Custos de Transação será mais fraca sempre que os indivíduos tiverem sua escolha restringida” (Hennart, 2014, p. 307).

Ao descrever as estruturas de governança, Williamson (2012) identifica as seguintes: mercado, trilateral, bilateral e unificada. A governança de mercado é considerada por Williamson (1979) como a estrutura de governança principal, uma vez que, sendo padronizada, compra alternativa e o regime de suprimento é presumivelmente fácil de trabalhar externamente. O controle de mercado é esperado para as transações com baixa especificidade de ativos, em que a ausência de idiosincrasia implica a disponibilidade de um grande número de partes contratantes alternativas e baixos custos de mudança. A “mão invisível” irresistível cuida da execução dos contratos e da adaptação às mudanças de circunstâncias, uma vez que as partes têm acesso a fontes alternativas de oferta e de procura, fazendo com que a concorrência limite com eficácia e a baixo custo todas as inclinações oportunistas (Speklé, 2001).

A estrutura de governança trilateral, Williamson (1979) ensina que se adequa às transações ocasionais, sejam elas mistas ou altamente idiosincráticas. Nesta estrutura, há fortes incentivos para se ver o contrato ser concluído, mantendo-se o interesse em preservar a relação, amparada pelos contratos neoclássicos, em que é utilizada a assistência da terceira parte (arbitragem) para resolver disputas e avaliação do desempenho (Williamson, 2012).

Como exemplo da assistência da terceira parte, Williamson (2012) oferece o uso de um arquiteto como perito relativamente independente para determinar o teor de contratos de construção. Por analogia, o contador, atuando como perito independente, pode ajudar a resolver

disputas decorrentes dos contratos entre empresas, cujas transações estão organizadas pela governança trilateral.

A forma de governança posicionada entre os dois polos (mercado e hierarquia), como a governança trilateral, recebe o nome genérico de governança híbrida, considerada assim por estudiosos da Teoria dos Custos de Transação como Hennart (2014), Barney e Hesterly (2012), por exemplo, além do próprio Williamson. Os casos intermediários são os mais comuns nas empresas modernas, considerados assim e denominados por Zylbersztajn (2000) de formas de governança mista ou contratual. Podem assumir as formas de *franchising* ou acordos de aliança, por exemplo. Outra forma híbrida de governança da transação, prevista por Williamson (2012), é a governança bilateral.

A governança bilateral se caracteriza pela manutenção da autonomia dos agentes, abriga transações específicas (mistas) e recorrentes, onde as partes têm interesse na manutenção da relação e são apoiadas pelo contrato relacional, que por sua vez, permite que as empresas envolvidas não estejam preocupadas em elaborar contratos detalhados, com estipulação exaustiva de todos os termos contratuais, em que mesmo estabelecendo mecanismos para a resolução de conflitos, caso ocorram, os tribunais e as terceiras partes não são considerados. (Fiane, 2002; Williamson, 2012).

A alternativa à governança bilateral, quando a especificidade da transação gera custos de transação significativos é a estrutura hierarquizada da empresa (Fiane, 2002). Sobre a hierarquia, como estrutura de governança da transação, Williamson (1979) afirma se adequar à natureza não padronizada (tipo misto e altamente idiossincrático) e recorrente das transações, uma vez que sua primeira característica torna perigosa a dependência da governança de mercado e a sua natureza recorrente permite o custo dessa governança ser recuperado.

A governança unificada, esclarece Williamson (1979), dá-se quando a operação é afastada do mercado e organizada dentro da empresa sujeita a uma relação de autoridade, ou seja, hierarquia, abrigando transações que se tornam progressivamente mais idiossincráticas, uma vez que os recursos humanos e físicos especializados se tornam mais específicos para um único uso, e portanto menos transferíveis para outros usos.

Para Williamson (1991), cada forma genérica de governança - mercado, híbrido, e hierarquia - deve ser apoiada por uma forma diferente do direito contratual. Baseando-se na classificação dos contratos de Macneil (1974, 1978), têm-se as formas de contratos: clássicos, neoclássicos e relacionais. Williamson (1991) considera que o direito contratual clássico é congruente e apoia a forma de organização de mercado autônomo.

O direito contratual neoclássico se aplica aos contratos em que as partes de uma transação mantêm autonomia, mas são bilateralmente dependentes, em que identidade claramente importa e seu término prematuro ou má adaptação persistente colocaria encargos sobre uma ou ambas as partes. Modos híbridos de contratação são apoiados pelo direito contratual neoclássico, que é mediado por mecanismos de contratação flexíveis para efetuar realinhamento e restaurar a eficiência em caso de alterações imprevistas. (Williamson, 1991).

Por fim, a contratação relacional tem seu ponto

de referência a relação inteira como ela se desenvolveu ao longo do tempo, e não o acordo original, como nas classificações anteriores (contratos clássico e neoclássico), alcançando, assim, uma vasta gama de normas, além daquelas centradas no intercâmbio e seus processos imediatos (Williamson, 1979).

Macneil é o mais conhecido desenvolvedor da teoria relacional de contrato (Ring, 2014) e sua perspectiva é considerar o contrato como um comportamento social enraizado na cooperação, cuja função é planejar a troca para o futuro, mesmo as partes mantendo seus objetivos separados (Wheeler, 2017). A noção de cooperação no contrato relacional também implica na união das partes para buscar soluções relacionais para problemas que surjam em contratos de longo prazo, para que cada um possa alcançar seu próprio objetivo (Wheeler, 2017).

Os contratos relacionais possuem pelo menos três características distintas: as relações de troca se estendem ao longo do tempo; as partes são incapazes de apresentar os termos de suas barganhas no momento de negociar um contrato, por causa da duração estendida; e a interdependência das partes para as trocas se estende a qualquer momento além da única e discreta transação para atingir uma gama de inter-relações sociais (Speidel, 2000 citado por Ring, 2014).

Do exposto, observa-se que, na perspectiva da Teoria dos Custos de Transação, o papel dos contratos, como mecanismos de controle, relaciona-se com a complexidade ou completude contratual que é significativamente explorada na literatura. No entanto, essa literatura parece ser silenciosa quanto ao relacionamento dos contratos com as configurações de Controle Gerencial intrafirmas, especialmente como determinante do nível de sofisticação das práticas de contabilidade gerencial. Esta é uma interação cuja compreensão é pretendida no presente estudo.

Elementos Metodológicos da Pesquisa

O presente estudo se caracteriza como sendo exploratório-descritivo e de natureza qualitativa, cuja técnica de coleta de dados foi o estudo de casos múltiplos escolhidos por amostragem teórica, delimitando-se em seis empresas industriais. Na amostragem teórica, a seleção dos casos pode ser feita para replicar casos anteriores, ou estender a teoria emergente, ou para preencher categorias teóricas e fornecer exemplos de tipos polares (Eisenhardt, 1989). A opção da presente pesquisa foi a de preencher as categorias teóricas com tipos polares, por representarem as especificidades sintetizadas na matriz três-por-dois, demonstrada no quadro 1, e por conveniência e acessibilidade aos dados pelos pesquisadores.

Tabela 1 - Matriz três-por-dois para definição dos casos pesquisados

Tipo de Contrato	Ativos Padronizados	Ativos Específicos
Sem Contrato	Ind. PVC	Laticínio
Contrato de Curto Prazo	Ind. Cerâmica	Ind. Componentes
Contrato de Longo Prazo	Cimenteira	Ind. Produtos Limpeza

Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

A indústria de PVC possui transações com seus fornecedores sem contratos formais e seus produtos representam baixa especificidade de ativos. Trata-se de uma indústria inserida no ramo da construção civil, dedicada à fabricação e comercialização de materiais de PVC (*Polyvinyl chloride* -policloreto de vinilo), especialmente tubos e forros plásticos. O Laticínio possui transações com seus fornecedores sem contratos formais e seus produtos representam média especificidade de ativos. Encontra-se inserida na cadeia produtiva agroindustrial do leite e se dedica à produção, varejo e distribuição de bebidas lácteas, doces e queijos. A indústria de cerâmica possui contratos formais de curto prazo com fornecedores e seus produtos representam baixa especificidade de ativos. Dedicase à fabricação de insumos para construção civil, atuando nos mercados de revestimentos cerâmicos e cimento, comercializados no território nacional e algumas iniciativas de exportação. A indústria de componentes possui contratos formais de curto prazo com fornecedores e seus produtos representam alta especificidade de ativos. Dedicase à industrialização de componentes para calçados, tais como adesivos e selantes, sandálias de borracha, dentre outros, abrangendo o território nacional, com iniciativas de exportação. A cimenteira possui contratos formais de longo prazo com fornecedores sendo seus produtos caracterizados como de baixa especificidade de ativos. Dedicase à industrialização e comercialização de cimento. A indústria de produtos de limpeza possui contratos formais de curto e longo prazo com fornecedores, sendo seus produtos caracterizados como de média especificidade de ativos. Dedicase à fabricação e comercialização no atacado de produtos de limpeza doméstica, higiene pessoal e condimentos com um portfólio de mais de 340 tipos de produtos sob marcas variadas.

Esclarece-se que as relações entre a indústria e os fornecedores estão contempladas no atributo relacionado à duração, entendido nesta pesquisa como de curto prazo o contrato que tem vigência até doze meses e acima disso, como contrato de longo prazo. O nível de especificidade dos ativos se refere àqueles produzidos e vendidos pela indústria estudada.

Outra delimitação que se tornou necessária foi com relação a quais transações com fornecedores fariam parte do estudo. Para incorporar o nível microanalítico da Teoria dos Custos de Transação, a transação com fornecedores se refere à compra do principal insumo (matéria-prima) para a indústria, identificado pelos próprios entrevistados.

Para realização do estudo de casos múltiplos, faz-se uso de duas técnicas: entrevistas e observação direta. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com o “*controller*” e outros profissionais afins, tais como gerentes de produção e gerentes gerais, de cada uma das seis empresas industriais selecionadas, acessados mediante contato inicial com os gestores dessas entidades, após obtenção de autorização dos mesmos para realização do estudo, totalizando 17 entrevistas formais por um total de 15 horas, 16 minutos e 23 segundos.

O roteiro de entrevista foi submetido a avaliação de três especialistas acadêmicos e três profissionais de mercado no intuito de aperfeiçoá-lo. Além disto, foi realizado um estudo de caso-piloto em uma indústria gráfica com atuação em impressão de material

promocional, fabricação de embalagens e mercado editorial, com 35 anos de existência, atuação regional em alguns estados nordestinos e de médio porte, segundo critérios do SEBRAE e BNDES adotados nesta pesquisa.

Além da entrevista, outro recurso utilizado na coleta das informações foi a observação direta, empregada por ocasião da realização das entrevistas e das visitas técnicas realizadas às unidades fabris, que considerou os seguintes itens: os sujeitos, participantes do estudo, o cenário, no qual os entrevistados e outros observados se encontravam e o comportamento social, principalmente a linguagem usada por eles.

Quanto às técnicas de análises, fez-se uso da análise de conteúdo e adotou-se o roteiro proposto por Eisenhardt (1989) que se refere ao processo de indução de teoria usando estudo de caso. Os áudios das entrevistas e visitas técnicas foram transcritos, agrupados, codificados e categorizados para permitir a posterior análise de conteúdo. Como unidade de registro para análise de conteúdo, utilizou-se a unidade de registro temática, obtida por meio dos recortes das entrevistas que versam sobre as transações com fornecedores e sobre a adoção das práticas de contabilidade gerencial.

Seguindo o roteiro proposto por Eisenhardt (1989), após a análise de conteúdo, realizou-se uma busca cruzada de padrões, por meio da comparação entre os casos. Para neutralizar as tendências ou suscetibilidades dos pesquisadores, uma boa comparação entre casos examina os dados de muitas maneiras divergentes, em que a primeira tática é selecionar categorias ou dimensões e, em seguida, procurar semelhanças e diferenças dentro do grupo (Eisenhardt, 1989).

No presente estudo, as categorias ou dimensões (subcategorias) consideradas foram influenciadas pelo problema de pesquisa e pela Teoria dos Custos de Transação sendo: atributos das transações com fornecedores do principal insumo; atributos dos contratos nas relações com fornecedores; e práticas de contabilidade gerencial.

As categorias “atributos das transações com fornecedores do principal insumo” se subdivide em: frequência e incerteza. A “frequência” apresenta as dimensões recorrente e ocasional. Cabe observar que a subcategoria “incerteza” se refere à incerteza na transação com fornecedores. Por sua vez, a categoria “atributos dos contratos nas relações com fornecedores” apresenta as subcategorias: formalidade e duração do contrato e completude contratual percebida. A formalidade e duração do contrato apresenta as dimensões: contrato relacional, contrato formal de curto prazo, e de longo prazo. A completude contratual foi identificada em dois níveis: maior completude e menor completude.

O maior ou menor nível de completude contratual foi atribuído com base na percepção dos entrevistados a respeito da existência ou não de lacunas contratuais sobre inclusividade de questão, especificidade de cláusula e cobertura de contingência, baseado em Ding et al. (2013). Nas transações com fornecedores, a percepção de flexibilidade ou resiliência do contrato para lidar com contingências durante a execução contratual impactou decisivamente na determinação do nível de completude.

Para a categoria de “práticas de contabilidade gerencial”, as subcategorias são: tradicionais e avançadas.

Também estão segregadas nos aspectos aos quais se referem e que tratam de: custos e controle financeiro; avaliação de desempenho; e planejamento e orçamentos, conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Práticas de contabilidade gerencial estudadas	
Práticas de contabilidade gerencial relativas a custos e controle financeiro	
Tradicionais	Avançadas
Modelos de controle de estoque ¹	Aval. custo da qualidade do produto ¹
Análise financeira dos estoques ³	Metodologia do custo-meta ¹
Análise dos preços de venda ³	Custeio Baseado em Atividade ¹
Cálculo do custo unitário ³	Gestão Inteorganizacional de custos ¹
Separação dos custos fixos e variáveis ¹	<i>Open Book Accounting</i> ²
Método de apropriação de custos ³	
Cálc. da margem de contrib. e de lucro ³	
Preço de transferência ²	
Práticas de contabilidade gerencial relativas à avaliação de desempenho	
Análise de custo/volume/lucro ¹	Medidas não financ. relac. aos clientes ¹
Análise de lucratividade do produto ¹	Medidas não financ. relac. aos empregados ¹
Análise do fluxo de caixa ³	<i>Benchmarking</i> ¹
Medidas não financ. relac. aos proc. Internos ¹	Análise dos pontos fortes e fracos dos concorrentes ¹
	Análise da cadeia de valor ¹
	Análise do ciclo de vida do produto ¹
	Análises de lucratividade por cliente ¹
Práticas de contabilidade gerencial relativas a planejamento e orçamentos	
Orçamentos para controle de custos ¹	Orçamentos base zero ¹
Orçamentos para planejamento ¹	Orçamentos baseado em atividades ¹
Orçamentos flexível ¹	
Previsão de longo prazo ¹	

Fonte: Adaptado de Abdel-Kader e Luther (2006a, 2008), Leite et al. (2015) e Callado e Pinho (2014).

Legenda: 1 = Abdel-Kader e Luther (2006a, 2008); 2 = Leite et al. (2015) e 3 = Callado e Pinho (2014).

A análise entre os casos com base nas categorias e subcategorias (dimensões) permitiu selecioná-los ora em pares, ora em trios, ora em quartetos ou todos juntos para serem comparados em suas semelhanças e diferenças quanto à adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas, associadas as essas categorias. Assim, seguiu-se a segunda tática recomendada por Eisenhardt (1989) que consiste em selecionar pares de casos e listar as semelhanças e diferenças entre cada par, cuja justaposição de casos em busca de diferenças pode quebrar quadros simplistas e a busca por similaridade também pode levar a um entendimento mais sofisticado.

Assim, a análise entre os casos realizada no presente estudo possibilitou o reconhecimento de padrões de relacionamentos existentes entre as categorias e subcategorias consideradas e a adoção das práticas de contabilidade gerencial avançadas, ajudando no alcance do objetivo proposto.

Apresentação e Discussão dos Resultados

Discussão comparativa sobre transações, contratos e ativos nas relações com fornecedores

Em todos os seis casos, as transações analisadas representam a compra de insumos principais e essenciais ao processo produtivo das indústrias estudadas, adquiridos com intensa frequência e compreendem os seguintes: resina de PVC (Ind. PVC), leite *in natura* (Laticínio), embalagens (Ind. Cerâmica), polímero de EVA e estamperia (Ind. Componentes), coque de petróleo (Ind. Cerâmica e Cimenteira) e hipoclorito (Ind. Prod. Limpeza). Cabe ressaltar que, com exceção do Laticínio, cujo leite *in natura* pode ser substituído pelo em pó para a maioria dos produtos produzidos (exceto o queijo), os insumos adquiridos pelos demais casos e que foram objeto deste estudo são insubstituíveis no processo produtivo.

Cada um desses insumos apresenta baixa ou média

especificidade de ativo. Dentre essas idiosincrasias presentes, estão as especificidades temporal, de ativos humanos e a de localização, em que a Ind. Cerâmica e a Cimenteira apresentam-se com baixa especificidade de ativos, em qualquer de suas tipologias. A especificidade temporal é atribuída ao leite *in natura* que compõe o processo produtivo no Laticínio, decorrente da sua perecibilidade quando não processado em tempo hábil.

A especificidade de ativos humanos, está presente nas indústrias de Componentes e de Prod. Limpeza, uma vez que o fornecedor da estamperia para a indústria de Componentes e o fornecedor do hipoclorito para a empresa de produtos de limpeza demandam um processo coordenado de aprender fazendo entre os agentes. Esse processo coordenado na indústria de componentes as opções de fornecimento àqueles desenvolvidos anteriormente, sendo custoso o desenvolvimento de outros, e inviabiliza, na indústria de produtos de limpeza, a verticalização da produção de produto químico perigoso que requer ativos humanos especializados em sua produção, manuseio e transporte.

Contudo, dentre as especificidades encontradas neste estudo, predomina a de localização, presente nas indústrias de PVC, Laticínio, Componentes e Produtos de Limpeza, revelando a intenção de redução de custos de transporte e de estocagem por parte das indústrias estudadas. No entanto, esse tipo de idiosincrasia reduz as opções de fornecedores, em que a localização próxima do fornecedor favorece a concentração do fornecimento em poucos agentes.

Nesta circunstância, observa-se a ocorrência do que Williamson (1979) denominou de transformação fundamental, significando que uma competição de grandes números no começo é efetivamente transformada em uma condição de pequenos números na competição *ex-post*. A restrição nas opções de fornecimento também pode ser observada quanto ao polímero de EVA (Ind. Componentes) e no coque de petróleo (Ind. Cerâmica e Cimenteira), por exemplo, que contam com apenas um fornecedor nacional em cada um dos casos.

Cabe ressaltar que, nesta situação, “a habilidade de predição da teoria dos custos de transação será mais fraca sempre que os indivíduos tiverem sua escolha restringida” (Hennart, 2014, p. 307). Porém, as indústrias que representam esses casos desenvolveram estratégias de compras que ampliam o seu poder de negociação. Na Ind. Componentes, as negociações são em grande volume para todas as unidades fabris, nas indústrias de Cerâmica e na Cimenteira, suas opções de fornecimento abrangem o mercado externo.

Ainda com relação à especificidade de localização, além de provocar a concentração do fornecimento em poucos agentes, é uma das causas de especificidade de ativos que cria dependência bilateral e acrescenta riscos contratuais (Williamson, 1979). Assim, observou-se dependência unilateral (Ind. PVC) e interdependência (Laticínio, Ind. Componente, Ind. Prod. Limpeza) com o fornecedor habitual do insumo analisado.

Se por um lado, a especificidade de localização cria dependência bilateral e acrescenta riscos contratuais, por outro, pode fomentar o desejo de manutenção da relação entre os parceiros de negociação. Os riscos contratuais acrescentados requerem a celebração de contratos que combinem preços e comportamento, criando

salvaguardas contra o comportamento oportunista, tornando-os mais completos ou complexos.

A completude ou complexidade contratual investigada nas seis indústrias mostra características diversificadas quanto a sua formalidade e duração (vigência) e, quando formais, apresenta aspectos similares quanto à inclusividade de questão, especificidade de cláusula e adaptabilidade contingencial. A Ind. PVC e o Laticínio não possuem contratos formais com seus fornecedores, enquanto nos demais casos os contratos são formais, no curto prazo para a Ind. Cerâmica e Ind. Componentes e no longo prazo na Cimenteira e na Ind. Prod. Limpeza.

Nas indústrias estudadas que possuem contratos formais, a percepção dos seus entrevistados converge para o entendimento de que a inclusividade de questão e especificidade de cláusula contemplam todos os termos julgados por eles como relevantes para controlar as transações. Nesses dois aspectos, as lacunas apontadas pelos participantes se referem a: ausência de arbitragem privada para resolução de conflitos e não estabelecimento de critérios para premiação do desempenho do fornecedor.

De acordo com a percepção dos entrevistados que lidam com contratos formais, a resolução de conflitos é atribuída ao ente público, cujas cláusulas que a regem apresentam detalhamento “padrão” e são habituais nos contratos em geral. Quanto à não existência de termos contratuais que estabelecem critérios para premiação do desempenho do fornecedor, excetua-se a Ind. Prod. Limpeza que, embora não “premiando” o fornecedor do hipoclorito, ficou acordado em contrato um sistema de compensação para balanceamento do teor de cloro, quando este divergir entre o negociado e o entregue, podendo favorecer tanto a indústria compradora quanto o fornecedor.

Quanto à característica contratual considerada de adaptabilidade contingencial, os entrevistados percebem pouca flexibilidade e resiliência nos termos contratuais diante de contingências que possam surgir na execução contratual. Como eventos dessa natureza, exemplificaram problemas de entrega, de qualidade do insumo e variações no preço.

Hennart (2014) chama a atenção para as contingências e suas soluções relacionadas às variações nos preços, para quem “não é a incerteza por si que importa, mas apenas a incerteza não classificável” (p. 323), conforme comentado no referencial teórico. Neste sentido, a Ind. Cerâmica faz referência às flutuações de preço estabelecidas no contrato de fornecimento do coque e a Ind. Componentes, em cuja composição do polímero de EVA contém componentes dolarizados, também tem previsão contratual de sujeição a flutuações no dólar. Assim, corroborando com Hennart (2014), nesses dois casos, o nível de incerteza não classificável é baixo e a especificação em contrato das contingências de preço sinalizam as adaptações necessárias.

No entanto, especificar antecipadamente todas as contingências possíveis com as requeridas adaptações se torna crescentemente difícil, quanto maiores forem o nível de incerteza não classificável e a duração dos contratos (Hennart, 2014). Isto pode ser observado na Cimenteira e na Ind. Prod. Limpeza, únicos que celebraram contratos de longo prazo com seus fornecedores. Na Cimenteira, apesar da possibilidade de as variações no preço do coque terem

previsão contratual como na Ind. Cerâmica, os entrevistados não relataram a existência dessas cláusulas e sim da utilização recorrente de aditivos contratuais de preço, como mecanismo de adaptação.

Já na Ind. Prod. Limpeza, a contingência nas variações de preço do hipoclorito se torna mais difícil de especificar devido a maiores níveis de incerteza não classificável, em que parece não existir um mecanismo de câmbio oficial ou similar em que as partes possam se amparar, e em decorrência do prazo maior de duração do contrato, estabelecido em cinco anos. Entretanto, a adaptação necessária a essa contingência foi especificada no contrato por meio da adoção de uma prática de contabilidade gerencial, denominada de *open book accounting*, não observada nos demais casos para as transações com fornecedores.

A adoção desse mecanismo de adaptação pode ser interpretada como decorrente de múltiplos fatores. Do ponto de vista da indústria de produtos de limpeza, a dependência do seu processo produtivo a esse insumo para se resguardar de interrupções imprevistas no abastecimento, a especificidade de ativos humanos decorrente da produção, manuseio e transporte de produto químico perigoso que inviabiliza a verticalização da sua produção, a especificidade de localização que disponibiliza o fornecedor próximo a um menor custo de transação e a longa duração do relacionamento entre eles, de aproximadamente cinquenta anos, são fatores que contribuem para um maior detalhamento contratual.

Do ponto de vista da relação indústria-fornecedor do hipoclorito, na Ind. Prod. Limpeza, a interdependência entre eles, a familiaridade alcançada e decorrente de interações de longa data, e o contrato relacional anterior ao formal de longo prazo que regia as negociações também ajudam a explicar maior completude contratual atual,

incluindo a adoção de mecanismo sofisticado para adaptação de contingência de preço, por meio do *open book accounting*.

Cabe ressaltar, ainda, que o longo relacionamento entre a indústria e o fornecedor do seu principal insumo não é prerrogativa exclusiva da Ind. Prod. Limpeza. Um aspecto em comum em todos os seis casos analisados é a longa duração desse relacionamento, em que nas indústrias de componentes, cimenteira e de produtos de limpeza remontam ou se aproximam do início das atividades dessas empresas. Pela perspectiva da Teoria dos Custos de Transação, a manutenção do sistema negocial continuado enseja o surgimento da reputação, que para Zylbersztajn (2000, p. 28) “é tangível, pode ser construída ou destruída, a partir da memória dos agentes de mercado”.

Assim, a reputação como motivação pecuniária abre a possibilidade para o comportamento colaborativo entre os agentes, mitigando ações oportunistas por desejar a continuidade da relação, na qual estão contemplados os interesses das partes, ajudando a explicar o longo relacionamento verificado nos seis casos estudados entre as indústrias e seus fornecedores.

Diante do exposto, pode-se considerar que as transações analisadas nas seis indústrias apresentam frequência recorrente, baixa e média especificidade de ativos amparados por formas contratuais diversificadas, em que estão presentes contratos relacionais, contratos formais, contratos de curto prazo e contratos de longo prazo. Os contratos formais são percebidos possuindo inclusividade de questão e especificidade de cláusula suficientes e lacunas contratuais quanto à adaptabilidade contingencial. O quadro 3 resume os atributos distintivos das transações e dos contratos com fornecedores, conforme discutido nesta seção.

Tabela 3 - Quadro-resumo dos atributos distintivos das transações e dos contratos nas relações com fornecedores

Atributos	Ind. PVC	Laticínio	Ind. Cerâmica	Ind. Componentes	Cimenteira	Ind. Prod. Limpeza
Transação	Compra de resina	Compra de leite in natura	Compra de embalagens e de coque	Compra de polímero de EVA e de estampa	Compra de coque	Compra do hipoclorito
Frequência da transação	Recorrente	Recorrente	Recorrente	Recorrente	Recorrente	Recorrente
Incerteza da transação	Baixa	Baixa	Baixa	Média	Alta	Média
Especificidade do ativo comprado	localização	localização e temporal	Baixa especificidade	Baixa especificidade e de localização e de ativos humanos	Baixa especificidade	localização e de ativos humanos.
Características contratuais (fornecedores do principal insumo)	Sem contratos formais	Sem contratos formais	Contratos formais de curto prazo, com lacunas na adaptabilidade de contingência	Contratos formais de curto prazo, com lacunas na adaptabilidade de contingência	Contratos formais de longo prazo	Contratos formais de longo prazo

Governança (principal insumo)	Contrato relacional	Bilateral. Contrato Relacional	Mercado	Híbrida	Mercado	Híbrida
----------------------------------	------------------------	--------------------------------------	---------	---------	---------	---------

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Transações e contratos nas relações com fornecedores e práticas de contabilidade gerencial

Inicialmente, identificou-se quais práticas de contabilidade gerencial são adotadas nas organizações estudadas e se constatou predomínio das tradicionais nas seis indústrias pesquisadas, tanto relativas a custo e controle financeiro, avaliação de desempenho, bem como também e, principalmente, naquelas relacionadas a planejamento e orçamentos, com avanços em algumas práticas específicas.

Nas práticas de contabilidade gerencial relativas a custos e controle financeiro predomina as tradicionais, com tímida adoção de algumas avançadas, como a avaliação do custo da qualidade do produto, adotada apenas na Cimenteira, e o *open book accounting*, adotada na Ind. Cerâmica (nas relações com clientes) e na Ind. Prod. Limpeza (nas relações com fornecedores). Observou-se que em nenhum das empresas foi declarada a adoção do custo-meta, custeio baseado em atividades e gestão interorganizacional de custos.

O perfil de adoção das práticas de contabilidade gerencial relativas à avaliação de desempenho é mais diversificado, com equilíbrio no emprego das tradicionais e avançadas, no qual estão presentes práticas financeiras (como as medidas de lucratividade), não financeiras (como medidas não financeiras relacionadas aos processos internos), com foco interno (como a análise do fluxo de caixa) e aquelas externamente focadas (como o *benchmarking* externo). Quanto às práticas de contabilidade gerencial relativas a planejamento e orçamentos, o perfil constatado é caracterizado por baixa adoção e predomínio daquelas tradicionais, em que apenas a Cimenteira e a Ind. Prod. Limpeza adotam sistematicamente Orçamentos base zero.

Uma vez conhecido o perfil de adoção das práticas de contabilidade gerencial, comparou-se os seis casos estudados, apoiando-se nas categorias de análise descritas na metodologia. Cabe ressaltar que as associações propostas objetivam compreender como o fenômeno ocorreu no âmbito dos seis casos analisados e não tem a pretensão de apresentar um modelo determinístico do processo.

Frequência e Incerteza

Em uma primeira associação, a frequência recorrente das transações com fornecedores, aliada à dependência do processo produtivo ao insumo comprado, atribui importância ao controle de estoques e de custos, programação da produção, etc., cuja ênfase recai nas práticas de contabilidade gerencial tradicionais relativas a custos e controle financeiro, que são declaradas adotadas por todas as seis indústrias estudadas. Nenhuma das

transações com fornecedores que foi analisada pôde ser identificada com frequência ocasional.

A subcategoria incerteza se relaciona às alternativas de fornecimento e às condições da negociação, tais como imprevisibilidade nas mudanças de preços, escassez do insumo, etc. A facilidade de substituição do leite *in natura* no Laticínio e as alternativas de fornecimento de embalagens existentes para a Ind. Cerâmica, contribuíram decisivamente para percepção de baixa incerteza nessas transações.

Percebendo baixa incerteza, o Laticínio e a Ind. Cerâmica apresentam um perfil diferente na adoção de práticas de contabilidade gerencial. Nas práticas relativas a custos e controle financeiro, o Laticínio adota exclusivamente aquelas tradicionais, enquanto a Ind. Cerâmica faz uso de uma avançada que é o *open book accounting*. Nas práticas de avaliação de desempenho, verifica-se baixa adoção no Laticínio e diversificação e avanço nas práticas adotadas pela Ind. Cerâmica. Adoção de processo orçamentário formal em implantação na Ind. Cerâmica e ainda não adoção no Laticínio representa diferenciação entre estas indústrias quanto às práticas de contabilidade gerencial relativas a planejamento e orçamentos. Assim, a similaridade entre elas está na adoção de práticas tradicionais relativas a custos e controle financeiro, cuja baixa incerteza percebida nas relações com fornecedores parece não incentivar o avanço nessas práticas.

A coincidência na adoção das duas práticas de avaliação de desempenho avançadas presente no Laticínio e na Ind. Cerâmica, que são as medidas não financeiras relacionadas aos empregados e o *benchmarking*, parece não ter associação com a baixa incerteza percebida. Os indicadores para avaliação de empregados exemplificados pelos entrevistados, como número de pedido diário por vendedor, número de faltas, número de horas extras por exemplo, e o *benchmarking* explicado por ambas que atribui ênfase ao aspecto externo/concorrência, contribuem para o entendimento de não estarem afetadas pela incerteza nas transações com fornecedores.

Para incerteza moderada ou alta, como percebida nas indústrias de PVC, de componentes, de cimento e de produtos de limpeza, nas relações com fornecedores do principal insumo, também se tem perfis diferentes de adoção de práticas de contabilidade gerencial, em que a Ind. PVC apresenta baixa adoção em todos os três aspectos de práticas analisados, não adoção pela Ind. Componentes de práticas relativas a custos e controle financeiro e a planejamento e orçamentos consideradas avançadas e a Cimenteira e a Ind. Prod. Limpeza apresentam avanço nas práticas nos três aspectos.

Novamente aqui, a coincidência na adoção de práticas avançadas entre as indústrias de PVC, de componentes, de cimento e de produtos de limpeza são pontuais em duas delas que dizem respeito à avaliação de desempenho: medidas não financeiras relacionadas aos empregados e o *benchmarking*. Pelos mesmos motivos argumentados para o Laticínio e a Ind. Cerâmica, entende-se que essas duas práticas não estão afetadas pela incerteza

nas transações com fornecedores.

Assim, a diversidade no perfil de adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas, apesar das indústrias de PVC, de componentes, de cimento e de produtos de limpeza perceberem incerteza não desprezível nas transações com fornecedores do principal insumo, sugere que essa incerteza, percebida em níveis moderados ou altos, não afeta as práticas de contabilidade gerencial avançadas.

Formalidade, Vigência e Completude Contratuais

Quanto à categoria de formalidade e vigência contratuais, uma primeira comparação realizada se refere à Ind. PVC e o Laticínio. Essa comparação foi motivada pelas características da relação contratual com fornecedores do principal insumo, cujo relacionamento acontece sem lastro contratual formal para ambas, nas quais prevalece o contrato relacional.

Na Ind. PVC e no Laticínio, há a adoção de práticas de contabilidade gerencial relativas a custos e controle financeiro tradicionais e predominância da adoção de medidas de avaliação de desempenho financeiras e tradicionais. As práticas de contabilidade gerencial relativas a planejamento e orçamento apresentam baixo uso na Ind. PVC enquanto ainda não são adotadas no Laticínio. As duas práticas de avaliação de desempenho adotadas nas indústrias representantes dos dois casos (medidas não financeiras relacionadas aos empregados e *benchmarking*) também aqui não podem ser afetadas pelo contrato relacional.

As divergências entre a Ind. PVC e o Laticínio, relacionadas às transações e contratos com fornecedores do principal insumo, ficam por conta, principalmente, da estrutura de governança eleita para as transações com estes, sendo predominante na Ind. PVC o contrato relacional, com dependência unilateral ao fornecedor e no Laticínio a governança híbrida (bilateral), estando presente a interdependência com os fornecedores.

No contexto da Ind. PVC, pode-se entender que a dependência unilateral ao fornecedor de resina de PVC, cuja transação é governada por contrato relacional, coloca ênfase no controle de estoque, de custos e financeiro, além de requerer um certo nível de planejamento para suas compras. Isto pode acontecer porque a dependência unilateral da indústria aos seus dois fornecedores de resina acrescenta incerteza no suprimento desse insumo, que representa 95% da composição dos seus produtos e é adquirido em uma frequência semanal/quinzenal.

Nestas circunstâncias, as práticas de contabilidade gerencial relativas a custos e controle financeiro tradicionais subsidiam o controle financeiro e de custos e gera informações para planejamento e controle (Abdel-Kader & Luther, 2008) que são suficientes para decisão de quando e quanto comprar de resina a fim de suprir seus estoques e compatibilizá-los com as necessidades de produção.

A não adoção de práticas avançadas, como por exemplo métodos de custeio e de orçamentação baseados em atividades, metodologia do custo-meta ou planos de longo prazo, parece não ser estimulada na Ind. PVC, em parte, por causa do contrato relacional. Uma vez que este tipo de contrato é baseado na relação duradoura entre os agentes, mesmo que com objetivos separados, buscam

soluções relacionais para problemas que surgem e para conseguir atingir seus objetivos, não colocando ênfase na sofisticação dos controles para munir seu processo decisório.

Assim, o contrato relacional mitiga a incerteza no ressurgimento do insumo causada pela dependência unilateral para com os fornecedores deste, sem requerer a adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas. Desta forma, a adoção de práticas de contabilidade gerencial tradicionais e relacionadas a custos e controle financeiro e à planejamentos e orçamentos, verificadas na Ind. PVC, estão afetadas pelas características da transação e dos contratos com fornecedores do principal insumo que não estimula o avanço nessas práticas.

Em particular, a prática orçamentária focada no curto prazo verificada na Ind. PVC, mesmo incipiente e respeitando o seu médio porte, difere da situação encontrada no Laticínio, que se prepara para implementação de processo formal, isto é, não adota práticas orçamentárias. A adoção das práticas de contabilidade gerencial relativas a custos e controle financeiro e à avaliação de desempenho são semelhantes entre essas duas empresas.

No Laticínio, que há interdependência com os fornecedores do leite *in natura*, o contrato relacional que rege as transações integra a governança híbrida (bilateral). Observa-se elevação dos custos burocráticos, compatível com a governança bilateral, quando se observa o monitoramento rigoroso dos fatores de produção do leite *in natura*, adquirido na frequência diária, seja por meio de investimentos e de laboratórios mantidos pelo laticínio ou por meio de funcionários especialmente contratados para monitoramento junto aos fornecedores.

No entanto, os custos burocráticos não são extensivos ao controle gerencial no que se refere às práticas de contabilidade gerencial, uma vez que a constatação de baixa adoção no geral e a predominância daquelas tradicionais, verificadas no Laticínio, contraria a expectativa de adoção das mais avançadas, mostrando-se em desalinhamento com a Teoria dos Custos de Transação nesse sentido.

Isto pode significar que o contrato relacional, mesmo sob a estrutura de governança híbrida, parece não fomentar o avanço nas práticas de contabilidade gerencial que, assim como observado na Ind. PVC, as partes (laticínio e fornecedores do leite *in natura*) buscam soluções relacionais para problemas que surgem e para conseguir atingir seus objetivos, não colocando ênfase na sofisticação dos controles para munir o processo decisório do laticínio.

Assim, o contrato relacional e a interdependência mitigam a incerteza no ressurgimento do insumo, aliado ao controle na sua produção e utilização no processo produtivo que o laticínio exerce, sem demandar adoção de práticas de contabilidade avançadas para tanto. Desta forma, a adoção de práticas de contabilidade gerencial tradicionais e relacionadas a custos e controle financeiro e à avaliação de desempenho, verificadas no Laticínio, estão afetadas pelas características da transação e dos contratos com fornecedores do principal insumo que não estimula o avanço nessas práticas, assim como encontrado na Ind. PVC.

Para a dimensão de relações contratuais formais e de curto prazo, comparou-se as indústrias de cerâmica e

de componentes que possuem essa característica para com os fornecedores do principal insumo. Essas duas empresas apresentam semelhanças quanto à percepção de completude contratual no que se refere à inclusividade de questão e especificidade de cláusula, com lacunas contratuais principalmente relativas à cobertura de contingência. Nas práticas de contabilidade gerencial ambos os casos apresentam aquelas tradicionais e que são relativas a custos e controle financeiro, com avanço na adoção de práticas relativas à avaliação de desempenho.

Na Ind. Cerâmica, observa-se que a maioria das práticas de custo e controle financeiro declaradas são tradicionais, com adoção de apenas uma avançada, que é o *open book accounting*, porém empregada no âmbito da relação com clientes. Nas práticas de avaliação de desempenho predominam medidas não financeiras, com foco interno, além de contemplar informações externas relacionadas aos concorrentes, enquanto o processo orçamentário apenas começa a se formalizar.

Na Ind. Componentes, há também o predomínio das práticas de custos e controle financeiro tradicionais e avanço naquelas relacionadas à avaliação de desempenho por meio da adoção daquelas avançadas e com foco externo, porém com processo orçamentário formalizado e consolidado.

Assim, embora semelhantes, as indústrias de cerâmica e de componentes apresentam particularidades na adoção das práticas de contabilidade gerencial, sendo uma delas representada pelo fato de que as práticas relativas à avaliação de desempenho ao mesmo tempo em que se apresentam em adoção também daquelas consideradas avançadas, em ambas as empresas, diferem em termos de alcance ao controle gerencial corporativo, uma vez que na Ind. Cerâmica algumas delas são restritas em nível setorial/divisional, como os indicadores não financeiros relacionados aos clientes, que são restritos ao setor comercial e por divisão, por exemplo, enquanto que na Ind. Componentes alcançam o nível corporativo.

A adoção de práticas de contabilidade gerencial relacionadas à avaliação de desempenho avançadas e externamente focadas podem permitir maior aprendizagem sobre a incerteza ambiental. Na Ind. Componentes, essa aprendizagem assume importância devido à dificuldade na previsibilidade das vendas para o segmento de sandálias, decorrente de ser produto de moda, cuja melhoria do conhecimento sobre o ambiente externo pode contribuir com a busca por acordos contratuais de aquisição de insumos mais flexíveis nas cláusulas de volumes de compra.

Dessa forma, a adoção de práticas de avaliação de desempenho avançadas e externamente focadas na indústria de componentes parece ser estimulada por lacunas contratuais principalmente referentes à adaptabilidade contingencial, cujas informações por elas captadas podem ajudar na mitigação dessas lacunas, tornando os contratos mais resilientes e flexíveis às mudanças nas circunstâncias.

Na adoção das práticas de contabilidade gerencial relativas a planejamento e orçamento, embora haja semelhança entre a Ind. Cerâmica e a Ind. Componentes, incluindo na quantidade daquelas adotadas, diferem em termos de consolidação, em que na indústria de revestimentos cerâmicos o processo orçamentário corporativo formal apenas se inicia, enquanto na

fabricante de componentes para calçados se encontra consolidado.

Essa diferença de consolidação do processo orçamentário pode ser relacionada com as diferentes estruturas de governança escolhidas em ambos para suas transações de compra do insumo principal. Na Ind. Cerâmica, a predominância da via de mercado, em decorrência da existência de alternativas de fornecimento que mitigam a incerteza no ressurgimento, ajuda a explicar a baixa ênfase orçamentária, dada a não exigência iminente de rigoroso planejamento para suas compras.

Para a Ind. Componentes, o fato de as alternativas de fornecimento serem mais restritas do que aquelas observadas na Ind. Cerâmica reforça a adequação da governança híbrida que estrutura as suas transações. Nesta circunstância, a estrutura híbrida exige custos burocráticos maiores, quando comparado à via de mercado, e, diferente do visto no contrato relacional de governança híbrida no Laticínio, houve extensão desse custo burocrático para estruturação e diversificação nas práticas de contabilidade gerencial incluindo as orçamentárias e de planejamento, coerente com um sistema gerencial mais estruturado.

Essas associações também são reforçadas quando se analisa a percepção de completude contratual percebida pelos entrevistados, nas indústrias de cerâmica e de componentes, que é considerada menor por causa da existência de lacunas contratuais sobre a adaptabilidade contingencial. A adoção de contratos formais com fornecedores, caracterizados com inclusividade de questão e especificidade de cláusulas percebidas como suficientes, podem ter incentivado a ênfase na determinação dos custos e controle financeiro e no uso de medidas não financeiras de desempenho relacionadas aos processos internos, por exemplo.

Essa ênfase pode ser explicada em virtude do monitoramento das entregas dos insumos comprados e da performance do contrato/fornecedor. A inclusão de termos contratuais relacionados ao monitoramento, por exemplo, da pontualidade das entregas e do atendimento das quantidades e qualidade pactuadas é alegada pelos entrevistados da Ind. Cerâmica e da Ind. Componentes para justificarem sua percepção de que os contratos com fornecedores incluem e especificam suficientemente as transações. Assim, para permitir esse monitoramento, práticas de contabilidade gerencial que controlam os estoques e seus custos e medidas de avaliação de processos internos que controlam a necessidade de produção, dentre outras, são requeridas.

Por outro lado, a adoção de práticas de contabilidade gerencial relacionadas à avaliação de desempenho, avançadas e externamente focadas, como a análise dos pontos fortes e fracos dos concorrentes e a análise da lucratividade por cliente, conforme declaradas adotadas na Ind. Cerâmica e na de Componentes, podem permitir maior aprendizagem sobre a incerteza ambiental e necessidades de celebração de contratos flexíveis e resilientes às mudanças de circunstâncias.

No entanto, na Ind. Cerâmica, tais práticas parecem ainda não ter contribuído para melhorar a completude contratual no que se refere à adaptabilidade contingencial, percebidas pelos entrevistados como baixa, uma vez que, sua utilização está confinada ao nível setorial, não alcançando, portanto, o corporativo. Ao

contrário do observado na Ind. Componentes, cuja adoção das práticas de avaliação de desempenho avançadas e externamente focadas pode ser afetadas pela necessidade de mitigação das lacunas contratuais de adaptabilidade contingencial, especialmente em relação à flexibilização dos acordos sobre volume de compra.

A adoção de práticas de contabilidade gerencial relacionadas à avaliação de desempenho, avançadas e externamente focadas, conforme constatado na Ind. Componentes, pode permitir maior aprendizagem sobre a incerteza ambiental e necessidades de celebração de contratos flexíveis e resilientes às mudanças de circunstâncias. Assim, entende-se que a formalização do contrato no curto prazo com os fornecedores do principal insumo e a percepção de menor completude contratual, presentes nas indústrias de cerâmica e na de componentes, parecem afetar à adoção de práticas de avaliação de desempenho avançadas.

Por fim, para a última dimensão, referente às relações contratuais formais de longo prazo, comparou-se a Cimenteira e a Ind. Prod. Limpeza, que declaram adotar um perfil parecido das práticas de contabilidade gerencial, com adoção de algumas avançadas nos três tipos analisados. Em ambas as indústrias, uma prática relativa a custos e controle financeiro avançada foi declarada adotada, em que na cimenteira se trata da avaliação do custo da qualidade do produto e na Ind. Prod. Limpeza, o *open book accounting*.

Quanto as práticas de contabilidade gerencial relativas à avaliação de desempenho, na Cimenteira e na Ind. Prod. Limpeza há diversificação de adoção entre aquelas tradicionais e avançadas, com foco interno e externo, financeiras e não financeiras. Para as práticas relacionadas ao planejamento e orçamento as que são declaradas adotadas e não adotadas na Cimenteira coincide com aquelas na Ind. Prod. Limpeza.

Observa-se que estes são os únicos dois casos nos quais há a adoção nas três categorias de práticas daquelas consideradas avançadas e também são as indústrias dentre as seis estudadas que celebram seus contratos formais com os fornecedores do principal insumo no longo prazo. Disto resulta o entendimento de que a formalização de contratos com fornecedores essenciais no longo prazo afeta a adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas.

Em concordância com Hennart (2014) a especificação de termos contratuais que antecipam as contingências potenciais e as adaptações necessárias, aumenta em dificuldade quando se considera o contrato de longo prazo, podendo-se entender que tais contratos requerem para sua execução um controle gerencial mais estruturado, estimulando a diversificação de suas práticas, incluindo as de contabilidade gerencial. Essa estruturação permite melhor controle e maior geração de informações indispensáveis à execução contratual, incentivando a adoção de práticas além das tradicionais, conforme encontrado na Cimenteira e na Ind. Prod. Limpeza.

As diferenças entre a Cimenteira e a Ind. Prod. Limpeza ocorrem quando observada a estrutura de governança das transações com o principal insumo, em que na Cimenteira predomina a via de mercado para as aquisições de coque de petróleo e na Ind. Prod. Limpeza a governança híbrida estrutura suas transações com o fornecedor do hipoclorito.

Complementando essa associação com achados

sobre a percepção dos entrevistados de maior completude contratual nas negociações com fornecedores, observa-se que, na Cimenteira, o contrato com o fornecedor nacional do coque apresenta lacunas que se referem à adaptabilidade contingencial, relacionadas aos ajustes de preços, contribuindo para inclinações oportunistas de ambas as partes.

No entanto, esses ajustes de preço, que são atrelados ao dólar, estão mencionados no contrato de compra do coque celebrado entre o fornecedor nacional e a cimenteira estudada. Seguindo entendimento de Hennart (2014), mesmo havendo flutuações no preço do coque, considerou-se o contrato em questão com maior completude pela inclusão de termos que preveem essa oscilação.

Adicionalmente, a convivência com essas lacunas contratuais que parecem incentivar inclinações oportunistas, são limitadas pela concorrência de mercado, o que ajuda a cimenteira na busca de alternativas (entre comprando internamente ou por meio da exportação) para minimizar seus custos de transação, reforçando ainda mais a ênfase no controle de estoque de matéria prima e seu ressurgimento.

Essa adaptabilidade contingencial às flutuações no preço do coque, que tem seus efeitos mitigados pela busca de condições de aquisição mais vantajosas no mercado, ajuda a entender a adoção da prática avançada de avaliação do custo da qualidade do produto, que alcança importância para a cimenteira estudada em virtude da necessidade de manutenção da qualidade de conformidade do produto diante das diferenças de teor de enxofre do coque quando comprado do fornecedor nacional ou dos internacionais.

Na Ind. Prod. Limpeza, o avanço observado na adoção de práticas de contabilidade gerencial relativas a custos e controle financeiro, por meio do *open book accounting*, pode ser associado com maior completude contratual na transação de compra do hipoclorito, cuja exigência para que o fornecedor “abra” sua planilha de custos, consta nos termos contratuais e se traduz em adaptabilidade contingencial do contrato.

Quanto às práticas de contabilidade gerencial relacionadas a planejamento e orçamentos, observa-se que também podem ser afetadas pelas características das transações e dos contratos com fornecedores na Cimenteira e na Ind. Prod. Limpeza. Para a cimenteira, repor adequadamente seu estoque de coque e possibilitar sua importação, quando necessário, sem descontinuar o seu processo produtivo necessita de planejar adequadamente suas aquisições, além de controlar seus estoques de insumos, o que pode auxiliar na compreensão da adoção de um processo orçamentário e de planejamento formal, como encontrado.

Na Ind. Prod. Limpeza, o ritmo de produção e de vendas é influenciado pelos clientes diretos, o que reforça a necessidade de planejar adequadamente suas aquisições, além de controlar seus estoques de insumos, podendo auxiliar, assim como na Cimenteira, na compreensão da adoção de um processo orçamentário e de planejamento formal, como encontrado.

Pesquisas sinalizam que empresas altamente bem-sucedidas utilizam orçamentação extensivamente, tanto para planejamento quanto para controle (Libby & Lindsay, 2010) usos que foram declarados pelos entrevistados na

Cimenteira e na Ind. Prod. Limpeza. Além disto, considerando o entendimento de Anthony corroborado por Hansen, Otley e Van der Stede (2003) no qual o orçamento é a “pedra angular” do processo de controle gerencial em quase todas as organizações, reforça-se o entendimento de que nessas empresas o controle gerencial se encontra mais estruturado, quando comparado as demais indústrias analisadas.

Assim, entende-se que tanto o contrato formal no longo prazo quanto a percepção de maior completude contratual estão associados às práticas de contabilidade gerencial avançadas em seus três aspectos (custos e controle financeiro, avaliação de desempenho e planejamento e orçamentos).

Diante do exposto, observa-se que algumas práticas específicas de contabilidade gerencial avançadas tendem a ser mais importantes, dependendo da formalidade dos contratos, vigência e completude contratual. Em adição, entende-se que quanto maior for a

duração dos contratos formais e sua completude contratual, maior a adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas.

Assim, as comparações entre os casos feitas nesta seção permitem o entendimento de que a contratação formal nas transações com fornecedores dos principais insumos, sua vigência e completude contratual percebida requerem um controle gerencial por meio de suas práticas mais estruturado, com diversificação destas para ajudar a monitorar e fornecer informações que ajudem na execução desses contratos.

A figura 1 ilustra as associações feitas nesta seção entre os atributos das transações e dos contratos nas transações com fornecedores com as práticas de contabilidade gerencial avançadas.

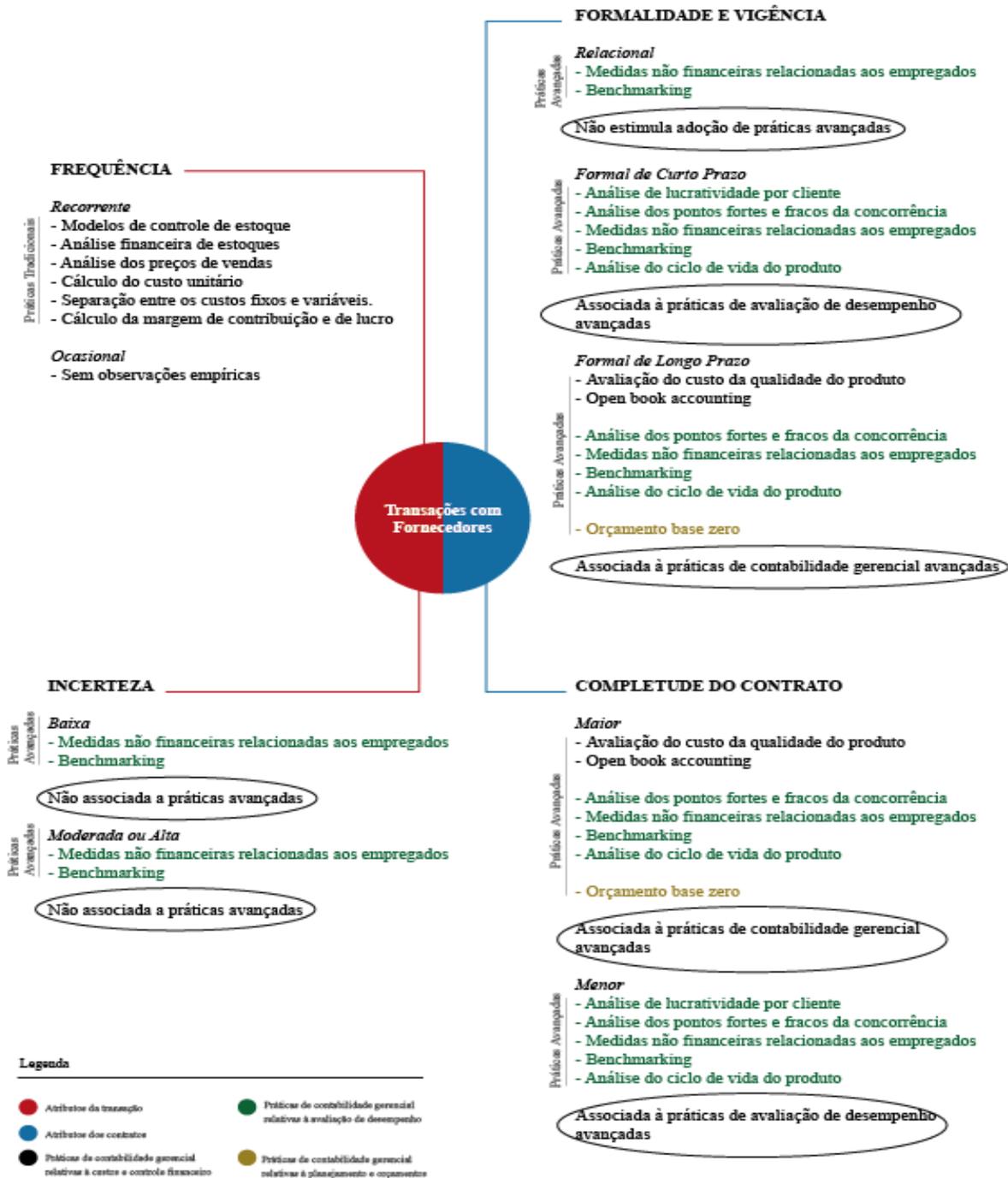


Figura 1 - Associações entre atributos das transações e dos contratos nas relações com fornecedores com as práticas de contabilidade gerencial avançadas
 Fonte: Elaboração própria, baseada nos dados da pesquisa (2018).

Considerações Finais

Por meio de estudo de caso múltiplos realizados

em seis indústrias de setores econômicos diversos, objetivou-se analisar como os atributos distintivos das transações e dos contratos nas relações com fornecedores estão associados com a adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas.

Os achados deste estudo permitiram verificar que

as transações com fornecedores analisadas nas seis indústrias estudadas apresentam frequência recorrente, baixa e média especificidade de ativos (predominando a especificidade de localização) amparadas por formas contratuais diversificadas, em que estão presentes contratos relacionais, contratos formais de curto prazo e de longo prazo. De forma geral, os contratos formais são percebidos possuindo inclusividade de questão e especificidade de cláusula suficientes, porém com lacunas contratuais quanto à adaptabilidade contingencial na maioria dos casos.

Com base na caracterização dos atributos distintivos das transações e dos contratos nas relações com fornecedores, observou-se que a frequência recorrente e a incerteza nas transações com fornecedores não afetam as práticas de contabilidade gerencial avançadas; A adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas parece ser afetada pela à formalidade e duração dos contratos. No curto prazo, observou-se adoção de práticas de avaliação de desempenho avançadas. No longo prazo nas transações com fornecedores, a adoção de práticas avançadas alcança também aquelas relacionadas a custos e controle financeiro e a planejamento e orçamentos; Os mecanismos relacionais diversos que monitoram e preservam a continuidade da relação dispensam o uso de práticas de contabilidade gerencial avançadas para tanto, não estimulando a sua adoção; e Maior completude percebida coincidiu com práticas avançadas e relativas aos três aspectos (custos e controle financeiro, avaliação de desempenho e planejamento e orçamentos) quando das transações com fornecedores.

Portanto, pode-se afirmar que, nos casos estudados, a formalidade e duração dos contratos no curto prazo afetam a adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas relativas à avaliação de desempenho. Também se pode afirmar que a formalidade contratual e duração de longo prazo nas transações com fornecedores do principal insumo afetam as práticas avançadas relativas a custos e controle financeiro, à avaliação de desempenho e a planejamento e orçamentos. Além disto, entende-se que a percepção de maior completude do contrato também afeta as práticas de contabilidade gerencial avançadas.

Corroborando com as afirmações feitas, se a formalidade contratual influencia a adoção de práticas avançadas, o contrário também é verdadeiro, isto é, é possível afirmar que a ausência de contratos formais não estimula a adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas.

Diante do exposto, conclui-se que a celebração de contratos formais e sua completude com fornecedores afetam a adoção de práticas de contabilidade gerencial avançadas, inicialmente impactando aquelas relativas a avaliação de desempenho e, à medida que a vigência contratual se amplia e a completude do contrato percebida aumenta, o avanço nas práticas se verifica naquelas relativas a custos e controle financeiro e a planejamento e orçamentos.

Assim, considerando a Teoria dos Custos de Transação no estudo das práticas de contabilidade gerencial, entende-se que as práticas de contabilidade gerencial são influenciadas pelas características contratuais das relações com fornecedores, em que a ausência de contratos ou a sua existência a curto ou longo

prazo e seu nível de completude impactam no avanço dessas práticas.

Referências

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2006a). IFAC's Conception of the Evolution of Management Accounting. *Advances in Management Accounting*, 15, 229-247.
- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2006b). R. Management accounting practices in the British food and drinks industry. *British Food Journal*, 108(5), 336-357.
- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40, 2-27.
- Barbosa, R. V. N. (2012). *Controle Gerencial no Relacionamento com empresas terceirizadas: um estudo de caso no setor elétrico com o uso da análise do discurso e da teoria institucional*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2012). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais* (pp. 131-179). São Paulo: Atlas.
- Callado, A. A. C., & Pinho, M. A. B. (2014) Evidências de Isomorfismo Mimético sobre Práticas de Gestão de Custos entre Micro e Pequenas Empresas de Diferentes Setores de Atividade. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 25(2), 119-137.
- Ding, R., Dekker, H. C., & Groot, T. (2013). Risk, partner selection and contractual control in interfirm relationships. *Management Accounting Research*, 24, 140-155.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fiani, R. Teoria dos Custos de Transação. (2002). In: D. Kupper & L. Hasenclever (Org.). *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*, Rio de Janeiro: Campus.
- Hansen, S. C., Otley, D. T & Van Der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95-116.
- Hennart, J. F. (2014). Perspectivas de Custos de Transação em Relações Interorganizacionais. In:

- S. Cropper, et al. *Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford*, Porto Alegre: Bookman.
- Leite, E. G., Diehl, C. A., Manvailer, R. H. M. (2015). Práticas de Controladoria, Desempenho e Fatores Contingenciais: um estudo em empresas atuantes no Brasil. *Revista Universo Contábil*, 11(2), 85-107.
- Libby, T., Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21, 56-76.
- Pavlatos, O., & Paggios, I. (2009). Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, 24(1), 81 - 98.
- Ring, P. S. (2014). Teoria dos Contratos e seu uso no Estudo das Relações Interorganizacionais: sociológico, psicológico, econômico, gerencial e legal. In: S. CROPPER et al. *Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford*, Porto Alegre: Bookman.
- Speklé, R. F. (2001). Explaining Management Control Structure Variety: a transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 419-441.
- Sulaiman, M., Ahmad, N. N. N., & Alwi, N. (2004). Management accounting practices in selected Asian countries: A review of the literature. *Managerial Auditing Journal*, 19(4), 493-508.
- Uddin, M. B., & Hassan, M. R. (2011). Conceptual framework of interorganizational cost management: A critical analysis. *ASA University Review*, 5(2), 1-14.
- Wheeler, S. (2017). Visions of Contract. *Journal of Law and Society*, 44(1), 74-92.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, 12, 75-94.
- Williamson, O. E. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *The Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171-195.
- Williamson, O. E. (2012). *As Instituições Econômicas do Capitalismo: firmas, mercados, relações contratuais*, São Paulo: Pezco Editora.
- Zylbersztajn, D. Economia das organizações. (2000). In: D. Zylbersztajn, & M. F. Neves (Org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*, São Paulo: Pioneira.