

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLAI DE OLIVEIRA NETTO

ESTRUTURA COLABORATIVA: A EMERGÊNCIA DE UMA NOVA ESTRUTURA DE  
GOVERNANÇA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

RIO GRANDE/RS

2020

CARLAI DE OLIVEIRA NETTO

ESTRUTURA COLABORATIVA: A EMERGÊNCIA DE UMA NOVA ESTRUTURA DE  
GOVERNANÇA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA - da Universidade Federal do Rio Grande - FURG - como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Organizacional.  
Linha de Pesquisa: Tecnologias Gerenciais

Orientador: Jorge Estuardo Tello Gamarra

RIO GRANDE/RS

2020



### ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Aos 10 dias do mês de setembro de dois mil e vinte, às 14:30hrs, realizou-se a defesa de dissertação do Programa de Pós-Graduação em Administração, nível mestrado, da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, no Ambiente de Webconferência da SEAD, cuja Banca foi constituída pelos professores: Jorge Estuardo Tello Gamarra, Pelayo Munhoz Olea, André Cherubini Alves e Paulo Antônio Zawislak para arguir do(a) mestrando(a) **Carlai de Oliveira Netto**. Após a apresentação da dissertação intitulada "**Estrutura colaborativa: a emergência de uma nova estrutura de governança dos custos de transação**" e a arguição dos avaliadores seguida de defesa, a Banca reuniu-se e considerou o trabalho Aprovado, emitindo o parecer a seguir:

Na versão final da dissertação, implementar os comentários dos membros da banca

Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente Ata que após lida e aprovada será assinada pelos membros componentes da Banca.

Prof. Jorge Estuardo Tello Gamarra  
Orientador

Prof. Pelayo Munhoz Olea  
(FURG)

Prof. André Cherubini Alves  
(FUV)

Prof. Paulo Antônio Zawislak  
(UFRGS)

*Dedico este trabalho aos meus avós (in memoriam), **José Alberto Pinho e Sandra Mara da Cunha Pinho**, responsáveis por tudo que eu sou hoje. Sem a educação, o amor e a dedicação que me criaram, nada disso seria possível.*

## RESUMO

As plataformas de compartilhamento têm atraído cada vez mais interesse de acadêmicos e dos homens de negócios. Entre os fatores citados para explicar seu sucesso, alguns autores consideram que essas plataformas conseguiram reduzir os custos de transação. Ainda assim, as revisões de literatura já realizadas não identificam a estruturação de uma linha de pesquisa que relacione a economia compartilhada com a Economia dos Custos de Transação. Assim, o objetivo dessa dissertação foi compreender a estrutura de governança adotada pelas plataformas de compartilhamento. Para isso, o método de revisão sistemática da literatura foi aplicado de maneira complementar a uma coleta de evidências empíricas. Essa coleta, tendo como objeto de estudo as plataformas de compartilhamento, utilizando os casos das duas maiores plataformas de compartilhamento da atualidade, *Uber* e *Airbnb*. Como resultados, encontrou-se que a redução dos custos de transação que essas plataformas propiciam passa pela estrutura de governança diferenciada que adotam, aqui denominada de estrutura colaborativa. Não obstante, ao longo do estudo, identificou-se que as estruturas de governança já existentes poderiam ser agrupadas em categorias, a mencionar as estruturas de congregação, cooperação e desagregação. Além disso, o arcabouço teórico construído não só foi de utilidade para guiar o pesquisador no presente estudo como também é uma importante contribuição à Economia dos Custos de Transação.

**Palavras-chave:** custos de transação, economia compartilhada, consumo colaborativo, estruturas de governança.

## ABSTRACT

The sharing platforms attracted more and more interest from academics and businessmen. Among the factors cited to explain its success, some authors consider that these platforms have managed to reduce transaction costs. Even so, the literature reviews already carried out do not identify the structuring of a line of research that relates the sharing economy with the Transaction Costs Economy. Thus, the objective of this dissertation was to understand a governance structure adopted by sharing platforms. For this, the method of systematic literature review was applied in a complementary way to a collection of empirical evidence. This collection, with the object of study as sharing platforms, using the cases of the two largest sharing platforms today, Uber and Airbnb. As a result, it was found that the reduction in transaction costs that these platforms provide depends on the differentiated governance structure they adopt, here called the collaborative structure. However, throughout the study, it was identified that the existing governance structures be grouped into categories, to mention the structures of congregation, cooperation and disaggregation. In addition, the theoretical framework constructed was not only useful to guide the researcher in the present study but is also an important contribution to the Transaction Costs Economy.

**Keywords:** collaborative consumption, governance structures, sharing economy, transaction costs.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelo de operação <i>peer-to-peer</i> .....	27
<b>Figura 2</b> - Modelo de operação <i>business-to-consumer</i> .....	27
<b>Figura 3</b> - Estruturas de governança e tipos contratuais de acordo com as características da transação .....	36
<b>Figura 4</b> - Esquema contratual.....	37
<b>Figura 5</b> - <i>Framework</i> integrado de análise.....	59
<b>Figura 6</b> - Sequenciamento das etapas da pesquisa .....	60
<b>Figura 7</b> - Estágios da revisão sistemática e suas fases .....	61
<b>Figura 8</b> - Etapas de seleção dos estudos .....	67
<b>Figura 9</b> - Relação entre os níveis das unidades presentes na pesquisa .....	69
<b>Figura 10</b> - Representação das estruturas de congregação .....	81
<b>Figura 11</b> - Representação das estruturas de cooperação .....	86
<b>Figura 12</b> - Representação das estruturas de desagregação.....	99
<b>Figura 13</b> - Possíveis arranjos das estruturas híbridas de governança para gerenciamento dos custos de transação .....	107
<b>Figura 14</b> - Arranjo da estrutura colaborativa de governança .....	130
<b>Figura 15</b> - Arranjos das estruturas híbridas de governança .....	140

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Número de publicações consideradas na revisão por ano (1991 - 2019).....	76
---	----



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Diferentes definições dadas à economia compartilhada .....	21
<b>Quadro 2</b> - Exemplos de plataformas de compartilhamento de cada sistema de consumo colaborativo .....	25
<b>Quadro 3</b> - Atributos diferenciados entre as estruturas de governança.....	39
<b>Quadro 4</b> - Dimensões teóricas de análise do <i>framework</i> .....	49
<b>Quadro 5</b> - Variáveis de análise empírica do <i>framework</i> .....	51
<b>Quadro 6</b> - Protocolo de revisão sistemática.....	62
<b>Quadro 7</b> - Protocolo de pesquisa .....	69
<b>Quadro 8</b> - Estruturas híbridas de governança identificadas a partir da revisão sistemática da literatura.....	80
<b>Quadro 9</b> - Estruturas híbridas de governança que se baseiam na congregação .....	82
<b>Quadro 10</b> - Estruturas híbridas de governança que se baseiam na cooperação .....	88
<b>Quadro 11</b> - Estruturas híbridas de governança que se baseiam na desagregação.....	100
<b>Quadro 12</b> - Dimensões teóricas do <i>framework</i> de análise identificadas nos estudos revisados .....	105
<b>Quadro 13</b> - Variáveis de análise empírica do <i>framework</i> observados em cada uma das plataformas analisadas.....	111
<b>Quadro 14</b> - Descrição das variáveis de análise observadas empiricamente nas plataformas de compartilhamento .....	112

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Número de publicações consideradas na revisão por período de 5 anos (1990-2020) .....	76
<b>Tabela 2</b> - Revistas de publicação dos artigos revisados .....	77
<b>Tabela 3</b> - Palavras-chave mais utilizadas pelos artigos analisados na revisão sistemática ....	78
<b>Tabela 4</b> - Agregadores de palavras-chave mais utilizadas pelos artigos analisados na revisão sistemática .....	79

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	<i>Business-to-business</i>
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
C2C	<i>Consumer-to-consumer</i>
COVID	<i>Corona Virus Disease</i>
ECT	Economia dos Custos de Transação
GCS	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos
P2P	<i>Peer-to-peer</i>
PPP	Parceria público-privada
SJR	<i>SCImago Journal Rank</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA .....	15
1.2 OBJETIVO GERAL .....	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.4 JUSTIFICATIVA .....	17
1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA .....	18
<b>2 A ECONOMIA COMPARTILHADA</b> .....	<b>19</b>
2.1 O ATO DE COMPARTILHAR .....	19
2.2 AS ORIGENS DA ECONOMIA COMPARTILHADA .....	20
2.3 AS PLATAFORMAS DE COMPARTILHAMENTO .....	23
<b>3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO</b> .....	<b>30</b>
3.1 A ORIGEM DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....	30
3.2 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS E OS ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO ...	32
3.3 OS MODOS GENÉRICOS DE ORGANIZAÇÃO .....	33
<b>3.3.1 Os tipos de contrato</b> .....	<b>34</b>
<b>3.3.2 As estruturas de governança</b> .....	<b>35</b>
3.4 DESDOBRAMENTOS TEÓRICOS .....	39
3.5 A ECONOMIA COMPARTILHADA E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....	42
<b>4 PROPOSTA DE UM <i>FRAMEWORK</i> INTEGRADO DE ANÁLISE</b> .....	<b>46</b>
4.1 NÚCLEO TEÓRICO DE ANÁLISE .....	46
4.2 NÚCLEO EMPÍRICO DE ANÁLISE .....	49
<b>4.2.1 Variáveis de análise empírica da dimensão adaptação</b> .....	<b>53</b>
<b>4.2.2 Variáveis de análise empírica da dimensão controles administrativos</b> .....	<b>54</b>
<b>4.2.3 Variáveis de análise empírica da dimensão direito contratual</b> .....	<b>55</b>
<b>4.2.4 Variáveis de análise empírica da dimensão especificidade dos ativos</b> .....	<b>56</b>
4.3 APRESENTAÇÃO DO <i>FRAMEWORK</i> DE ANÁLISE .....	58
<b>5 MÉTODO</b> .....	<b>60</b>
5.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA .....	61
<b>5.1.1 Planejamento da revisão</b> .....	<b>62</b>
<b>5.1.2 Condução da revisão sistemática</b> .....	<b>66</b>
5.2 COLETA DE EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS .....	68
<b>5.2.1 Protocolo de pesquisa</b> .....	<b>68</b>
<b>5.2.2 Objeto de estudo</b> .....	<b>70</b>
<b>5.2.3 Coleta de dados</b> .....	<b>72</b>
<b>5.2.4 Análise dos dados</b> .....	<b>73</b>
<b>6 RESULTADOS</b> .....	<b>75</b>
6.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA .....	75
<b>6.1.1 Estruturas de congregação</b> .....	<b>81</b>
6.1.1.1 Conselhos de mercado .....	83
6.1.1.2 Cooperativas .....	84
6.1.1.3 Parcerias público-privada (organizações colaborativas) .....	85
<b>6.1.2 Estruturas de cooperação</b> .....	<b>86</b>
6.1.2.1 Alianças .....	88
6.1.2.2 Capital de ventura .....	90
6.1.2.3 Consórcios .....	91
6.1.2.4 Gerenciamento da cadeia de suprimentos .....	93
6.1.2.5 <i>Joint ventures</i> .....	94

6.1.2.6 Parcerias público-privada .....	95
6.1.2.7 Redes .....	97
<b>6.1.3 Estruturas de desagregação .....</b>	<b>98</b>
6.1.3.1 Franquias .....	100
6.1.3.2 Terceirizações .....	102
<b>6.1.4 Análise comparativa das estruturas de governança .....</b>	<b>104</b>
6.1.4.1 Análise comparativa das estruturas de congregação .....	108
6.1.4.2 Análise comparativa das estruturas de cooperação .....	108
6.1.4.3 Análise comparativa das estruturas de desagregação .....	109
6.2 ANÁLISE EMPÍRICA DAS PLATAFORMAS DE COMPARTILHAMENTO .....	110
<b>6.2.1 Variáveis de análise da dimensão adaptação .....</b>	<b>113</b>
6.2.1.1 Assimetria de informações .....	113
6.2.1.2 Incerteza tecnológica .....	114
6.2.1.3 Previsão de demanda .....	115
6.2.1.4 Processos de precificação e pagamento .....	116
<b>6.2.2 Variáveis de análise da dimensão controles administrativos .....</b>	<b>117</b>
6.2.2.1 Intermediários na transação .....	117
6.2.2.2 Manutenção das relações .....	119
6.2.2.3 Monitoramento das especificidades .....	120
6.2.2.4 Sistemas de avaliação e reputação .....	121
<b>6.2.3 Variáveis de análise da dimensão direito contratual.....</b>	<b>123</b>
6.2.3.1 Adaptabilidade de contingência.....	123
6.2.3.2 Especificação dos termos.....	124
6.2.3.3 Garantia de execução dos compromissos .....	125
6.2.3.4 Resolução de conflitos.....	126
<b>6.2.4 Variáveis de análise da dimensão especificidade dos ativos .....</b>	<b>127</b>
6.2.4.1 Investimentos em ativos de mercado.....	127
6.2.4.2 Investimentos em ativos humanos .....	128
6.2.4.3 Investimentos em estruturas físicas .....	129
6.2.4.4 Investimentos em tecnologia da informação .....	129
6.3 A ESTRUTURA COLABORATIVA .....	130
<b>7 DISCUSSÃO .....</b>	<b>134</b>
7.1 A ECONOMIA COMPARTILHADA E OS MODOS GENÉRICOS DE GOVERNANÇA .....	135
7.2 O SURGIMENTO DE UMA NOVA ESTRUTURA HÍBRIDA DE GOVERNANÇA .....	137
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>141</b>
8.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS .....	143
8.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS .....	145
8.3 IMPLICAÇÕES PARA POLÍTICA PÚBLICA .....	146
8.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	147
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>149</b>
<b>APÊNDICE A - Listagem dos estudos analisados na revisão sistemática.....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE B - Análise dos critérios de inclusão e exclusão dos estudos analisados na revisão sistemática .....</b>	<b>182</b>
<b>APÊNDICE C - Formulário de revisão sistemática .....</b>	<b>197</b>
<b>APÊNDICE D - Formulário de coleta de dados empíricos.....</b>	<b>199</b>
<b>APÊNDICE E - Matrizes de análise .....</b>	<b>200</b>
<b>ANEXO A - Telas de utilização da plataforma <i>Airbnb</i> .....</b>	<b>201</b>
<b>ANEXO B - Telas de utilização da plataforma <i>Uber</i>.....</b>	<b>203</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A economia compartilhada<sup>1</sup> é um assunto que tem atraído cada vez mais interesse nos últimos anos (COHEN; KIETZMANN, 2014). Ao emergir com a possibilidade de o consumidor não necessitar ter a posse do produto e ainda assim ter acesso à utilização dele, conquistou uma série de adeptos. Assim, é natural que o sucesso das plataformas que baseiam seu funcionamento com base em suas premissas seja cada vez mais evidente. Esse sucesso acaba por se refletir tanto no mercado como na academia. Em termos práticos, o crescimento que algumas dessas firmas atingiram fez com que se apresentassem como grandes competidores nos seus ramos de atuação (como ocorreu com a *Uber* e o *Airbnb*).

Entretanto, o crescimento dessas plataformas não foi atingido sem efeitos secundários. A indústria tradicional tem sentindo-se prejudicada com os efeitos gerados por essa onda de compartilhamento, principalmente por uma diminuição de demanda em alguns casos (ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2017). Em resposta a entrada dos aplicativos voltados ao compartilhamento de caronas, por exemplo, diversos protestos de taxistas foram realizados em diferentes países<sup>2,3,4</sup>. Além dessa situação, no setor de mobilidade urbana, o setor hoteleiro também sente o impacto. O *Airbnb*, com pouco mais de 10 anos desde a sua criação, já se faz presente em mais de 65 mil cidades em 191 países diferentes (AIRBNB, 2020), afetando o crescimento das redes de hotel já estabelecidas (BLAL; SINGAL; TEMPLIN, 2018). Entre as alegações contra a operação dessas plataformas, normalmente tem-se a falta de taxações e políticas regulatórias para operação (LAURELL; SANDSTROM, 2017), criando um ambiente injusto de competitividade.

Já na teoria, diversos estudos têm buscado discutir os impactos sociais e a nível de mercado (HEO; BLAL; CHOI, 2019; HWANG; GRIFFITHS, 2017; SCHOR; ATTWOOD-CHARLES, 2017), desenvolver teorias e *frameworks* explicativos (BENOIT *et al.*, 2017;

---

<sup>1</sup>Ao longo dessa dissertação, o termo “economia compartilhada” será usado como sinônimo a termos normalmente associados ao conceito, como “consumo colaborativo”, “economia colaborativa” e “economia baseada no acesso”, uma vez que a análise tratará o mesmo como uma estrutura e tais nomenclaturas diferentes se referem ao mesmo fenômeno.

<sup>2</sup>EFE. Taxistas tomam centro de Buenos Aires em protesto contra Uber e Cabify, 2019. Disponível em: <https://www.bol.uol.com.br/noticias/2019/04/11/taxistas-tomam-centro-de-buenos-aires-em-protesto-contra-uber-e-cabify.htm>. Acesso em jun. 2019.

<sup>3</sup>G1. Taxistas estacionam em frente ao Congresso em protesto contra Uber, 2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/distrito-federal/noticia/taxistas-estacionam-em-frente-ao-congresso-em-protesto-contra-uber.ghtml>. Acesso em jun. 2019.

<sup>4</sup>REUTERS. Greve de taxistas contra Uber e Cabify gera caos em cidades na Espanha, 2018. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/greve-de-taxistas-contra-uber-cabify-gera-caos-em-cidades-na-espanha-22932965>. Acesso em jun. 2019.

LEUNG; XUE; WEN, 2019; MAIR; REISCHAUER, 2017; PERREN; KOZINETS, 2018) ou mesmo compreender o funcionamento dessas plataformas e comportamento dos usuários (CHENG; JIN, 2019; GIBBS *et al.*, 2017; SO; OH; MIN, 2018). Diferente do que se tem de alegação dos contrários à operação das plataformas de compartilhamento, entretanto, as pesquisas apontam para diversos fatores que não a falta de regulamentação para explicar a sua expansão. Entre eles, o surgimento e desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação (TICs) (BELK, 2014; BOTSMAN; ROGERS, 2010; GERWE; SILVA, 2020; GUO; XIN; LI, 2020; HAMARI; SJOKLINT; UKKONEN, 2015; MARTIN, 2016; RANCHORDAS, 2015), a capacidade de redução dos custos de transação (CODAGNONE; MARTENS, 2016; FRENKEN; SCHOR, 2017; JIANG; TIAN, 2018; SCHOR, 2014; SHMIDT, 2020) e a boa imagem do ato de compartilhar perante a sociedade devido a mudanças nos paradigmas referentes ao consumo (FRENKEN; SCHOR, 2017; ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2017). Especificamente, nas plataformas orientadas ao lucro (unidades de análise do estudo em questão), a Economia dos Custos de Transação é uma das perspectivas teóricas que vem começando a ser utilizada para estudar este fenômeno econômico.

Originada a partir do estudo de Coase (1937) e desenvolvida principalmente por Oliver Williamson (1971; 1979; 1985), a Economia dos Custos de Transação (ECT) é uma teoria interdisciplinar, que une aspectos econômicos com aspectos da Teoria Organizacional (WILLIAMSON, 1979). Para Williamson (2010a), a combinação de diferentes áreas do conhecimento para o estudo da governança das relações contratuais foi instrutiva e faz com que o futuro da própria ECT seja interessante e desafiador. Com essa interdisciplinaridade, a Economia dos Custos de Transação é uma das lentes informativas para estudar a organização econômica complexa (WILLIAMSON, 2010b).

A ECT, de forma conjunta a economias de produção e *design* de componentes, tem papel fundamental no que diz respeito à otimização das transações (WILLIAMSON, 1979). Em um contexto de análise da economia compartilhada, ao levar em consideração que a maior parte dessas plataformas atuam no ramo de serviços ou permitindo o acesso dos indivíduos a bens subutilizados, economias relevantes de produção e no *design* de componentes se tornam difíceis de serem atingidas. Assim, é plausível considerar que a Economia dos Custos de Transação de fato tenha papel crucial no desempenho e na otimização das transações dessas plataformas de compartilhamento, através da redução de custos de informação, por exemplo, sendo uma das principais ferramentas para o entendimento do fenômeno (HENTEN; WINDEKILDE, 2016).

Essa possibilidade é reforçada através da observação empírica de dois aspectos. O primeiro é que os produtos ou serviços oferecidos por essas plataformas, em geral, são os

mesmos ou pelo menos semelhantes aos que já eram oferecidos na indústria tradicional. A indústria do Táxi e o *Uber*, por exemplo, prestam o mesmo tipo de serviço de transporte de passageiros. *Airbnb* e o setor hoteleiro têm como atividade fim a hospedagem. Um segundo aspecto diz respeito ao uso das tecnologias da informação (TI). Embora importantes para o desenvolvimento e expansão da economia compartilhada, essas tecnologias não são exclusivas das plataformas de compartilhamento. A utilização da tecnologia da informação como ferramenta voltada à performance da firma já havia sido estabelecida na literatura a algum tempo, como observa-se em Timmers (1998). O reconhecimento da influência da TI no desempenho das organizações (MITHAS; RAMASSUBU; SAMBAMURTHY, 2011) também não é novidade. Isso indica que essas tecnologias já estariam acessíveis às firmas da indústria tradicional. Limitar o sucesso do fenômeno apenas à dimensão tecnológica daria ao fenômeno um viés único de observação, não contemplando a totalidade da sua complexidade.

A despeito da observação desses dois aspectos e da existência de estudos que citam a capacidade do fenômeno da economia compartilhada de reduzir esses custos de transação, como Codagnone e Martens (2016), Frenken e Schor (2017), Jiang e Tian (2018) e Schor (2014), as abordagens propostas até então não promovem uma contribuição teórica com poder explanatório que promova a integração dos campos de pesquisa. Durante a realização da revisão exploratória da literatura, identificou-se que apesar da TCE ser uma teoria importante para a exploração da economia compartilhada (HOSSAIN, 2020) os estudos que visam a análise da intersecção entre os dois campos de pesquisa ainda não figuram como uma tendência de pesquisa (NETTO; TELLO-GAMARRA, 2020). Além disso, como observado por Akbar e Tracogna (2018), há uma carência de evidências empíricas nos estudos que se propõe a abordar essa temática.

Portanto, este estudo pretende contribuir em sentido a preencher essa lacuna de pesquisa, propondo-se a analisar o tema da economia compartilhada com as lentes teóricas da Economia dos Custos de Transação. Assim, pretende-se analisar a relação existente entre a economia compartilhada e a ECT, além de verificar se essa relação resulta na emergência de uma nova estrutura híbrida de governança, aqui chamada de estrutura colaborativa. A existência de uma estrutura de governança específica para esse fenômeno seria capaz de explicar sua capacidade de redução dos custos de transação.

## 1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

A economia compartilhada constitui uma nova estrutura híbrida de governança?



## 1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar se a economia compartilhada pode ser considerada uma nova estrutura híbrida de governança de acordo com a Economia dos Custos de Transação.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De modo a atingir o objetivo geral desse projeto, desenvolvem-se 4 objetivos específicos que servirão para guiar a pesquisa, sendo eles:

- a) conceituar a economia compartilhada como uma estrutura híbrida de governança, diferenciando-a das demais estruturas genéricas (mercado e hierarquia);
- b) mapear na literatura as diferentes estruturas híbridas de governança já existentes;
- c) elaborar um *framework* integrado de análise que permita identificar os diferentes mecanismos de governança<sup>5</sup> utilizados;
- d) coletar evidências empíricas que suportem o teorizado acerca da economia compartilhada enquanto estrutura de governança.

De forma a atingir tais objetivos teóricos, a presente pesquisa se pautou inicialmente em uma revisão da literatura. Essa revisão responsável por fornecer a caracterização dos três modos genéricos de governança (mercado, hierarquia e híbridos), bem como fornecer as bases teóricas que foram utilizadas no *framework* para diferenciar as diferentes estruturas híbridas. Uma segunda etapa foi a revisão sistemática da literatura. Essa, tratando de forma específica em relação às estruturas híbridas, visando obter não só as características gerais como um todo, mas também cada estrutura única que se encaixa nesse modo.

No que diz respeito aos aportes empíricos, a coleta das evidências se deu com o pesquisador atuando como fornecedor e cliente de duas plataformas de compartilhamento previamente selecionadas. Havendo discutido os objetivos, parte-se para a justificativa do estudo.

---

<sup>5</sup>Ainda que o termo “mecanismos de governança” tenha uma utilização ampla na literatura, nesse estudo será compreendido como sendo as ferramentas de coordenação e controle que as diferentes estruturas de governança adotam. Utilização semelhante do termo pode ser encontrada em Ménard (2004), Rindfleisch e Heide (1997) e Yang, Wacker e Sheu (2012).

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa encontrou justificativa de existir principalmente em três fatores, tais quais estabelecidos por Sampieri, Collado e Lucio (2013): o valor teórico, a utilidade metodológica e as implicações práticas. Através desse estudo, aportes relacionados não só à economia compartilhada, mas também à Economia dos Custos de Transação são almejados.

O primeiro critério, o valor teórico, encontra motivação pela tentativa de preencher algumas lacunas conceituais e teóricas no que diz respeito à economia compartilhada. Ao explorar a integração da área de estudo com a Economia dos Custos de Transação, pretende-se ir ao encontro de uma discussão que integre ambos os campos de conhecimento. Tratando-se de um tema de pesquisa que tem grande parte do corpo teórico desenvolvido apenas a partir de 2010, como identificado por Ertz e Leblanc-Proulx (2018), os estudos relacionados à economia compartilhada em muito têm a se beneficiar dessa abordagem.

Referente a utilidade metodológica, a contribuição é realizada em vista da Economia dos Custos de Transação. Embora a discussão acerca da existência das estruturas híbridas de governança tenha iniciado a algum tempo, principalmente a partir de Williamson (1979; 1985), não foi identificado nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* um estudo que vise sumarizar as diferentes estruturas híbridas de governança dos custos de transação concebidas através dos estudos. Apesar da existência de estudos que identifiquem diferentes formas de relações interorganizacionais, como identificado na meta-revisão realizada por Parmigiani e Rivera-Santos (2011), esses estudos, como notado por Jolink e Niesten (2012), o fazem com diferentes lentes teóricas. Barringer e Harrison (2000), Palmatier, Dant e Grewal (2007) e Jolink e Niesten (2012) são exemplos de estudos que analisaram as relações interorganizacionais que não utilizando apenas a ECT. Não obstante, o presente estudo visa não só incrementar o conhecimento acerca das diferentes estruturas de acordo com a ECT, mas também fornecer um *framework* integrado de análise que possa ser utilizado futuramente em outros estudos para a identificação de novas estruturas ou análise descritiva de estruturas já existentes.

Por fim, em relação às implicações práticas, compreende-se que o *framework* elaborado poderá auxiliar as empresas a resolver um problema prático. Ao definir dimensões de análises qualitativas para os custos de transação e operacionalizar essas dimensões, se faz possível que as empresas o apliquem para mapear suas práticas e otimizar os seus custos de transação.

## 1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

Para fins de maior organização e orientação ao leitor, apresenta-se nesse item a forma que está estruturada esta pesquisa. Após esta primeira seção destinada à introdução, é introduzida a temática da economia compartilhada, de modo a conceituar do que se trata, quais suas origens e principais características.

Havendo conceituado o corpo teórico do objeto de análise, na sequência, o foco se volta à Economia dos Custos de Transação. Além de discutir as origens e conceitos, adentra-se à discussão acerca das estruturas de governança e os instrumentos de coordenação e controle. Esse resgate se faz importante pois é a fundamentação teórica que dará suporte às dimensões de análise propostas no *framework*. Além disso, avança-se em direção à integração da Economia dos Custos de Transação à teoria da economia compartilhada, de modo a fornecer as bases teóricas para a proposição dessa nova estrutura de governança.

Após o desenvolvimento do corpo teórico da pesquisa, propõe-se o *framework* integrado de análise, o qual servirá não só como contribuição metodológica desse estudo, mas também como instrumento de pesquisa para o mesmo. Em seguida, desenvolve-se o método que foi empregado na realização dessa pesquisa e, por fim, apresentam-se os resultados e a devida discussão dos mesmos, sendo sucedido pelas considerações finais do estudo.

## 2 A ECONOMIA COMPARTILHADA

Nesta seção, será abordada a temática da economia compartilhada. De forma a construir o desenvolvimento teórico de forma lógica, inicia-se a discussão com a base da economia compartilhada, o ato de compartilhar. Após, abordam-se as origens teóricas da temática, sendo sucedido pela fundamentação acerca das plataformas de compartilhamento.

### 2.1 O ATO DE COMPARTILHAR

O compartilhamento por si só não é uma atividade estranha à vida em sociedade (BELK, 2010). Os primeiros hominídeos já tinham como base do comportamento o compartilhamento de alimentos com seu bando (ISAC, 1978). Price (1975) entende esse ato como o mais universal de comportamento econômico humano, sendo a forma básica de distribuição econômica social por milhares de anos. Tomasello *et al.* (2005) vão além da importância do compartilhamento como atividade econômica. Para eles, a diferença crucial da cognição humana e de outras espécies é essa capacidade de participação conjunta em atividades que demandem colaboração com objetivos e intenções compartilhadas. Isac (1978) apenas reforça essa percepção, considerando o compartilhamento como parte importante do processo adaptativo na evolução do homem. Nesse cenário, o compartilhamento se assemelha à definição que pode ser encontrada no dicionário: “Tomar partido em; fazer parte de algo com alguém; dividir [...] Partilhar ou repartir com [...]” (DICIO, 2020).

Em um contexto histórico mais recente, encontra-se na filosofia a relevância do ato de compartilhar. Na obra “A utopia”<sup>6</sup>, do filósofo britânico Thomas More, na qual descreve sua percepção de uma sociedade ideal, observa-se que o compartilhamento é tido como modo de organização econômica dessa sociedade. Ainda que na atualidade o ato de compartilhar não tenha atingido o patamar imaginado por Thomas More ou não tenha a mesma relevância que tivera em períodos pré-históricos, tem ganho cada vez mais força e gradativamente adquire maior relevância, alterando seu conceito. Com a emergência de novos meios tecnológicos, não é uma surpresa presenciar o surgimento de novas formas de compartilhamento mediadas digitalmente (MARTIN, 2016). O advento da *internet* e da *Web 2.0* propiciaram novas maneiras de compartilhar, bem como facilitaram as formas antigas, porém em uma larga escala (BELK, 2014). Nessa era da *internet*, nasce o fenômeno da economia compartilhada (BELK, 2014),

---

<sup>6</sup>Obra lançada originalmente em 1516 sob o título “*Libellus vere aureus, nec minus salutaris quam festivus, de optimo rei publicae statu deque nova insula Utopia*”.

fazendo com que o compartilhamento como modalidade transacional seja cada vez mais possível.

## 2.2 AS ORIGENS DA ECONOMIA COMPARTILHADA

Embora o conceito tenha ganho força apenas nos últimos anos (SCHOR, 2014), principalmente a partir de 2010, as primeiras pesquisas no que tangem à economia compartilhada ou ao consumo colaborativo - termos associados que normalmente dizem respeito ao mesmo fenômeno - são um pouco mais antigas. Em um primeiro esforço, Felson e Spaeth (1978) conceituam o consumo colaborativo como aqueles atos que uma ou mais pessoas consomem bens ou serviços de maneira conjunta. Exemplos seriam de beber cerveja com amigos, fazer refeições com parentes ou dirigir para visitar alguém. Essa definição, entretanto, toma forma de um consumo que se apresenta de forma muito mais coordenada do que de necessariamente compartilhada (BELK, 2014).

Por outro lado, Benkler (2005) traz uma conceituação que mais se aproxima do que é abordado atualmente. Embora não tenha definido propriamente os termos “economia compartilhada” ou “consumo colaborativo”, faz uma análise do compartilhamento como uma modalidade de produção econômica. Muitos dos aspectos teorizados pelo autor podem ser vistos posteriormente em estudos mais recentes, esses aparentemente responsáveis pela expansão da área de pesquisa. A primeira menção ao termo economia compartilhada aparece em Lessig (2008). Nessa pesquisa, entretanto, o fenômeno tem uma leitura diferente do que a que se apresenta atualmente. Baseando-se em partes nas ideias de Benkler, considera a economia compartilhada como algo diferente de uma economia comercial. Nela, o compartilhamento sem retorno financeiro seria o primordial. Compartilhar seria o fim e ao mesmo tempo a própria motivação.

Entretanto, como notado por Cheng (2016), a popularização midiática desse fenômeno só se dá a partir do estudo de Botsman e Rogers (2010). A partir desse rápido crescimento do termo economia compartilhada e os impactos nos diferentes aspectos do sistema socioeconômico atual, maior tem sido o interesse público no tema (CHENG, 2016). Empresários, políticos, a mídia e o meio acadêmico estão cada vez mais interessados na natureza e nos impactos da economia compartilhada (MARTIN, 2016). Apesar de tamanho interesse, ainda não há um consenso sobre o que ela de fato engloba ou não (ERTZ; LEBLANC-PROULX, 2018), carecendo de uma definição absoluta (CHENG, 2016). De modo a ilustrar, o Quadro 1 evidencia diferentes definições e conceituações dadas ao fenômeno pela literatura.

**Quadro 1 - Diferentes definições dadas à economia compartilhada**

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Botsman e Rogers (2010, p. 15, tradução nossa)	“[...] compartilhamento tradicional, troca, concessão de empréstimos, negociação, aluguel, permuta e troca, redefinidos por meio de comunidades de tecnologia e de pares”
Belk (2014, p. 1597, tradução nossa)	“[...] pessoas coordenando a aquisição e distribuição de um recurso por uma taxa ou outra compensação. Ao incluir outras compensações, a definição também abrange trocas, negociações e permutas, que envolvem dar e receber compensações não monetárias”
Eckhardt <i>et al.</i> (2019, p. 3, tradução nossa)	"Um sistema socioeconômico escalável que emprega plataformas habilitadas por tecnologia para fornecer aos usuários acesso temporário a recursos tangíveis e intangíveis que podem ser compartilhados coletivamente."
Frenken e Schor (2017, p. 4-5, tradução nossa) <sup>7</sup>	“Consumidores que concedem uns aos outros, acesso temporário a ativos físicos subutilizados (‘capacidade ociosa’), possivelmente por dinheiro”
Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2015, p. 2047, tradução nossa)	“[...] a atividade <i>peer-to-peer</i> de obter, dar ou compartilhar o acesso a bens e serviços, coordenada por meio de serviços <i>online</i> baseados na comunidade”
Gerwe e Silva (2020, p. 12, tradução nossa)	“[...] um sistema socioeconômico que permite aos pares conceder acesso a seus ativos físicos e humanos subutilizados por meio de plataformas <i>online</i> ”
Kumar, Lahiri e Dogan (2018, p. 148, tradução nossa)	“A monetização de ativos subutilizados pertencentes a provedores de serviços (empresas ou indivíduos) por meio de aluguel de curto prazo”
Laurell e Sandstrom (2017, p. 63, tradução nossa)	“Plataformas habilitadas por TIC para trocas de bens e serviços baseadas em lógicas que não são de mercado, como compartilhamento, empréstimo, doação e troca, bem como lógicas de mercado, como aluguel e venda”
Mohlmann (2015, p. 194, tradução nossa)	“O consumo colaborativo ocorre em sistemas ou redes organizados, nos quais os participantes realizam atividades de compartilhamento sob a forma de aluguel, empréstimo, troca, permuta e negociação de bens, serviços, soluções de transporte, espaço ou dinheiro”
Munoz e Cohen (2017, p. 21, tradução nossa)	“[...] um sistema socioeconômico que permite um conjunto intermediário de trocas de bens e serviços entre indivíduos e organizações, que visam aumentar a eficiência e a otimização dos recursos subutilizados na sociedade”
Ranjbari, Morales-Alonso e Carrasco-Gallego (2018, p. 2348, tradução nossa)	“Um sistema econômico, cujas empresas intermediárias utilizam plataformas <i>online</i> para facilitar e reduzir o custo das transações com fins lucrativos ao fornecer acesso temporário - sem a transferência de propriedade - a recursos ociosos dos consumidores nas redes <i>peer-to-peer</i> que elas criaram e que, por causa da confiança criada entre seus membros, podem ser indivíduos ou outras empresas”

Fonte: Elaborado pelo autor.

<sup>7</sup>Autores utilizam a mesma definição de Frenken *et al.* (2015).

Entre essas definições, é notório que algumas demonstram pontos de acoplamento e divergência. Para demonstrar esses aspectos de maneira mais clara, optou-se por considerar 3 dimensões que sofrem variação ao longo das definições propostas ou utilizadas pelos autores, sendo elas a compreensão acerca do fenômeno, as transações envolvidas e as compensações às transações. A primeira dimensão diz respeito ao modo como o fenômeno é entendido. Enquanto alguns consideram mais como um ato ou atividade específica (por exemplo, BOTSMAN; ROGERS, 2010; BELK, 2014; FRENKEN; SCHOR, 2017; HAMARI; SJOKLINT; UKKONEN, 2015), outros abordam uma visão mais sistêmica, compreendendo como uma espécie de rede (por exemplo ECKHARDT *et al.*, 2019; GERWE; SILVA, 2020; MOHLMANN, 2015; MUNOZ; COHEN, 2017; RANJBARI; MORALES-ALONSO; CARRASCO-GALLEGO, 2018). Interessante nesse ponto notar que as primeiras definições focavam na transação, enquanto as mais recentes parecem avançar ao encontro da estruturação que essas plataformas vêm apresentando.

A segunda dimensão tange às transações envolvidas. Enquanto a definição proposta por Botsman e Rogers (2010) é abrangente no que diz respeito às práticas envolvidas, alguns outros autores questionam as práticas nela citadas. Belk (2014) considera que a definição proposta é mal especificada e muito ampla, misturando transações comerciais com práticas de presentear e compartilhar. Nesse viés, a transferência permanente da posse não estaria inclusa no fenômeno. Frenken e Schor (2017) se mostram semelhantes a Belk (2014), ao excluir as práticas de venda pela transferência de posse ser permanente e não temporária. Mais recentemente, as definições de Eckhardt *et al.* (2019), Kumar Lahiri e Dogan (2018) e Ranjbari, Morales-Alonso e Carrasco-Gallego (2018) também restringem as práticas da economia compartilhada àquelas que não envolvem a transferência de posse, focando no acesso a bens ou serviços.

Já a terceira dimensão aborda as compensações envolvidas nessas transações. Ainda que a maioria das definições aborde algum tipo de compensação, seja financeira ou não (por exemplo FRENKEN; SCHOR, 2017; KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2018), em algumas não é explícito a obrigatoriedade que ela seja realizada (por exemplo BOTSMAN; ROGERS, 2010; MUNOZ; COHEN, 2017). A exceção a esse aspecto fica por conta de Belk (2014). O autor compreende que se não há uma taxa ou outra compensação envolvida, não poderia ser considerado prática de consumo colaborativo. Com isso, algumas plataformas que atualmente são consideradas amplamente como parte do fenômeno seriam exclusas, como o *couchsurfing.com*, já que nessa é proibida qualquer tipo de compensação pelo serviço compartilhado.

Com esses conceitos muitas vezes apresentando divergências significativas de um para outro, um dos raros pontos que os acadêmicos parecem concordar é sobre a dificuldade para definir a economia compartilhada e delimitar claramente seus limites conceituais e empíricos (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017). Não obstante, existe também uma aparente dificuldade teórica em construir uma teoria própria acerca do tema. Nessa mesma linha, Murillo, Buckland e Val (2017) destacam que os termos usados como equivalentes a economia compartilhada são muitos, as definições são numerosas e os limites são confusos. Muitas outras terminologias, como consumo baseado no acesso, *gig economy* e economia sob demanda foram introduzidos para se referir as mesmas práticas da economia compartilhada (ERTZ; LEBLANC-PROULX, 2018). Essa indefinição sobre o campo pode advir devido às diversas explicações existentes para o fenômeno aparentemente serem moldadas em função do ponto de vista ideológico do autor ou seu foco acadêmico (MURILLO; BUCKLAND; VAL, 2017). Como a economia compartilhada pode ser entendida como um constructo guarda-chuva (ACQUIER; DAUDIGEOS; PINKSE, 2017), é normal que diversas lentes teóricas tenham sido aplicadas para leitura do fenômeno (PUSCHMANN; ALT, 2016). Essas ambiguidades presentes no campo, inclusive, são alvos de diversas análises. Martin (2016), Murillo, Buckland e Val (2017) e Richardson (2015) são apenas alguns exemplos de estudos que se debruçaram sobre os discursos e percepções divergentes dentro dessa temática.

### 2.3 AS PLATAFORMAS DE COMPARTILHAMENTO

Apesar de teoricamente passar a se desenvolver a partir de 2010 (ERTZ; LEBLANC-PROULX, 2018), exemplos de plataformas de compartilhamento já são observáveis desde a década de 90, com alguns *marketplaces* de recirculação de bens (SCHOR, 2014). Mais recentemente, o surgimento do *Airbnb*, em 2008, pode ser considerado uma das primeiras plataformas sobre essa alcunha (BOTSMAN; ROGERS, 2010). Muitas das organizações de compartilhamento e consumo colaborativo existentes atualmente se beneficiaram do colapso econômico que iniciou em 2008, que fez com que muitos consumidores perdessem seus bens e ficassem mais sensíveis aos preços (BELK, 2014). O compartilhamento de produtos entre os consumidores emergiu como uma tendência à medida que a recessão econômica global e as preocupações sociais sobre a sustentabilidade do consumo levaram os consumidores e a sociedade a explorar um uso mais eficiente de recursos e produtos (JIANG; TIAN, 2018). Com isso, mudanças paradigmáticas no que tange ao consumo (BOTSMAN; ROGERS, 2010; ZERVAS; PROSERPIO; BYERS, 2017) e questões ambientais (BOTSMAN; ROGERS, 2010;



COHEN; KIETZMANN, 2014; HAMARI; SJOKLINT; UKKONEN, 2015) foram observáveis. Essas mudanças de paradigma fizeram com que o fenômeno, mesmo com a reestruturação da economia, não se retraísse, já que os hábitos dos indivíduos foram afetados (BOTSMAN; ROGERS, 2010). Essa mudança foi possibilitada principalmente pelos avanços tecnológicos, os quais permitiram o consumo colaborativo em grande escala (JIANG; TIAN, 2018). A onipresença da conectividade barata maximizou a produtividade e a utilização de um produto, enxugando o excedente produtivo sem criar custos extras ou inconveniências (BOTSMAN; ROGERS, 2010).

Botsman e Rogers (2010) classificam as diferentes práticas de compartilhamento que são englobados pela economia compartilhada em três sistemas distintos. O primeiro são os sistemas de serviços de produtos. Nesse, o consumidor paga pelo uso do mesmo e não pela posse. As plataformas que visem o compartilhamento de bens subutilizados (como ferramentas, bicicletas e até veículos) são exemplos que se enquadrariam nessa classificação. Outro sistema seriam os mercados de redistribuição. Aqui, baseia-se na recomercialização ou troca de um bem subutilizado. *Sites* como o *ebay*, que promovem a venda de bens, sejam eles novos ou usados, são os grandes expoentes dessas práticas. Por fim, os sistemas de estilos de vida colaborativos. A base desses seria o compartilhamento de bens intangíveis, como tempo, espaço ou habilidades. O *couchsurfing.com*, plataforma que promove estadia temporária gratuita, é apenas um dos representantes desse sistema. O Quadro 2 traz alguns outros exemplos de plataformas que se enquadram em cada um desses sistemas.

**Quadro 2** - Exemplos de plataformas de compartilhamento de cada sistema de consumo colaborativo

<b>Sistema</b>	<b>Bem ou serviço</b>	<b>Plataforma</b>
Sistemas de serviços de produto	Automóveis	<i>MoObie</i>
	Bicicletas	<i>Loop</i>
	Brinquedos	<i>Rent-a-toy</i>
	Malas	<i>Rent a Bag</i>
	Patinetes elétricos	<i>Grow</i>
Mercados de redistribuição	Bens em geral	<i>OLX</i>
	Roupas	Banco de Roupas
	<i>eBook</i>	<i>Amazon kindle lending</i>
Estilos de vida colaborativos	Espaços de <i>Coworking</i>	<i>The Hub</i>
	<i>Crowdfunding</i>	<i>KickStarter</i>
	Hospedagem de cachorros	<i>Doghero</i>
	Caronas	<i>Uber</i>
	Entregas sob demanda	<i>Rappi</i>
	Atividades em geral	<i>TaskRabbit</i>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Botsman e Rogers (2010).

A definição sobre qual desses sistemas o indivíduo se engajará será dependente da própria percepção individual sobre fatores como economia de custos, conveniência, expansão do círculo social ou pertencimento a uma comunidade (BOTSMAN; ROGERS, 2010). A própria participação em plataformas de compartilhamento estará sujeita a esses fatores. Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2015) identificaram que as atitudes em relação às plataformas de compartilhamento têm impacto na intenção comportamental do indivíduo. Além disso, também foi identificado que fatores como sustentabilidade e a motivação intrínseca do indivíduo têm influência nas atitudes. Entretanto, quando analisado em relação direta à intenção comportamental, a sustentabilidade deixa de ser fator preditor, dando lugar aos benefícios econômicos. Botsman e Rogers (2010) já colocavam essa questão de a sustentabilidade não atuar como um gatilho para a participação, e sim como uma consequência não intencional. Mohlmann (2015), por outro lado, analisa os fatores que levam os indivíduos a se sentirem satisfeitos com uma opção de compartilhamento e a probabilidade de voltarem a utilizar. Nessa nova análise os fatores ambientais novamente ficam em segundo plano, com o indivíduo sendo aparentemente guiado por fatores racionais.

A despeito das percepções individuais para participação na economia compartilhada, alguns princípios são fundamentais para o sucesso dessas práticas. Botsman e Rogers (2010)

consideram que são quatro esses princípios (a massa crítica, o poder da capacidade ociosa, a crença nos bens comuns e a confiança entre estranhos), sendo que nenhum seria necessariamente mais importante que o outro. O primeiro seria a massa crítica. Esse, lida basicamente com a capacidade de um sistema atingir o ponto de inflexão, ou seja, tornar-se autossustentável. A *massa crítica* teria dois aspectos que a fazem fundamental. Um deles diz respeito à escolha. É necessária a disponibilidade e diversidade de itens à disposição para que os usuários sintam conveniência no uso. O outro diz respeito à prova social. Um grupo central de usuários fiéis e frequentes será atraído, proporcionando uma visão de que as formas de consumo colaborativo são algo que os outros deveriam experimentar, convidando os demais a quebrarem a barreira psicológica que muitas vezes os impede. Os indivíduos que estão fora verão nos pares o uso e se sentiram induzidos a experimentar.

Ainda de acordo com Botsman e Rogers (2010), o segundo princípio seria o poder da *capacidade ociosa*. Esse, parte do pressuposto que possuir um produto que é utilizado por apenas alguns minutos no dia não faz sentido. O poder da capacidade ociosa lida com o melhor aproveitamento das propriedades individuais subutilizadas. De bens como furadeiras até veículos, observa-se um grande tempo ocioso na utilização dos bens. Essa capacidade ociosa é perceptível não apenas em bens tangíveis, mas também em bens intangíveis.

Outro princípio é o da *crença nos bens comuns* (BOTSCHAN; ROGERS, 2010). Todos que aderem ou usam o consumo colaborativo criam valor para outras pessoas, mesmo que de forma não intencional. Pertencer e ajudar o sistema é uma forma de que posteriormente também seja ajudado. Quanto mais pessoas existirem a interagirem na rede, maior a colaboração existente e os benefícios que todos percebem. O último princípio é o da *confiança entre estranhos*. Ele se baseia na reinvenção do papel do intermediário. Se antes, o intermediário atuava como o ator que faz a ligação entre produção e consumo, no consumo colaborativo é um pouco diferente. Exige-se um grau de confiança em pessoas desconhecidas com a plataforma, essa atuando como uma curadora, criando plataformas que facilitam as trocas e contribuições. Diversos intermediários são removidos da negociação em função dessa nova figura, agora ocupada pela plataforma de compartilhamento.

É interessante notar que não só indivíduos, mas também firmas estão atuando no consumo colaborativo como fornecedores (e não só como intermediários). Isso fica evidente quando se analisa a estruturação adotada por essas empresas de compartilhamento. A premissa de funcionamento de grande parte das empresas até o surgimento e ascensão de tal fenômeno consistia nas mesmas produzindo bens destinados a venda (DEMARY, 2015). Tal lógica não deixou de existir, porém agora é complementada por uma noção que não se foca na posse do

produto e sim no acesso ao uso do mesmo (DEMARY, 2015). Tal acesso é viabilizado pelas plataformas de compartilhamento, as quais têm como base tanto operações *peer-to-peer* (P2P) ou *consumer-to-consumer* (C2C), na qual a oferta e demanda são feitas por indivíduos (como pode ser visto na Figura 1), como também operação *business-to-consumer* ou *business-to-business* (B2C e B2B, respectivamente), onde a oferta parte de alguma empresa com direcionamento a atender demanda de consumidor final ou outra empresa (DEMARY, 2015) (vide Figura 2). Na economia compartilhada, existe o papel do consumidor e do fornecedor, com o indivíduo podendo desempenhar ambos papéis (BOTSMAN; ROGERS, 2010). Nesse cenário, as plataformas P2P da economia compartilhada agem como um corretor, conectando compradores e fornecedores individuais (KIESLING; MUNGER; THEISEN, 2019). Em comum, essas diferentes plataformas têm o fato de utilizarem um agregador baseado na *internet*, que intermedia as relações e os pagamentos entre os usuários (HIRA; REILLY, 2017).

**Figura 1** - Modelo de operação *peer-to-peer*



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Demary (2015).

**Figura 2** - Modelo de operação *business-to-consumer*



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Demary (2015).

No que diz respeito as plataformas de compartilhamento com modelo de operação *peer-to-peer*, entre os exemplos mais notáveis se tem as gigantes *Uber* e *Airbnb*, atuando no ramo de compartilhamento de caronas e hospedagem, respectivamente. Além dessas, também é

possível citar, entre as diversas existentes, as plataformas *MoObie* (aluguel de veículos), *BlaBlaCar* (compartilhamento de caronas) e *Rappi* (entregas sob demanda). Já no modelo de operação *business-to-business* ou *business-to-consumer*, exemplifica-se com a atuação das plataformas que promovem acesso a bicicletas compartilhadas, como o *loop*. De forma complementar, pode-se pontuar plataformas que atuam em ramos diferentes. Entre eles o *ZazCar* (aluguel de veículos) e a *Grow* (aluguel de patinetes elétricos).

Entre os diferentes modos de operação, destaca-se o modelo P2P em função do arranjo dos ativos necessários para realizar a transação. Para Gerwe e Silva (2020), as plataformas de compartilhamento não possuem o ativo alvo da transação. Os seus investimentos são pautados na redução das barreiras de entrada e dos custos de transação aos indivíduos que desejem transacionar. Assim, pode-se dizer que as plataformas de compartilhamento liberam o valor de bens subutilizados, como ativos físicos ou humanos (GERWE; SILVA, 2020).

Com essas estruturas de funcionamento diferenciadas em relação às firmas tradicionais, reforça-se a hipótese de que o entendimento dos custos de transação envolvidos na economia compartilhada passa diretamente pela forma com qual ela se estrutura. Apresentando características que ora mais se aproximam de uma estrutura de mercado e ora mostram maior afinidade à integração vertical, parece cada vez mais evidente que se trata de uma nova estrutura de governança híbrida.

Aqui, apenas abre-se um destaque para a diferenciação da economia compartilhada e dos mercados de dois lados (*two sided markets*) ou mercados de múltiplos lados (*multi sided markets*). Como notado por Kumar, Lahiri e Dogan (2018), a economia compartilhada, através das plataformas de compartilhamento, se diferencia do modelo tradicional de mercados de dois lados. Isso reforça a percepção de Dreyer *et al.* (2017), que considera a economia compartilhada como uma manifestação desses mercados de dois lados. O entendimento aqui, então, é de que a economia compartilhada é um conceito inserido em uma ideia maior (*two sided markets* ou *multi sided markets*) e que, por isso, precisa ser analisada de maneira discreta. Assim como a *Uber*, por exemplo, está inserida na economia compartilhada, a economia compartilhada está inserida nesses conceitos. Essa afirmação se faz ainda mais relevante se considerarmos que as pesquisas referentes aos mercados de dois lados (como ARMSTRONG, 2006; ROCHET; TIROLE, 2003) emergiram antes dos primeiros estudos referentes à economia compartilhada, que se desenvolveram principalmente a partir de 2010 (NETTO; TELLO-GAMARRA, 2020). Grabher e van Tuijl (2020), deixam ainda mais clara essa diferença ao explorarem algumas empresas que fariam parte dos mercados de múltiplos lados e que, na abordagem aqui empregada, não se enquadrariam na economia compartilhada. São eles os provedores de cartão

de crédito e todos aqueles que se relacionam com campo de pesquisa online, socialização e produção de conteúdo, como Facebook, Google e Youtube (GRANHER; VAN TUIJL, 2020).

Na sequência, para melhor entender o que parece ser uma nova estrutura de governança, serão discutidos os aspectos referentes a Economia dos Custos de Transação e, mais profundamente, as diferentes estruturas híbridas de governança já debatidas na literatura. Isso permitirá comparar com as estruturas já existentes e analisar se trata-se de fato de uma nova estrutura híbrida, posteriormente aprofundando a relação entre ambas as áreas.

### 3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Nessa seção, serão apresentadas as fundamentações teóricas que tangem à Economia dos Custos de Transação. Apresentando as origens, pressupostos e aprofundando nas diferentes estruturas de governança, espera-se fornecer as bases necessárias para analisar se a economia compartilhada pode ser uma estrutura híbrida, bem como fornecer as bases epistemológicas para elaboração do *framework* de análise.

#### 3.1 A ORIGEM DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A origem dos estudos da Economia dos Custos de Transação (ECT) remonta ao artigo seminal de Ronald Coase (1937) e desenvolve-se a partir e ao longo de diversos estudos principalmente de Oliver Williamson (1971; 1979; 1985; 1991; 1992; 1999; 2002). Coase (1937) desenvolve seu trabalho em um contexto no qual a concepção da teoria econômica clássica era vigente, havendo a ideia de que o sistema econômico funcionaria por si só. Nele, oferta e demanda se ajustariam sem a necessidade de controle externo, tendo o mecanismo do preço como responsável pela coordenação do sistema econômico. Tadelis (2010) contextualiza ainda mais profundamente esse cenário, o definindo como fruto dos ideais de Adam Smith<sup>8</sup>. A “mão invisível do mercado” explicaria e se acarretaria da distribuição dos recursos. A firma seria apenas uma caixa preta que transforma *inputs* em *outputs*. Coase (1937), entretanto, identificou que o sistema econômico nem sempre se orientava pela coordenação do mecanismo dos preços, existindo paralelamente uma questão de planejamento econômico. Esse planejamento, que fora estudado por alguns economistas da época, apontava para a existência de uma organização, de um empreendedor ou do papel de um gerente como agentes coordenadores (concepção a variar de acordo com a obra analisada). Em vista desse paradoxo (se o mecanismo de preços se acarreta dessa coordenação, não seria necessário existir organizações) e de que, em alguns casos a coordenação se dava pelo mercado e em outros pela firma, o que até então não havia sido explicado pelos economistas clássicos, Coase (1937) introduz um questionamento que permeia todo seu estudo: “Por que existe alguma organização?” (COASE, 1937, p. 388, tradução nossa).

O entendimento da existência da firma é fundamental para a Economia dos Custos de Transação. Antes de evoluir na resposta da pergunta realizada por Coase (1937), é interessante retomar dois conceitos utilizados (e apresentados) em tal artigo seminal. 1) A firma consiste no

---

<sup>8</sup>Em seu livro “Uma Investigação sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações” ou mais conhecido simplesmente como “A Riqueza das Nações”.

sistema de relações que passa a existir quando o direcionamento dos recursos é dependente da figura do coordenador e 2) A característica marcante da firma seria o de suplantar o mecanismo do preço (mesmo que apenas em algum grau, e não totalmente). Com isso, Coase (1937) argumenta que a principal razão de ser lucrativo o estabelecimento de uma firma é de que existe um custo associado à utilização do mecanismo do preço. Além do custo tido como mais óbvio - o da descoberta dos preços - os custos de negociar e de firmar contratos também haveriam de ser levado em consideração. Em outras palavras, coloca que a operação de um mercado é custosa e, ao formar uma firma, alguns custos de mercados seriam minimizados. Esses custos de mercados (posteriormente chamados de Custos de Transação) se fazem importantes não só para definir a existência da firma, mas também os seus limites ao impor problemas de coordenação interna. Os custos de transação, nas raízes da teoria econômica, seriam como atritos que atrapalham a economia (PESCH; ISHMAEV, 2019). Embora crítico às fundamentações utilizadas, Pitelis (1998) cita exemplos que auxiliam a deixar mais claro tais custos de transação. Seriam, entre outros, os de medição, informação, negociação, contratação e policiamento.

Retornando à perspectiva histórica, ainda que Coase (1937) enderece uma série de questionamentos, levou algum tempo para que algumas respostas viessem à tona, como notado por Tadelis (2010). O desenvolvimento da Economia dos Custos de Transação só ganhou força a partir do estudo de Williamson (1971), tentando identificar determinantes para uma firma escolher produzir alguns de seus insumos ou funções internamente em vez de terceirizá-lo através do mercado. Nesse, o foco é estritamente na relação entre opção pela verticalização (organizar internamente as transações, ou seja, dentro da firma) ou transacionar no mercado. Assim como Coase (1937), não considera a firma apenas como uma ferramenta de eficiência, mas como detentora de um potencial de coordenação que por vezes transcende o do mercado. Os incentivos para organização da firma seriam as maiores capacidades de controle e incentivo e apresentar vantagens estruturais inerentes. Além disso, a existência de falhas de mercado seria outro ponto que iria ao encontro da existência da firma (organização interna). Antes de adentrar a discussão sobre as diferentes estruturas de governança, é necessário destinar um item para abordar os atributos da transação. Esses atributos irão caracterizar a transação e indicar a estrutura que seria responsável por otimizar os custos de transação.



### 3.2 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS E OS ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO

O entendimento dos pressupostos comportamentais e dos atributos da transação é fundamental para um maior aprofundamento na Economia dos Custos de Transação. Consoante Williamson (1985), os pressupostos comportamentais, sendo eles a racionalidade limitada e o oportunismo, são os principais responsáveis pela existência dos custos de transação. Já os atributos de transação serão determinantes na definição da estrutura de governança a ser adotada. Nesse ponto, a Economia dos Custos de Transação considera o alinhamento discriminante entre as transações, que se diferem em seus atributos, com as estruturas de governança, que se diferem em seus custos e competências, de modo a obter economia nos custos de transação (WILLIAMSON, 1998).

Como considerado anteriormente, a racionalidade limitada e o oportunismo são os principais motivos da existência dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Mais especificadamente, o primeiro pressuposto - a racionalidade limitada - se refere ao fato de que não há um conhecimento total pelas partes envolvidas das condições nas quais o contrato se desenvolve, o que faz com que todos os contratos complexos se tornem inevitavelmente incompletos (WILLIAMSON, 1999). Já que todos os contratos complexos são incompletos, as partes serão confrontadas com a necessidade de se adaptar a perturbações que surjam devido a lacunas, erros e omissões no contrato original (WILLIAMSON, 2002). O segundo pressuposto - o oportunismo - se justifica pelos atores não revelarem de forma confiável as verdadeiras condições (WILLIAMSON, 1999), tendendo a agir em benefício próprio sempre que possível.

Os atributos (ou características) da transação, por sua vez, são diretamente responsáveis pela complexidade da estrutura de governança que deve ser adotada. Em linha com esses atributos da transação, Williamson (1979; 1985) elabora uma matriz de transações, a qual é utilizada para relacionar as características da transação às diferentes estruturas de governança. Na estruturação dessa matriz, Williamson (1979; 1985) considera as dimensões da incerteza, a frequência em que ocorre e o grau de investimento nos ativos específicos.

A incerteza, com papel reconhecido desde o trabalho de Coase (1937), para fins da formulação da matriz de transações não é considerada (WILLIAMSON, 1985). Essa dimensão atua apenas como influenciadora nas estruturas de governança. Frisa-se, que embora não considerada na formulação, é parte do processo decisório entre os três modos genéricos de governança.

A frequência, por sua vez, pode ser classificada como pontual, ocasional ou recorrente, tomando como base a atividade do comprador. Na matriz de transações, entretanto, não é feita

distinção entre as transações pontuais e ocasionais. Isso se justifica já que são raros e isolados os casos de transações que acontecem apenas uma vez (WILLIAMSON, 1985).

Já o grau de especificidade dos ativos é o aspecto que merece uma atenção especial. Sendo considerado o principal responsável pela variação dos custos de transação (RIORDAN; WILLIAMSON, 1985), aqui é analisado pela ótica do fornecedor. Pode ser entendido como o grau que um ativo pode ser remanejado para usos alternativos sem sacrificar seu valor produtivo (WILLIAMSON, 1991). Essa dimensão é caracterizada entre investimentos não-específicos, mistos e idiossincráticos. Investimentos não-específicos são aqueles que apresentam baixa especialização e carregam poucos riscos, já que fornecedores podem vender sua produção para outros compradores sem dificuldades. A transação para características mais idiossincráticas decorre quando investimentos são feitos visando uma atividade específica e não são utilizáveis em outra sem perda do valor máximo possível. Quanto maior esses investimentos e menor o retorno possível da utilização em outros fins, mais características idiossincráticas a relação vai tomando.

Esses investimentos, ainda, podem ser classificados de acordo com 6 tipos diferentes (WILLIAMSON, 1991). O primeiro é a especificidade de localização (onde as estações sucessivas de trabalho estão localizadas em uma relação sequencial, por exemplo). O segundo, a especificidade dos ativos físicos (como o emprego de matrizes especializadas para produção de um componente específico). O terceiro é a especificidade dos ativos humanos, ou seja, aqueles ativos que surgem na aprendizagem ao realizar o trabalho. O quarto é o próprio capital da marca. O quinto, os ativos dedicados, aqueles investimentos que são feitos em instalações de uso geral, porém a pedido de um cliente em particular. Por fim, o sexto é a especificidade temporal, que pode ser compreendido como a disponibilidade dos ativos humanos com a capacidade de resposta mínima suficiente.

### 3.3 OS MODOS GENÉRICOS DE ORGANIZAÇÃO

Se anteriormente, em Coase (1937) e Williamson (1971), havia se estabelecido a discussão acerca da polarização entre mercado e hierarquia, é apenas em Williamson (1979), que o que viria a ser a terceira forma genérica de governança emerge: as estruturas híbridas. Williamson (1991) define esses modos híbridos como:

[...] o modo híbrido está localizado entre mercado e hierarquia em relação a incentivos, adaptabilidade e custos burocráticos. Em comparação com o mercado, o híbrido sacrifica incentivos em favor de uma coordenação superior entre as partes. Em

comparação com a hierarquia, o híbrido sacrifica a cooperação em prol de uma maior intensidade de incentivo (WILLIAMSON, 1991, p. 283, tradução nossa).

Retomando Williamson (1979), descreve-se esses principais modos de organização através de estruturas de governança, o fazendo através da caracterização da transação, indicando como e porque as transações podem ser combinadas com instituições. Para este estudo, é válido que se faça um aprofundamento nas estruturas concebidas, pois são uma das bases epistemológicas mais robustas e até hoje utilizadas quando se trata de Economia dos Custos de Transação. Para tal, as ideias utilizadas serão as que estão presentes em Williamson (1979) e aprimoradas em Williamson (1985).

As estruturas de governança emergem a partir do problema da otimização dos custos envolvendo os pressupostos comportamentais. Essas estruturas de governança das transações podem ser conceituadas como a matriz institucional onde as transações ocorrem. Essas se distinguem por diferentes mecanismos de coordenação e controle, além de diferentes habilidades de se adaptarem a perturbações (WILLIAMSON, 1991). A complexidade dessa estrutura deve estar alinhada com a complexidade da relação contratual, caso contrário pode haver tensões indesejadas ou custos além do necessário. Essa complexidade da relação contratual será definida pelos atributos da transação. Desse modo, se faz importante uma breve apresentação dos tipos contratuais que os estudos se apropriaram para o desenvolvimento teórico para então abordar as características da transação.

### **3.3.1 Os tipos de contrato**

De forma geral, 3 tipos de contrato entre os diversos identificados e definidos por Macneil (1974; 1978) são abordados: o clássico, o neoclássico e o relacional.

Williamson (1985), utilizando a abordagem de Macneil (1974; 1978), pontua inicialmente a existência do contrato clássico. Esse, assim como todos os outros, visa facilitar a transação, o fazendo através do aumento da discricção entre as partes e da apresentação do objeto. Nesse tipo, a identidade das partes é irrelevante, o alvo é o objeto de contrato, sendo a participação de uma terceira parte desencorajada, já que mecanismos remediativos são previstos no mesmo.

Já o contrato neoclássico é almejado em situações na qual o contrato clássico não se faz interessante, sendo principalmente relações a longo prazo, com elevado grau de incerteza, na qual a compreensão dos fatos é economicamente inviável, se não proibitiva (WILLIAMSON,

1985). A racionalidade limitada faz desse contrato mais interessante que o primeiro, com a assistência de terceiros para a resolução de eventuais perturbações sendo desejável.

Por fim, o contrato relacional é um desmembramento das formas clássicas e neoclássicas de contrato. São contratos que aumentam de forma complexa e duradoura, tomando caráter mais administrativo (são exemplos os contratos societários e negociações coletivas), com a formação de uma “mini sociedade” com um vasto conjunto de normas, sendo esses contratos ajustáveis com o tempo, podendo ter tido como base um contrato inicial clássico ou não (WILLIAMSON, 1985).

Com a discussão contratual e sobre as características das transações revistas, pode-se avançar aos 3 tipos de estruturas de governança. Além de defini-los, para cada um deles é atribuído um tipo de contrato específico.

### **3.3.2 As estruturas de governança**

Uma vez estruturada a fundamentação acerca das características da transação, bem como brevemente abordando os três modos genéricos de governança e os tipos de contratos existentes, é possível que se relacione todos os conceitos para caracterização de cada uma das estruturas de governança. Essa relação é observável em Williamson (1979; 1985), sendo a discussão que segue baseada nos achados desses estudos.

A estrutura de governança de mercado (*Market Governance*), ou seja, quando se optar por recorrer ao mercado, é a principal estrutura para transações de investimentos não específicos, independentemente de serem ocasionais ou recorrentes. Regidos pelo contrato clássico, são transações nas quais a especificidade dos ativos é baixa. Assim, as partes devem apenas consultar sua própria experiência para a tomada de decisão. No caso das ocasionais, embora possa ocorrer de as partes não terem tanta condição para confiar nas próprias experiências anteriores, os sistemas de classificação ou a experiência de outros compradores cumprem esse papel. Dado que o bem ou serviço é de um tipo padronizado, tal avaliação de experiência, por meios formais ou informais, fornecerá incentivos para as partes se comportarem de maneira responsável. Aqui, a identidade das partes é irrelevante, com aplicação de regras legais e litigação para resolver problemas (WILLIAMSON, 1979; 1985).

Já a governança híbrida ou trilateral (*Trilateral Governance*), é especialmente importante para as transações ocasionais, tendo elas um grau maior de especialização dos ativos do que a primeira apresentada (investimentos mistos ou idiossincráticos). Nesses casos, como se envolve um grau de investimento em ativos e que em caso de dissolução tornaria difícil esse

remanejamento do investimento, a confiança apenas no mercado não é satisfatória, buscando-se um intermediário. Como o investimento nos ativos pressupõe uma relação à maior prazo e dada a necessidade de intermediação, as estruturas de governança fornecem apoio à troca de contrato clássico, momento que o contrato neoclássico se torna preponderante para esse modelo (WILLIAMSON, 1979; 1985).

Por fim, a governança hierárquica (*Transaction Specific Governance*) trata de transações recorrentes, com algum grau de especificação dos ativos (mistos ou idiossincráticos). Assim como no modelo híbrido, a confiança no mercado é algo perigoso e, nesse caso, organiza-se estruturalmente de modo bilateral ou unificado (o que gera a subdivisão nesse modelo de governança) baseado em um contrato relacional. No caso de estruturas bilaterais (*Bilateral Governance*), mantem-se a autonomia das partes. Quanto maior a especificidade dos ativos, mais forte essa relação bilateral é caracterizada, já que ambas as partes tendem a querer manter essa relação (RIORDAN; WILLIAMSON, 1985). Por outro lado, em uma governança unificada (*Unified Governance*) a transação é retirada do mercado e passa a ser organizada internamente pela firma (WILLIAMSON, 1979; 1985). Nesse caso, a vantagem de custo de governança é progressiva sobre a organização do mercado à medida que a condição de especificidade de ativos se aprofunda (RIORDAN; WILLIAMSON, 1985). A hierarquia, portanto, não é apenas um ato contratual, mas um instrumento contratual, uma continuação das relações de mercado por outras formas (WILLIAMSON, 1991).

**Figura 3** - Estruturas de governança e tipos contratuais de acordo com as características da transação

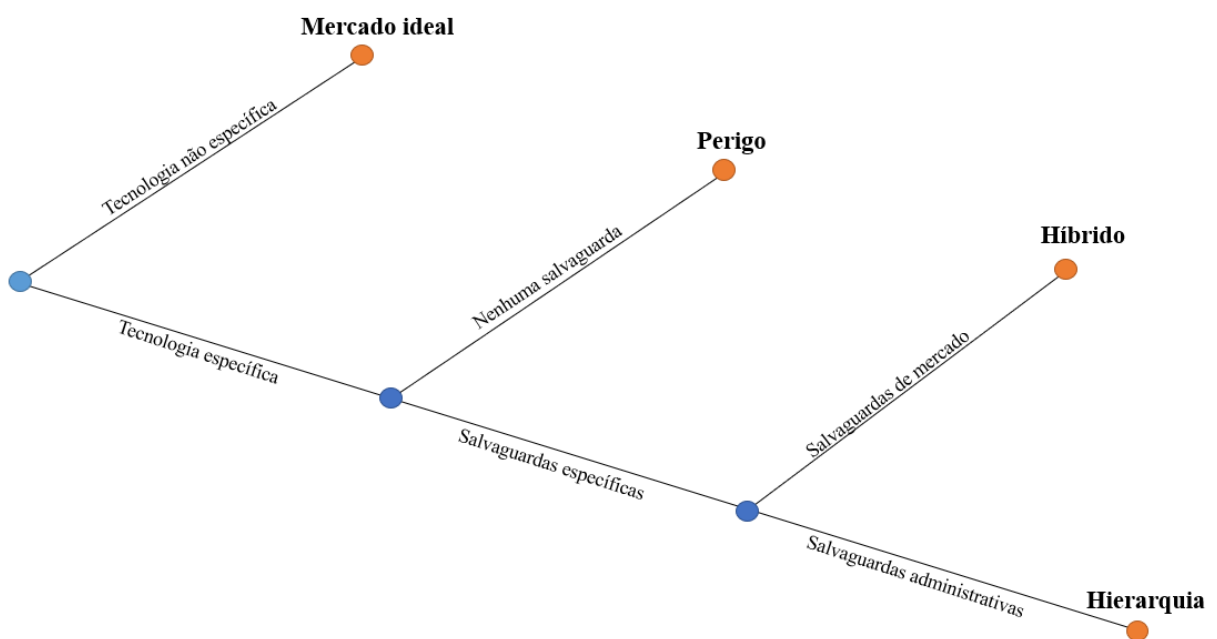
		Característica dos investimentos		
		Não específico	Misto	Idiossincrático
Frequência da transação	Ocasional	<i>Governança de mercado</i>	<i>Governança híbrida</i>	
	Recorrente	<i>Governança de mercado</i>	<i>Governança hierárquica</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Williamson (1985).

Na Figura 3 é possível observar a combinação entre as estruturas de governança e as características das transações. Nesse modelo, apenas necessário destacar a influência da incerteza nas estruturas de governança a serem adotadas. No caso das transações com investimentos não específicos, a incerteza não apresenta relevância. Porém, quando há algum grau de especificidades nos investimentos, a incerteza faz com que as partes planejem mecanismos para resolver eventuais conflitos. No caso das transações mistas ocasionais, pode-se sacrificar certas características do produto para ter algo mais padronizado (o que aproximaria da governança de mercado) ou preservar o projeto original e utilizar um aparato de governança mais elaborado (o que a deixaria de certa forma mais idiossincrática, mas não alteraria a estrutura de governança). Já para as mistas recorrentes, à medida que a incerteza aumenta há uma tendência à verticalização, partindo para uma estrutura unificada. Quando essa incerteza diminui (como ocorre naturalmente com o amadurecimento das indústrias) os benefícios da unificação igualmente diminuem, fazendo o caminho inverso a partir de então e voltando-se a estruturas as relações de maneira bilateral.

A opção por cada um dos diferentes modos genéricos de governança fica mais claro ao analisar o esquema contratual proposto por Williamson (1996; 1998), conforme apresentado na Figura 4.

**Figura 4 - Esquema contratual**



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Williamson (1996; 1998).

De modo a explicar, nesse esquema os pontos em azul indicam uma escolha, enquanto os pontos em laranja indicam um possível destino com base nessa escolha. Assim, o agente econômico teria a primeira opção a fazer ao ter que definir se realizaria o investimento em uma tecnologia sem especificidade (aquela comum a todos agentes em determinado mercado) ou em uma tecnologia específica (no esquema, tecnologia pode ser considerado o mesmo que investimento em ativos). A tecnologia não específica representaria que não haveria ou demandaria investimento em ativos específicos, levando a uma transação ideal de mercado. Já o investimento em uma tecnologia específica aponta para uma especificidade dos ativos, o qual leva ao segundo ponto de escolha.

Esse segundo ponto seria o de considerar salvaguardas no momento de firmar o contrato. Essas salvaguardas visariam proteger os investimentos específicos que foram realizados. Sem nenhuma salvaguarda adicional ao contrato, o agente econômico estaria sujeito aos riscos inerentes da transação. Caso contrário, se optar pela utilização de salvaguardas específicas, elas poderiam tomar duas formas, as quais levam ao próximo ponto de decisão.

As salvaguardas de mercado poderiam ser compreendidas como subsídios adicionais ao contrato, mediante os quais são introduzidas penalidades para impedir a violação. Já as salvaguardas administrativas visam retirar a transação do mercado, coordenando-a dentro da hierarquia através de decretos, por exemplo. Entretanto, essa coordenação interna acarreta custos burocráticos marginais, fazendo com que a opção por hierarquia seja útil como último recurso, após tentativa de organização via mercado e modos híbridos.

Não obstante nessa diferenciação, Williamson (1991; 1998) delimita e define 5 atributos que as estruturas de governança de mercado, hierárquicas e híbridas se diferem. O Quadro 3 apresenta quatro desses aspectos, que serão utilizados como base para o *framework*, bem como demonstra o seu comportamento em cada um dos modos genéricos.

**Quadro 3** - Atributos diferenciados entre as estruturas de governança

<b>Atributos</b>	<b>Definição</b>	<b>Mercado</b>	<b>Híbrido</b>	<b>Hierarquia</b>
Adaptação autônoma	Capacidade de consumidores e produtores responderem de forma independente às variações de preço	++	+	-
Adaptação cooperativa	Capacidade de realinhamento, de criação de mecanismos de coordenação interna adaptativos	-	+	++
Controles administrativos	Regras e procedimentos administrativos	-	+	++
Direito contratual	A questão legal dos contratos, a sua "legalidade"	++	+	-
Intensidade de incentivo	O incentivo a transacionar no mercado será sempre maior do que a se organizar internamente	++	+	-

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Williamson (1991; 1996; 1998).

++: Influência forte

+: Influência "semiforte"

-: Influência fraca

Esses atributos são operacionalizados nas estruturas de governança em forma de instrumentos, esses responsáveis por manter a coordenação e controle. Na literatura, não há um consenso ao certo de quais são esses instrumentos para cada um dos atributos que diferenciam as estruturas de governança. Como notado por Rindfleisch e Heide (1997), é ampla a variação que esses instrumentos de coordenação e controle apresentam entre os diferentes estudos que os abordem. Entretanto, visando a facilidade de compreensão, como já mencionado anteriormente nesse estudo, na presente análise esses instrumentos serão chamados de mecanismos de governança.

### 3.4 DESDOBRAMENTOS TEÓRICOS

A partir principalmente dessa construção teórica de Ronald Coase (1937) e Oliver Williamson (1971; 1979; 1985), desenvolveu-se um campo teórico que passou a analisar a Economia dos Custos de Transação, seja com aplicações de análise prática ou aprofundamento teórico. Tadelis (2010) define a importância da obra de Williamson como responsável por mudar a maneira como a microeconomia encarava a função da governança. Porém, como notado por Geyskens, Steenkamp e Kumar (2006), após a obra de Williamson muitos estudos empíricos começaram a se basear na sua teoria sem necessariamente gerar *insights* cumulativos. Em outras palavras, pouco se observa a integração entre as diferentes áreas do conhecimento que se apropriaram dessas lentes teóricas no desenvolvimento de suas próprias pesquisas.



Entretanto, alguns desses estudos conseguiram se destacar ao trazer novas perspectivas teóricas. Grossman e Hart (1986) propõe um desenvolvimento teórico para a discussão de limites da firma, verticalização e integração lateral, iniciadas por Coase (1937) e Williamson (1971; 1979; 1985). Embora pautando-se nas ideias desses, analisa que o que havia sido desenvolvido até então não explicava alguns aspectos da opção por integrar. As limitações da firma apresentadas poderiam ser refutadas, aparentando que a opção de integrar sempre seria mais interessante que a de não integrar. Também considera que o conceito de uma firma ser mais integrada do que outra seria vago. O conceito da propriedade dos ativos, com uma definição mais clara de integração, seus custos e benefícios, foi identificado como o responsável por preencher essas lacunas teóricas. Essa propriedade dos ativos seria capaz de explicar quem deve permanecer (ou passar a ter) a posse dos ativos. Em outras palavras, quem deve ser o agente integrador. Esse agente seria definido como sendo aquele que tiver a capacidade de realização do maior investimento. Hart e Moore (1990) se apropriam desse conceito de propriedade dos ativos para identificação da firma. Apesar disso, seu foco de análise é um pouco diferente. Aqui, retoma-se um questionamento endereçado por Coase (1937), visando identificar como as transações dentro da firma se diferem daquelas entre firmas. A diferença crucial encontrada é que, ao integrar uma firma à outra, haveria a possibilidade de que alguns trabalhadores da firma integrada que não satisfizessem as necessidades da firma integradora fossem demitidos. No caso da manutenção das relações bilaterais entre as firmas, entretanto, não existe a possibilidade de demissão de trabalhadores específicos. Nesse caso, o único modo de “demissão” seria rompendo relações com a firma, parando as negociações com ela.

Dyer (1997) por outro lado, com base em análises empíricas na indústria automotiva japonesa e norte-americana, identificou que o investimento em ativos específicos não necessariamente elevaria os custos de transação, diferente do que havia sido concebido até então (WILLIAMSON, 1979; 1985). Embora da especialização da firma decorram custos por receio do oportunismo, é possível que sob determinadas condições esses investimentos possam oferecer tanto o benefício de uma maior especificidade dos ativos da firma e ainda assim minimizar os custos de transação. Esses benefícios repousariam na economia oriunda da interface entre as partes, com os contratos sendo sucessivamente adaptados, além de que a familiaridade criada entre ambos permite maior confiança (WILLIAMSON, 1979; 1985). Partindo de um pressuposto de que a confiança, nas relações de troca, seria um ativo econômico capaz de reduzir os custos de transação (DYER; 1997), Dyer e Chu (2003) investigam a relação entre confiança do fornecedor no comprador e os custos de transação e compartilhamento de informações. Nesse, a confiabilidade percebida se mostrou capaz de reduzir os custos de

transação. Porém, mais interessante ainda, é o caráter distintivo que a confiança tem em relação aos demais mecanismos de governança, como os contratos, por exemplo. Ela não apenas minimiza os custos de transação, mas também tem relação mútua causal com o compartilhamento de informações, criando valor na relação de troca. As demais, embora sejam custos necessários para proteção da firma, não são capazes de criar valor econômico.

A despeito desses estudos que propunham uma reflexão crítica acerca da Economia dos Custos de Transação, algumas outras pesquisas foram realizadas com uma abordagem que não propriamente tenha por objetivo o desenvolvimento teórico da Economia dos Custos de Transação. Nessas, a apropriação teórica se deu para a utilização da teoria para realizar a leitura de um fenômeno específico. Madhok (1997), por exemplo, utiliza a Economia dos Custos de Transação em conjunto com as teorias de internacionalização para comparar o modo de entrada das firmas no mercado externo. Ambas teorias podem ser utilizadas de forma conjunta pois dividem a preocupação com a minimização dos custos de transação e as condições subjacentes a falhas de mercado. Maksin, Irina e Olga (2015), por sua vez, utiliza o cenário da internacionalização para o seu estudo também. Diferente de Madhok (1997), todavia, estuda o impacto dos custos de transação no desenvolvimento das economias nacionais sob a globalização. A gestão governamental dos custos de transação se torna significativa sob a ótica desse fenômeno. As grandes cadeias de valores formadas em decorrência desse intensificaram as transações internacionais, trazendo à tona problemas de identificação e redução dos custos de transação. A regulamentação a um nível supranacional surge como sendo uma possível saída para o problema da redução desses custos. As cadeias de valores globais voltam a se valer da Economia dos Custos de Transação no estudo de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005). Nesse, é utilizada em conjunto com as teorias de redes de produção e capacidade tecnológica e aprendizagem da firma para identificar variáveis que determinam como essas redes de valor são governadas e mudam. Como resultado, foram delimitados 5 tipos de governança que variam de acordo com os níveis de coordenação explícita e assimetria de poder (variando de mercado, 3 modos híbridos e a firma). Embora essas estruturas não sejam específicas em relação aos custos de transação e sim voltados para as cadeias de valores, demonstra a aplicação e desdobramentos da Economia dos Custos de Transação.

A leitura de fenômenos ainda mais recentes também é realizada à luz da Economia dos Custos de Transação. Kim (2017) examinou os custos de transação envolvendo a criptomoeda *Bitcoin* em transações internacionais. Com base em dados empíricos, identificou que o *Bitcoin* possui a capacidade de minimizar os custos de transação se comparado a demais alternativas que poderiam ser utilizadas para transacionar. O *Blockchain*, base do funcionamento do *Bitcoin*,

surge como limitante do comportamento oportunista e do impacto da incerteza, reduzindo os custos de transação permitindo transações mais transparentes (SCHMIDT; WAGNER, 2019). Essas novas tecnologias de rede, que são consideradas como capazes de eliminar os custos de transação, na prática não são capazes de o fazer de maneira tão simples, como identificado por Pesch e Ishmaev (2019). A explicação é que existe um padrão cíclico no qual essas tecnologias de rede criam processos de institucionalização, apenas gerando novas formas de custos de transação. Entre essas novas tecnologias de rede, a *internet* criou a fundação para uma ampla variedade de negócios que se propõe a fornecer serviços reduzindo os custos de transação (HENTEN; WINDEKILDE, 2016). Baseada nessas novas tecnologias, o fenômeno da economia compartilhada também pode ser analisado por uma perspectiva da Economia dos Custos de Transação.

### 3.5 A ECONOMIA COMPARTILHADA E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Havendo definido teoricamente as diferentes estruturas de governança e os atributos capazes de diferenciá-las, avança-se a discussão no sentido de fundamentar a economia compartilhada como uma possível nova estrutura híbrida de governança e os motivos que levaram a essa hipótese.

Enquanto um modelo de negócios, a economia compartilhada é impulsionada principalmente pela tecnologia, a qual tornou as atividades econômicas mais fáceis e baratas ao reduzir os custos de transação (DEMARY, 2015). Com o rápido desenvolvimento das plataformas e o aumento no número de usuários da *internet*, a economia compartilhada pode desenvolver-se rapidamente em vários setores (XU, 2020). O crescimento da *internet*, nesse contexto, tem papel fundamental facilitando a constituição de uma comunidade e redes a custos de transação baixos (MOHLMANN, 2015).

Hoje, essas plataformas permitem o compartilhamento entre pessoas desconhecidas, o que inerentemente aumentaria o risco e, conseqüentemente, o custo dessa transação (FRENKEN; SCHOR, 2017). Como a plataforma de compartilhamento atua como um intermediário que conecta usuários, os mesmos só continuariam utilizando a plataforma se houvesse confiança suficiente no outro agente envolvido (ZHANG; PINSKE; MCMEEKIN, 2020). Para Xu (2020), para reduzir o risco percebido e adquirir mais informações sobre as transações das plataformas de compartilhamento, os consumidores preferem obter informações de forma direta sobre atributos tangíveis (como acomodações) e obter detalhes em avaliações

sobre os atributos intangíveis, como o ambiente externo e interações sociais. Visando minimizar os riscos e suprir essa necessidade dos consumidores, a adoção de sistemas de avaliação surge proporcionando maior transparência às transações (DEMARY, 2015). Como pontuado por Zhang, Pinske e McMeekin (2020), as plataformas de compartilhamento usam práticas de governança específicas para facilitar as relações interpessoais. Ao fazer isso, as plataformas fazem com que seja menos arriscada e mais apelativa a sua utilização (FRENKEN; SCHOR, 2017).

Isso ocorre principalmente, pois as motivações individuais na economia compartilhada tendem a ser guiadas de forma racional, agindo em benefício próprio (MOHLMANN, 2015). O uso das tecnologias e novas formas de parcerias atuam como facilitadores de tais plataformas disruptivas (CRITTENDEN; CRITTENDEN; CRITTENDEN, 2017). Através desses, é possível que as mesmas forneçam serviços que reduzem ou gerenciam os riscos envolvendo transações de mercado, preenchendo as falhas existentes (DRAHOKOUPIL; PIASNA, 2017). Assim, os custos de busca e de organização de um contrato se tornam muito menores, com os consumidores achando de maneira mais fácil à locação de bens ou serviços que desejam (FRENKEN; SCHOR, 2017).

Demary (2015) define alguns exemplos desses custos de transação que podem ser racionalizados. Entre eles, os custos nos processos de pesquisa e informação (identificar o produto ou plataforma no mercado que satisfará), de decisão e barganha (já que os preços praticados e condições já são especificadas pela plataforma), bem como de policiamento e execução. Para Hira e Reilly (2017), por sua vez, a intermediação realizada pela plataforma propicia a redução da incerteza e aumenta o conhecimento dos agentes sobre os produtos e serviços, reduzindo custos de negociação e comunicação. Já para Xu (2020), os custos reduzidos de busca de informações e de aquisição têm um papel importante em influenciar a decisão de compra dos consumidores na economia compartilhada. Esses custos, se não fosse pelas plataformas baseadas na *internet*, tornariam proibitiva a troca de bens e serviços entre pessoas (HENTEN; WINDEKILDE, 2016).

Embora haja o reconhecimento de redução dos custos de transação na economia compartilhada, ainda faltam evidências empíricas nos estudos que tentam integrar ambos os campos de pesquisa (AKBAR; TRACOGNA, 2018). Além disso, ainda é baixo o número de estudos que propõe um aprofundamento na teoria econômica e, por consequência, na Economia dos Custos de Transação para compreensão do fenômeno. Isso fica evidenciado a partir da revisão sistemática realizada por Cheng (2016), na qual essas temáticas econômicas se

mostraram pouco expressivas frente à produção total de estudos realizados no campo da economia compartilhada.

Em um primeiro momento, as principais exceções dessa lacuna de pesquisa são os estudos de Henten e Windekilde (2016) e Akbar e Tracogna (2018). O primeiro se preocupa com a extensão em que a teoria do custo de transação pode ser usada para explicar as estruturas industriais em mudança nos setores em que tais plataformas de compartilhamento estão atuando, analisando mais especificamente os casos da *Uber* e do *Airbnb*. Akbar e Tracogna (2018), por sua vez, caracterizam teoricamente a economia compartilhada como uma estrutura de governança híbrida, porém focam sua discussão apenas para o setor hoteleiro através do caso do *Airbnb*. Apesar da fundamentação teórica proposta por Akbar e Tracogna (2018), aprofundamentos nas discussões e evidências empíricas precisariam ser mais discutidos. Nesse estudo, os autores realizam o cruzamento das estruturas de governança propostas por Williamson (1979; 1985) com os diferentes modelos de negócios das empresas de economia compartilhada identificados. Com isso, criam hipóteses de que em um cenário de baixa incerteza e baixa especificidade dos ativos, as plataformas que operam no modelo *peer-to-peer* prosperam e crescem. Por outro lado, à medida que existe um maior nível de incerteza associado à transação e maior valor do ativo específico compartilhado, maior o incentivo para que os proprietários das plataformas adotem mecanismos de integração da plataforma. Essa integração pode, eventualmente, levar à integração progressiva dos próprios ativos compartilhados. Assim, haveria uma perspectiva evolutiva no comportamento dessas plataformas de compartilhamento no que tange as estruturas de governança. Se em condições de alta frequência e incerteza de transações, bem como alta especificidade de ativos compartilhados, as plataformas *peer-to-peer* podem progressivamente se transformar através da adoção de uma matriz de mecanismos de integração, incluindo (no caso mais extremo) a propriedade direta de ativos trocados através da plataforma. Apesar dessa análise, toda construção realizada foi apenas teórica, com poucos aportes empíricos.

Visando suprir essa lacuna de pesquisa, justifica-se a necessidade do levantamento das diferentes estruturas híbridas de governança existentes na literatura. Este levantamento tem por finalidade entender por que estas estruturas de governança têm se consolidado como tal e identificar se a economia compartilhada se encaixa em algum tipo já existente ou se constitui uma estrutura nova, que apresenta características e mecanismos específicos em sua operação. Para isso, propõe-se um *framework* integrado de análise, ferramenta a ser discutida no tópico seguinte. Em um primeiro momento, este *framework* terá por finalidade ampliar o entendimento

teórico das estruturas de governança consolidadas. Posteriormente, este *framework* será o balizador da economia compartilhada como sendo uma nova estrutura de governança.

## 4 PROPOSTA DE UM *FRAMEWORK* INTEGRADO DE ANÁLISE

Para conceituar a economia compartilhada como uma nova estrutura de governança, considerou-se que havia dois desafios norteadores. O primeiro seria que esse arcabouço teórico permitisse identificar e caracterizar as diferentes estruturas híbridas de governança já existentes. O segundo, que ele fosse capaz de direcionar a coletar evidências empíricas do modo de operação e dos mecanismos utilizados pelas firmas. Integrar teoria e prática, então, se torna um dos objetivos na proposição do *framework*.

O *framework* foi concebido, portanto, tendo como base dois núcleos de análise, o teórico e o empírico. No núcleo teórico, espera-se que o mesmo seja capaz de apresentar categorias conceituais que permitam identificar ou até mesmo comparar as diferentes estruturas de governança. Já no núcleo empírico, permitir que sejam observados os mecanismos ou fontes de custos de transação, que são utilizados ou percebidos pelos agentes econômicos. Não só a identificação desses núcleos é importante, mas também que haja uma interação entre eles. Assim, espera-se que seja possível a partir da perspectiva teórica conceber possíveis mecanismos de coordenação e controle dos custos de transação, assim como a partir da perspectiva prática conceituar teoricamente as estruturas já existentes ou propor novas estruturas.

Antes de avançar à discussão dos núcleos teórico e empírico, é importante destacar que o *framework* não é específico para a economia compartilhada, embora esse seja um dos aspectos centrais do presente estudo. Qualquer agente que deseje realizar uma otimização dos seus custos de transação poderá ter esse *framework* como base para revisão dos seus mecanismos, assim como todo pesquisador que deseje aprofundar em alguma estrutura específica poderá ter nesse arcabouço um guia teórico.

### 4.1 NÚCLEO TEÓRICO DE ANÁLISE

A composição de um núcleo teórico do *framework* foi realizada para fornecer à revisão sistemática as categorias temáticas de análise. Para a composição desse núcleo teórico, buscou-se dimensões que permitissem a caracterização e diferenciação entre as estruturas híbridas de governança. Para tal, considerou-se que aqueles atributos que fossem capazes de diferenciar os modos genéricos de organização, seriam capazes de diferenciar, também, as diferentes estruturas híbridas. Isso pois, como notado por Williamson (1985), o modo híbrido é intermediário em relação aos modos polares genéricos de organização. Dessa forma, as

estruturas híbridas podem ser entendidas como variantes em um espectro, por vezes apresentando mais características de mercado e por outras características mais semelhantes às hierarquias. Além disso, como cada forma viável de governança é definido por uma síndrome de atributos que mantem uma relação de apoio entre si (WILLIAMSON, 1991), a identificação dos atributos responsáveis por caracterizar as estruturas de governança tem papel crucial para o objetivo do *framework*.

Nesse ponto, destaca-se que o núcleo teórico tem como base apenas dimensões advindas da Economia dos Custos de Transação. A opção por não agregar outras lentes teóricas se justifica em função do objetivo que o arcabouço teórico proposto visa atingir. Como citado anteriormente, as relações interorganizacionais já foram alvo de diferentes estudos (como BARRINGER; HARRISON, 2000; JOLINK; NIESTEN, 2012; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007). Ampliar a concepção teórica do presente *framework* para considerar outras teorias teria como resultado estruturas que não necessariamente fossem de governança dos custos de transação.

Assim sendo, o núcleo teórico de análise concebido no *framework* para diferenciar as estruturas híbridas foi dividido em quatro dimensões de análise, sendo elas: adaptação, controles administrativos, direito contratual e especificidade dos ativos.

As dimensões *adaptação*, *controles administrativos* e *direito contratual* foram adaptadas<sup>9</sup> a partir da obra de Williamson (1991; 1998). Embora nesses estudos (como delimitado no tópico 3.3.2), o autor faça a distinção entre cinco atributos nos quais os modos genéricos alternativos de governança se diferem (*adaptação autônoma*, *adaptação coordenada*, *controles administrativos*, *direito contratual* e *incentivo*) aqui optou-se por utilizar o agrupamento das categorias em dimensões, assim como apresentado originalmente (em WILLIAMSON, 1991). Esse agrupamento encontra justificativa visando a simplificação do *framework*, já que conceitualmente as ideias englobadas por eles permanecem as mesmas e, assim, não se compromete o poder explanatório do *framework*.

Por conceito, a dimensão *adaptação* trata da capacidade dos agentes envolvidos na estrutura de preverem ou responderem a variações de mercado, como preços ou demanda, além de serem capazes de realizar realinhamento em caso de perturbações no interior de sua estrutura. Por essa definição, compreende-se que a mesma é capaz de abranger tanto os atributos de *adaptação autônoma* como o de *adaptação coordenada*.

---

<sup>9</sup>Na obra original, o autor nomeia os atributos aqui chamados de “*adaptação*”, “*controles administrativos*” e “*direito contratual*” como “*atributos de desempenho*”, “*instrumentos*” e “*direito contratual*”, respectivamente. Essa diferenciação da nomenclatura foi realizada objetivando maior clareza ao *framework*.



Já a dimensão *controles administrativos* lida com as regras e procedimentos administrativos empregados pelos agentes econômicos para a coordenação e controle dos processos. Nesse viés, a dimensão aqui chamada de *controles administrativos* acaba por englobar os atributos dos controles administrativos e dos incentivos. Esse agrupamento é realizado assim como feito por Williamson (1991).

A dimensão *direito contratual*, por sua vez, é a única das três dimensões advindas de Williamson (1991) que não resulta do agrupamento de outros atributos. Ela por si só é uma dimensão e, ao mesmo tempo, um atributo. Nesse ponto, conceitua-se como os aspectos jurídicos dos contratos firmados e as respectivas salvaguardas que são utilizadas pelos agentes.

Por fim, a dimensão *especificidade dos ativos* é aquela que necessita ser discutida mais profundamente, já que é a única das utilizadas que não advém diretamente de Williamson (1991; 1998). Essa dimensão pode ser compreendida como sendo o quanto um ativo pode ser remanejado para usos alternativos sem sacrificar o seu valor produtivo (WILLIAMSON, 1979; 1985). Ela advém, principalmente, dos estudos de Riordan e Williamson (1985) e Williamson (1979; 1985).

Inicialmente, na construção do *framework* havia sido considerado que os atributos da transação de Williamson (1979; 1985) (incerteza, frequência e especificidade dos ativos) não deveriam ser tidos como dimensões de análise do arcabouço teórico aqui proposto. Como esses atributos são responsáveis por caracterizar apenas as transações que ocorrem nas diferentes estruturas de governança e não uma caracterização das estruturas em si, eles não teriam carácter descritivo na caracterização das estruturas, limitando-se apenas às transações e ao processo de escolha por algum modo genérico de governança. Isso se reforça em Williamson (1998), que considera que a economia dos custos de transação decorre do alinhamento entre as transações, que se diferem em seus atributos, e as estruturas de governança, que se diferem em custos e competências. Além disso, ao analisar essas dimensões individualmente conforme Williamson (1979; 1985), é possível a observação de que só existe variação no comportamento desses atributos, para aquelas transações que são consideradas complexas o suficiente para se enquadrarem na estrutura de governança híbrida, mas não complexas o suficiente para uma estrutura hierárquica, no que diz respeito à especificidade dos investimentos. Enquanto a incerteza atua como uma variável que influencia na decisão e atua mais como balizadora da relação, não tendo seu comportamento preditivo, e a frequência da transação é sempre considerada, teoricamente falando, ocasional para esse tipo de estruturas, para o modelo de análise das estruturas híbridas de governança só faria sentido considerar a especificidade dos ativos. Como Riordan e Williamson (1985) consideram a especificidade dos ativos como um

dos aspectos centrais da Economia dos Custos de Transação e Dyer (1997) encontrou evidências empíricas que os custos de transação não necessariamente aumentam conforme o grau de especificidade dos ativos também se torna maior, encontrou-se fundamentação para a ideia que a especificidade dos ativos também iria variar de acordo com as diferentes estruturas híbridas de governança, e isso justificaria a sua presença no *framework*.

De forma a compilar essas informações, o Quadro 4 define as dimensões teóricas de análise que serão utilizadas no arcabouço teórico.

**Quadro 4 - Dimensões teóricas de análise do *framework***

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Adaptação	Capacidade dos agentes econômicos responderem a variações de preços, volumes e atingirem realinhamento interno em caso de perturbações
Controles administrativos	Regras e procedimentos administrativos utilizados pelo agente econômico com o intuito de manter ou aumentar a coordenação e o controle sobre os processos e atividades
Direito contratual	Os aspectos jurídicos dos contratos e suas salvaguardas
Especificidade dos ativos	O quanto um ativo (ou investimento) pode ser remanejado para usos alternativos sem sacrificar seu valor produtivo frente à transação a qual ele estava destinado originalmente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a definição das dimensões teóricas, buscou-se na literatura possíveis origens de custos de transação e mecanismos de governança que pudessem fundamentar o núcleo empírico. A discussão no que tange a esse aspecto prossegue no subtópico seguinte, o qual está destinado especificamente à essa temática.

#### 4.2 NÚCLEO EMPÍRICO DE ANÁLISE

Para o núcleo empírico de análise, teve-se como ponto de partida uma revisão exploratória da literatura, com base em estudos que lidavam com a Economia dos Custos de Transação. Se faz importante esse destaque para delimitar que as variáveis utilizadas nesse núcleo não são oriundas do empirismo, e sim que permitirão a observação para coletar os dados empíricos almejados.

Nessa busca inicial através da revisão da literatura, procurou-se extrair o que eram, na visão dos autores, possíveis fontes de custos de transação ou aspectos que seriam capazes de reduzir os custos de transação. Esses fatores foram agrupados no que aqui são chamados de

variáveis de análise empírica. Cada uma dessas variáveis de análise é responsável pela respectiva capacidade de influenciar positivamente ou negativamente os custos de transação do agente econômico, através dos mecanismos de governança empregados (ou negligenciados). Esses mecanismos e como o agente econômico analisado lida com esses fatores de análise são o objeto de interesse dessa etapa do *framework*.

Havendo definido as dimensões teóricas de análise no tópico anterior, elas foram tomadas como ponto de partida para a estruturação do núcleo empírico de análise. Como as dimensões teóricas são as responsáveis por diferenciar as estruturas de governança, compreende-se que também sejam capazes de serem categorias no que diz respeito às fontes geradoras de custos de transação. Dessa forma, visando possibilitar a integração entre teoria e prática, essa correlação é realizada no *framework* e os aspectos empíricos aqui apresentados já são feitos em função dessas dimensões previamente estipuladas.

Antes de apresentar e abordar os aspectos de forma específica, é necessário realizar duas ressalvas. A primeira é que, como se trata de variáveis de análise, é possível (e até certo ponto esperado) que mais de um mecanismo de governança emergja de cada uma dessas variáveis. Os mecanismos atuam de forma complementar entre si para a governança dos custos de transação, de modo que se considera que não há uma forma única de realizar esse gerenciamento. O segundo aspecto é que esses mecanismos utilizados podem ser formais ou relacionais. Como o *framework* tem por objetivo ser abrangente a ponto de englobar todo espectro híbrido de governança, desconsiderar um desses tipos de mecanismos poderia comprometer os resultados daquele que utilizasse em pesquisas futuras. É justamente da forma com que os diferentes mecanismos interagem, sejam eles relacionais ou formais, e o arranjo do número de mecanismos utilizados para uma variável de análise específica que podem estar por trás da diferenciação entre as diferentes estruturas híbridas.

Com os aspectos gerais desse núcleo de análise tendo sido definidos, pode-se avançar à discussão de cada uma das variáveis de maneira específica. De forma a apresentar inicialmente, o Quadro 5 sumariza as informações pertinentes a esse núcleo, estruturando as variáveis de análise empírica em função das dimensões teóricas de análise, além de descrever brevemente cada uma delas. Na sequência, um subtópico específico para cada grupo de variáveis de análise empírica serão discutidos.

**Quadro 5 - Variáveis de análise empírica do *framework***

<b>Dimensão</b>	<b>Variáveis de análise empírica</b>	<b>Descrição</b>	<b>Adaptado de</b>
A.	Assimetria de informações	Como as informações são transmitidas entre os agentes de modo a superar a assimetria de informações entre eles	Souza Filho e Miranda (2019); Sachdev e Bello (2014); Shahzad <i>et al.</i> (2018)
	Incerteza tecnológica	Capacidade de previsão dos requisitos técnicos em uma relação e mudanças devido a fatores externos	Geyskens, Steenkamp e Kumar (2006); Polzin, von Flotow e Nolden (2016); Yang, Wacker e Sheu (2012)
	Previsão de demanda	Variabilidade nas condições de demanda ou incerteza de demanda	David e Han (2004); Geyskens, Steenkamp e Kumar (2006); Grewal, Chakravarty e Saini (2010); Grover e Malhotra (2003); Ménard (2004); Yang, Wacker e Sheu (2012)
	Processos de precificação e pagamentos	Formas pelas quais os preços dos produtos ou serviços são definidos e formas com que os pagamentos são realizados	David e Han (2004); Souza Filho e Miranda (2019); Grewal, Chakravarty e Saini (2010)
C.A.	Intermediários na transação	Uso e atribuições de agentes intermediários independentes nas transações realizadas	Greenwood e Williamson (1989); Janssen e Verbraeck (2008); Nolden, Sorrell e Polzin (2016); Préchac (1996); Sachdev e Bello (2014)
	Manutenção das relações	Como são mantidas as relações já existentes com os parceiros, sejam clientes ou fornecedores	David e Han (2004); Grewal, Chakravarty e Saini (2010); Luo (2005); Ménard (2004); Polzin, von Flotow e Nolden (2016); Shahzad <i>et al.</i> (2018)
	Monitoramento de especificidades	Busca ou fornecimento de informações prévias acerca dos produtos serviços ou parceiros e garantia de que estarão em conformidade com o estipulado ou alinhado ao código de conduta comportamental	Buitelaar (2004); Geyskens, Steenkamp e Kumar (2006); Grewal, Chakravarty e Saini (2010); Janssen e Verbraeck (2008); Ménard (2004); Nolden, Sorrell e Polzin (2016); Polzin, von Flotow e Nolden (2016); Préchac (1996); Sachdev e Bello (2014); Wang (2002); Yang, Wacker e Sheu (2012); Zhang <i>et al.</i> (2017)
	Sistemas de avaliação e reputação	Possibilidade de avaliação do produto ou serviço ou mesmo do fornecedor	Demary (2015); Grewal, Chakravarty e Saini (2010); Grover e Malhotra (2003); Ménard (2004); Yang, Wacker e Sheu (2012)
D.C.	Adaptabilidade de contingência	Adaptações que podem ser feitas ao contrato firmado caso necessário	Geyskens, Steenkamp e Kumar (2006); Luo (2005); Ménard (2004); Shahzad <i>et al.</i> (2018); Zhang <i>et al.</i> (2017)
	Especificação dos termos	Codificação dos direitos, deveres e responsabilidades de cada parte	Dyer e Chu (2003); Luo (2005); Shahzad <i>et al.</i> (2018); Wang (2002); Zhang <i>et al.</i> (2017)
	Garantia da execução dos compromissos	Mecanismos que forcem a execução do contrato e penalizações previstas (obrigatoriedade contratual)	David e Han (2004); Grewal, Chakravarty e Saini (2010); Luo (2005); Sachdev e Bello (2014)
	Resolução de conflitos	Forma pela qual os conflitos são resolvidos	Grewal, Chakravarty e Saini (2010); Grover e Malhotra (2003); Polzin, von Flotow e Nolden (2016)
E.A.	Investimentos em ativos de mercado	Investimentos específicos realizados no que diz respeito ao produto, serviço ou reputação da marca	Geyskens, Steenkamp e Kumar (2006); Grewal, Chakravarty e Saini (2010); Polzin, von Flotow e Nolden (2016); Sachdev e Bello (2014); Wang (2002); Williamson (1991)
	Investimentos em ativos humanos	Investimentos específicos realizados em treinamento, qualificação e disponibilidade de mão de obra	Grover e Malhotra (2003); Polzin, von Flotow e Nolden (2016); Rindfleisch e Heide (1997); Williamson (1991)

<b>Dimensão</b>	<b>Variáveis de análise empírica</b>	<b>Descrição</b>	<b>Adaptado de</b>
	Investimentos em estruturas físicas	Investimentos específicos realizados na estrutura física necessária para operação	Geyskens, Steenkamp e Kumar (2006); Grover e Malhotra (2003); Williamson (1991)
	Investimentos em TI	Investimentos específicos realizados no desenvolvimento ou adaptação de novas tecnologias	David e Han (2004); Grover e Malhotra (2003)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A.: Adaptação

C.A.: Controles administrativos

D.C.: Direito contratual

E.A.: Especificidade dos ativos

#### 4.2.1 Variáveis de análise empírica da dimensão adaptação

As variáveis de análise que foram agrupados em função da dimensão teórica “adaptação” foram a **assimetria de informações, incerteza tecnológica, previsão de demanda e os processos de precificação e pagamentos**. Como a dimensão teórica diz respeito à capacidade que os agentes econômicos têm de responderem a perturbações e incertezas inerentes ao mercado (como a variação de preços e volumes ou de tecnologias necessárias) ou processos de realinhamento interno, as variáveis de análise empírica são pautados na forma com que o agente lida com essas incertezas ou perturbações.

Assim, a primeira variável de análise, a **assimetria de informações**, busca analisar como se dá o processo de transmissão de informação entre os agentes pertencentes a uma estrutura híbrida, de modo a minimizar os impactos da assimetria de informações que pode haver entre os mesmos. Essa variável de análise advém das ideias de Souza Filho e Miranda (2019), Sachdev e Bello (2014) e Shahzad *et al.* (2018), que de alguma forma compreendem que a existência de assimetria de informações entre os agentes faz com que os custos de transação envolvidos em uma relação sejam maiores. Por outro lado, quando são empregados mecanismos que promovam a interação e a redução dessa assimetria de informação, menores são os custos.

A segunda variável de análise dessa dimensão teórica, a **incerteza tecnológica**, lida com a forma com que os agentes se antecipam ou se adaptam a mudanças nos requisitos técnicos de uma relação. Aqui, destaca-se que o termo tecnológico não compreende simplesmente a tecnologia enquanto ferramenta, mas como processos e rotinas que o agente tem estabelecido. Com base em Geyskens, Steenkamp e Kumar (2006), Polzin, von Flotow e Nolden (2016) e Yang, Wacker e Sheu (2012), a existência de imprevisibilidade no que diz respeito aos processos tecnológicos atualmente empregados pelo agente aumenta a incerteza na transação e, por consequência, faz com que os custos de transação sejam igualmente maiores.

A **previsão de demanda**, por sua vez, também tem o pressuposto da incerteza norteando o motivo de sua inserção como variável de análise nesse arcabouço teórico. Aqui, entretanto, a variável de análise se preocupa não com as formas com que a demanda será atendida, mas sim com os volumes ou existência dessa demanda. Com base nas ideias de David e Han (2004), Geyskens, Steenkamp e Kumar (2006), Grewal, Chakravarty e Saini (2010), Grover e Malhotra (2003), Ménard (2004) e Yang, Wacker e Sheu (2012), a impossibilidade de o agente prever a existência ou volume de demanda faria com que mais esforços sejam empregados para mitigar essa incerteza, o que elevaria, por consequência, os custos de transação da relação.

Por fim, ao focar nos **processos de precificação e pagamentos**, espera-se observar as formas com quais os preços dos produtos ou serviços são estabelecidos e a oferta de formas de pagamento com que eles são realizados. A partir de David e Han (2004), Souza Filho e Miranda (2019) e Grewal, Chakravarty e Saini (2010), denota-se que o processo de precificação empregado pode interferir nos custos de transação, ao tornar a estrutura mais rígida ou flexível ou ao fazer com que mais recursos sejam necessários para a descoberta desses preços. Além disso, as formas com que os pagamentos são realizáveis também são de importante observação, já que é possível que diferentes formas de execução desses pagamentos podem atuar reduzindo a incerteza.

#### 4.2.2 Variáveis de análise empírica da dimensão controles administrativos

Por sua vez, as variáveis de análise que foram agrupados como representantes da dimensão teórica “controles administrativos” foram os **intermediários na transação, manutenção das relações, monitoramento das especificidades e os sistemas de avaliação e reputação**. Uma vez que a dimensão teórica diz respeito aos procedimentos administrativos (aqui, com uma visão mais ampla do que meramente procedimentos em função de aparato burocrático) utilizados pelo agente econômico com o intuito de manter ou aumentar a intensidade de coordenação e controle sobre processos e atividades, as variáveis de análise empírica são baseados em compreender como esses estados superiores de coordenação e controle internos são atingidos.

A primeira variável de análise a ser discutida dessa dimensão teórica é **intermediários na transação**. Baseado nos estudos de Greenwood e Williamson (1989), Janssen e Verbraeck (2008), Nolden, Sorrell e Polzin (2016), Préchac (1996) e Sachdev e Bello (2014), compreende o uso e atribuições de agentes intermediários nas transações realizadas, sendo esses agentes independentes do agente principal. Esses agentes intermediários podem atuar com viés duplo no que diz respeito aos custos de transação. Ao mesmo tempo que podem tornar a transação mais custosa, é possível que o processo transacional seja facilitado ao ter a atuação de um agente intermediário.

Já em relação à variável da **manutenção das relações**, com base no considerado por David e Han (2004), Luo (2005) e Ménard (2004), busca-se a compreensão de como são mantidas as relações já existentes com os parceiros transacionais. Com a manutenção das relações, os mecanismos de coordenação e controle podem ser flexibilizados e, por consequência, amenizar os custos de transação. Além disso, pode fazer com que o agente

economize recursos ao não necessitar estabelecer um novo processo de seleção de parceiros. Essa manutenção das relações pode ser atingida, por exemplo, ao impor barreiras a novos entrantes (LUO, 2005; POLZIN; VON FLOTOW; NOLDEN, 2016) ou construir um senso de pertencimento a uma comunidade (GREWAL; CHAKRAVARTY; SAINI, 2010).

Por sua vez, a variável **monitoramento de especificidades** é uma das variáveis empíricas mais amplas da análise aqui proposta. De forma a descreve-la, pode ser considerada como englobando os processos de busca (ou fornecimento) de informações prévias sobre os produtos ou serviços desejados (ou oferecidos) (BUITELAAR, 2004; JANSSEN; VERBRAECK, 2008; NOLDEN; SORRELL; POLZIN, 2016; PRÉCHAC, 1996); de garantia que esses estarão de acordo com o desejado, tanto o produto/serviço em si (GREWAL; CHAKRAVARTY; SAINI, 2010; MÉNARD, 2004; NOLDEN; SORREL; POLZIN, 2016; POLZIN; VON FLOTOW; NOLDEN, 2016; WANG, 2002; ZHANG *et al.*, 2017), como também os responsáveis pela produção ou execução (através de um código de conduta, por exemplo) (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 2006; GREWAL; CHAKRAVARTY; SAINI, 2010; SACHDEV; BELLO, 2014; YANG; WACKER; SHEU, 2012).

Por fim, a variável dos **sistemas de avaliação e reputação** diz respeito à possibilidade de que os produtos, serviços ou parceiros sejam avaliados (DEMARY, 2015; GROVER; MALHOTRA, 2003; MÉNARD, 2004; YANG; WACKER; SHEU, 2012). Esses sistemas permitem que a incerteza seja reduzida, já que, com base em experiências transacionais anteriores, a avaliação dos pares faz com que o processo de seleção de produto, serviço ou parceiro tenha uma base para análise.

#### 4.2.3 Variáveis de análise empírica da dimensão direito contratual

No que diz respeito às variáveis de análise que foram agrupados em função da dimensão teórica “direito contratual”, eles são as **adaptabilidades de contingência, especificação dos termos, garantia de execução dos compromissos e resolução de conflitos**. Como essa dimensão teórica lida com os aspectos jurídicos contratuais e as salvaguardas que são colocadas para mitigar a incerteza e o comportamento oportunista dos agentes, atuam de forma a reduzir os custos de transação que existem após a transação ocorrer. Como o foco está em um mecanismo de governança formal (os contratos), espera-se que os mecanismos aqui observáveis sejam predominantemente formais. Isso, entretanto, não exclui a possibilidade de serem observáveis mecanismos relacionais que atuem de forma complementar aos contratos.



A variável de análise **adaptabilidade de contingência**, com base em Geyskens, Steenkamp e Kumar (2006), Luo (2005), Ménard (2004), Shahzad *et al.* (2018) e Zhang *et al.* (2017), busca analisar as adaptações que são possíveis de serem realizadas aos contratos firmados, caso seja necessário. Essas adaptações permitem que os distúrbios sejam minimizados, já que as partes podem chegar a um consenso e realizar as adaptações que identificarem necessárias para a continuidade do contrato.

Já a variável **especificação dos termos** se preocupa com a forma que se dá a codificação dos direitos, deveres e responsabilidades de cada um dos agentes envolvidos em um contrato. Com base em Dyer e Chu (2003), Luo (2005), Shahzad *et al.* (2018), Wang (2002) e Zhang *et al.* (2017), ao especificar os termos contratuais da maneira mais específica possível (considerando a existência de uma racionalidade limitada entre as partes que constituem um contrato), os conflitos dessa relação tendem a ser reduzidos. Isso porque ao estabelecer previamente os direitos, deveres e responsabilidades de cada parte de maneira prévia, cada agente já tem o conhecimento do que é esperado dele na relação contratual.

A **garantia da execução dos compromissos**, diferente das duas variáveis abordadas anteriormente, lida especificadamente com os mecanismos que forçam a execução do contrato e as penalizações previstas frente ao descumprimento do mesmo. Aqui, a preocupação não é como se darão as adaptações ou como os termos foram especificados, mas como, em caso da falha desses dois primeiros, se garantirá que o contrato seja cumprido. Com base em David e Han (2004), Grewal, Chakravarty e Saini (2010), Luo (2005) e Sachdev e Bello (2014), a existência de mecanismos que assegurem a obrigatoriedade do cumprimento contratual faz com que os custos de transação possam ser reduzidos, já que os conflitos são resolvidos sem o envolvimento de partes que não são do interesse dos agentes, como os tribunais, por exemplo.

Enfim, a variável de análise **resolução de conflitos** pode ser visto como complementar à **garantia de execução dos compromissos**. Aqui, entretanto, o foco não são mecanismos que obrigarão o cumprimento do contrato, mas sim mecanismos que auxiliarão na resolução dos impasses existentes (GREWAL; CHAKRAVARTY; SAINI, 2010; GROVER; MALHOTRA, 2003; POLZIN; VON FLOTOW; NOLDEN, 2016). É uma alternativa a forçar a execução dos contratos, buscando uma solução que atenda todos os agentes envolvidos.

#### 4.2.4 Variáveis de análise empírica da dimensão especificidade dos ativos

As variáveis de análise empírica **investimentos em ativos de mercado, investimentos em ativos humanos, investimentos em estruturas físicas e investimentos em TI** foram

agrupados em função da dimensão teórica “especificidade dos ativos”. Essa dimensão teórica lida com o quanto o investimento ou um ativo pode ser remanejado para uso que não naquele que havia sido inicialmente definido sem perda de valor produtivo. Nas variáveis presentes aqui nessa dimensão, entretanto, é interessante que se resgate os tipos de especificidade dos ativos definidos por Williamson (1991), para justificar a existência das variáveis de análise aqui estabelecidas. Williamson (1991), como apresentado na seção teórica desse trabalho, definiu seis diferentes tipos de especificidade dos ativos (localização, ativos físicos, ativos humanos, capital da marca, ativos dedicados e especificidade temporal). Ao definir quatro variáveis de análise, o *framework* aqui proposto, diferente do que pode ser o pensamento inicial, não desconsidera nenhum dos tipos definidos por Williamson. O que de fato ocorre é o agrupamento dos tipos previstos por Williamson (1991) em três variáveis de análise (*investimentos em ativos de mercado*, *investimentos em ativos humanos* e *investimentos em estruturas físicas*), além da inserção de uma quarta variável de análise que se julgou importante de analisar (*investimentos em TI*).

A variável **investimentos em ativos de mercado** é responsável por agrupar dois tipos de especificidade de investimentos previstas por Williamson (1991), os ativos físicos e o capital da marca. Essa variável de análise, advindo de Geyskens, Steenkamp e Kumar (2006), Grewal, Chakravarty e Saini (2010), Polzin, von Flotow e Nolden (2016), Sachdev e Bello (2014), Wang (2002) e Williamson (1991), trata dos investimentos específicos que são realizados no que diz respeito aos produtos, serviços ou construção da reputação da marca. Em outras palavras, com aqueles ativos que são “expostos” ao mercado.

Já a variável **investimentos em ativos humanos** agrupa os tipos ativos humanos e ativos temporais. De modo geral, com base em Grover e Malhotra (2003), Polzin, von Flotow e Nolden (2016), Rindfleisch e Heide (1997) e Williamson (1991), podem ser entendidos como investimentos realizados no processo de treinamento, qualificação ou disponibilidade de mão de obra. Essa mão de obra, especializada na execução de alguma atividade específica ou disponível em função dessa atividade em especial.

O agrupamento da variável **investimentos em estruturas físicas**, por sua vez, compreende os tipos ativos físicos e ativos dedicados. Com base nas ideias de Geyskens, Steenkamp e Kumar (2006), Grover e Malhotra (2003) e Williamson (1991), podem ser vistos como investimentos realizados na estrutura física necessários para a operação. Aqui, os tipos de Williamson (1991) foram agrupados em função de lidar com processos internos, rotinas e estruturas necessárias à produção. Diferente dos ativos de mercado, podem ser consideradas a faceta tecnológica dos investimentos.

Por fim, tem-se a variável de análise **investimentos em TI**. Essa é a única das três variáveis de análise presentes na dimensão teórica “especificidade dos ativos” que não advém de Williamson (1991). Nesse, com base em David e Han (2004) e Grover e Malhotra (2003), são considerados os investimentos realizados no desenvolvimento ou adaptação de novas tecnologias. Optou-se por definir uma variável de análise específica para esse tipo de investimento tendo em vista o carácter amplo que a tecnologia da informação tem. Ao mesmo tempo que pode ter um carácter produtivo, pode também ter um foco maior para o controle de processos ou até mesmo ser a atividade fim. A especificidade que a TI tem faz com que seja necessário um olhar mais direcionado exclusivamente a ela.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO DO *FRAMEWORK* DE ANÁLISE

Com a conceituação dos dois núcleos do *framework*, o teórico e o que permitirá a observação empírica, tendo sido realizada, é possível que se parta para a etapa de construção do arcabouço teórico. Para compreender a forma com que ele está estruturado, é necessário que se diga que a sua construção gráfica partiu de duas premissas: a integrativa e a conceitual.

A premissa integrativa era a base do desejo de que fosse visível a integração entre teoria e prática. O *framework* deveria ser construído de modo que fosse clara a existência de uma correlação entre o núcleo teórico e o empírico, refletindo graficamente o que havia se estipulado durante a sua construção teórica.

Já a premissa conceitual dizia respeito a que de alguma forma o *framework* deveria estar conectado a Economia dos Custos de Transação. Para isso, é necessário retomar a ideia da firma como uma “caixa preta” (*black box*). Antes dos estudos de Williamson, não havia menção na teoria econômica de como as firmas se organizavam, o papel do gestor e das estruturas de governança ou como as decisões eram coordenadas (TADELIS, 2010). A firma tinha mera função produtiva, era a caixa preta que transformava *inputs* em *outputs*. Ainda para Tadelis (2010), Williamson foi o pioneiro na abertura dessa caixa preta. Assim sendo, se Williamson abriu essa caixa preta, aqui se pretende avançar rumo a um maior detalhamento do interior dessa caixa. Por isso, visualmente o *framework* de análise tem como inspiração uma caixa desmontada.

Havendo definido os pilares teóricos do *framework*, a Figura 5 apresenta o arcabouço teórico aqui proposto.

**Figura 5 - Framework integrado de análise**



Fonte: Elaborado pelo autor.

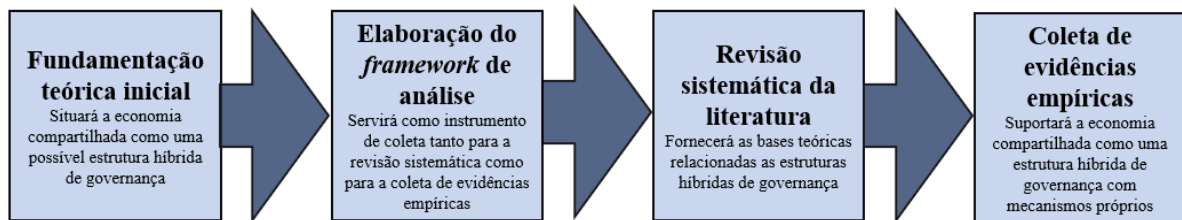
Ao centro do *framework* repousam os custos de transação. Se Williamson, de acordo com Tadelis (2010), abriu essa caixa preta, foi em função do desenvolvimento dos seus estudos destinados à análise da Economia dos Custos de Transação. A partir desse aspecto central, foram organizadas as variáveis de análise do núcleo empírico, agrupados em função da respectiva dimensão teórica. A linha tracejada do arcabouço teórico proposto é responsável por representar a relação que essas variáveis têm, ainda que se apresentem de maneiras diferentes.

Por fim, nos extremos, encontram-se as dimensões teóricas de análise, unidas pela linha contínua. Essa união existe pelo mesmo motivo que existe nas variáveis empíricas de análise - dada a existência de uma correlação entre essas diferentes dimensões. A opção por colocar o núcleo teórico nos extremos foi meramente por uma maior organização, tendo em vista que com o viés duplo que o *framework* apresenta, a ordem apresentada não altera a análise.

## 5 MÉTODO

Nessa seção, descreve-se o sequenciamento da pesquisa e os procedimentos metodológicos que serão aplicados em cada etapa do estudo. De forma a apresentar as etapas adotadas nesse estudo, a Figura 6 compila cada um dos passos.

**Figura 6 - Sequenciamento das etapas da pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A etapa inicial, a fundamentação teórica inicial, teve suas bases estabelecidas ao longo das sessões teóricas destinadas à economia compartilhada e à Economia dos Custos de Transação. Havendo conceituado as especificidades presentes na economia compartilhada e com as bases estabelecidas sobre os três modos genéricos de governança (mercado, hierarquia e híbrido), espera-se avançar ao encontro de se a economia compartilhada pode ser considerada uma estrutura híbrida de governança.

De modo a possibilitar que tanto essa etapa como a coleta de evidências empíricas fosse possível, elaborou-se um *framework* integrado de análise. Esse, responsável por fornecer as categorias da revisão sistemática e ser o instrumento de coleta de dados de evidências empíricas.

Para conceituar a economia compartilhada como uma nova estrutura, é necessário que se revise a literatura em busca das diferentes estruturas híbridas de governança já existentes. Para essa etapa, foi conduzida uma revisão sistemática da literatura. Com os resultados da revisão, foi possível diferenciar a economia compartilhada das demais estruturas já teorizadas.

Por fim, tendo estabelecido a economia compartilhada como uma estrutura híbrida diferente das já previstas na literatura, buscou-se evidências empíricas que delimitem os mecanismos de governança empregados. Para essa etapa, foi criado um desenho de pesquisa específico com base em Yin (2015) e Sampieri, Collado e Lucio (2015). Esse desenho pode ser compreendido como o planejamento da pesquisa (YIN, 2015). Embora nem todo estudo qualitativo tenha obrigatoriedade de possuir um desenho de pesquisa explícito (YIN, 2015),

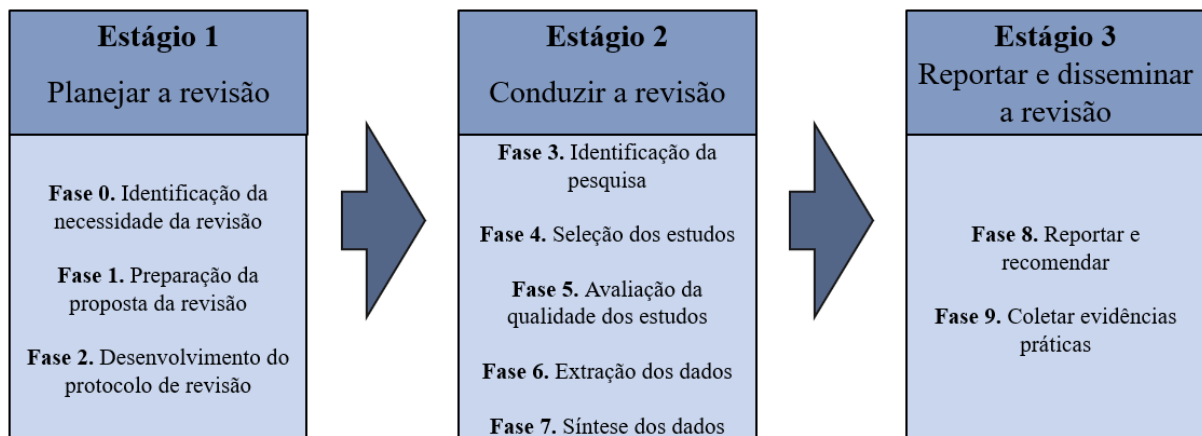
optou-se por definir na presente pesquisa para guiar o pesquisador nas etapas metodológicas a serem seguidas, bem como melhor conceituar aos leitores.

Como a etapas destinada a revisão inicial da literatura já foram estabelecidas em seções anteriores, as subseções seguintes destinam-se aos procedimentos metodológicos utilizados na revisão sistemática da literatura e na coleta de evidências empíricas. Para cada um desses passos, foi destinado uma subseção.

## 5.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Visando identificar as estruturas híbridas de governança já presentes na literatura, foi conduzida uma revisão sistemática da literatura. De acordo com Tranfield, Denyer e Smart (2003), as revisões sistemáticas diferem das revisões narrativas tradicionais ao adotar um processo replicável, científico e transparente, que visa minimizar o viés por meio de exaustivas pesquisas na literatura. Na Figura 7 são apresentados os estágios de uma revisão sistemática conforme Tranfield, Denyer e Smart (2003). Esse foi, também, o modelo de revisão sistemática adaptado para utilização nessa pesquisa.

**Figura 7** - Estágios da revisão sistemática e suas fases



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tranfield, Denyer e Smart (2003).

Os tópicos seguintes abordarão os estágios de planejamento e da condução da revisão, adaptados do modelo de Tranfield, Denyer e Smart (2003). O estágio 3, como trata da disseminação da revisão, será abordado apenas na seção destinada aos resultados da revisão sistemática.

### 5.1.1 Planejamento da revisão

Na etapa de planejamento, foram definidos os aspectos iniciais da revisão. A fase 0, que seria a identificação da necessidade de revisão, já foi abordada anteriormente nesse estudo. Ao realizar uma busca nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* não se identificou nenhum artigo até o momento que tenha realizado uma compilação das diferentes estruturas híbridas de governança de acordo exclusivamente com a Economia dos Custos de Transação. Assim, a questão norteadora dessa revisão sistemática foi “Quais as diferentes estruturas híbridas de governança existentes de acordo com a Economia dos Custos de Transação?”. Dessa forma, o objetivo dessa revisão da literatura (fase 1) é identificar as diferentes estruturas híbridas de governança de acordo com a Economia dos Custos de Transação. Além dessa identificação, as estruturas serão caracterizadas de acordo com o núcleo teórico do *framework* de análise estabelecido. Visando satisfazer essa proposta, elaborou-se um protocolo de revisão.

Esse protocolo de revisão (fase 2) pode ser compreendido como um planejamento prévio para guiar a busca e delimitar os critérios de inclusão dos estudos. O Quadro 6 apresenta os aspectos presentes no protocolo de revisão, discutindo-os posteriormente.

**Quadro 6 - Protocolo de revisão sistemática**

<b>Critério de pesquisa</b>	<b>Definição</b>
Fontes de busca	<i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> (coleção principal)
Palavras-chaves*	<i>Transaction Costs; Hybrid Governance; Intermediate Governance; Plural Governance; Non-standard Governance; Hybrid Structure; Intermediate Structure; Plural Structure; Non-standard Structure; Hybrid Mechanism; Intermediate Mechanism; Plural Mechanism; Non-standard Mechanism</i>
Campos de busca	Título, resumo e palavras-chaves
Ano de publicação	1979-2019
Idiomas	Espanhol, inglês e português
Tipo de documento	Artigos
Critérios de qualidade	Apenas artigos publicados em revistas revisadas por pares
Critérios de inclusão	Área do conhecimento, tipo de documento, resumo disponível, ano de publicação e análise de título
Critérios de exclusão	Abordar especificadamente a estrutura híbrida em questão, utilizar a Economia dos Custos de Transação como corpo teórico e publicados nos idiomas contemplados nessa revisão

Fonte: Elaborado pelo autor.

A opção por realizar a busca nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* se deu por serem consideradas duas das maiores bases de conhecimento das ciências sociais. Para direcionar essa busca, as palavras-chaves definidas foram obtidas através de uma revisão exploratória da literatura. Em linha com o identificado por Ebers e Oerlemans (2013), as estruturas híbridas de governança assumem uma variedade de nomenclaturas ao longo dos estudos. Os autores apontam que são eles denominados de híbridos, plurais, intermediários ou não padronizados. Como o termo estruturas também sofre variação de acordo com os autores analisados, considerou-se que os termos “governança” e “mecanismo”<sup>10</sup> também poderiam ser utilizados como sinônimos.

Dessa forma, as palavras chaves definidas foram as junções desses termos, sendo elas: *Transaction Costs; Hybrid Governance; Intermediate Governance; Plural Governance; Non-standard Governance; Hybrid Structure; Intermediate Structure; Plural Structure; Non-standard Structure; Hybrid Mechanism; Intermediate Mechanism; Plural Mechanism; Non-standard Mechanism*. A opção pelas palavras-chaves em inglês se deu por esse ser o idioma majoritariamente utilizado nas fontes de dados selecionadas. Além disso, como essas palavras-chaves poderiam apresentar alguma outra palavra entre os termos (por exemplo, *Non-standard forms of governance*), na *string* de busca os operadores *booleanos* foram operacionalizados de modo a superar essa possível limitação. Além de levar em consideração essa possível inserção de alguma palavra entre os termos definidos como palavras-chaves, considerou-se que entre as bases de dados os operadores *booleanos* precisavam ser adaptados a cada uma delas de modo que a busca fosse o mais semelhante possível entre as bases. Assim, para a base de dados *Scopus*, a busca foi feita nos campos de título, resumo e palavras-chave, com a seguinte *string* de busca:

*“Transaction cost\*” AND (Governance OR structure OR mechanism) AND (hybrid OR intermedia\* OR plural OR non-stand\*)*.

Já para a base de dados *Web of Science*, foi realizada uma busca avançada no campo denominado Tópico. Esse campo engloba título, resumo e palavras-chaves. Nessa pesquisa, a *string* utilizada foi:

*“TS=(“transaction cost\*” AND (Governance OR structure OR mechanism) AND (hybrid OR intermedia\* OR plural OR non-stand\*))”*.

---

<sup>10</sup>Embora na presente dissertação o termo “mecanismo” seja utilizado para abordar os mecanismos de coordenação e controle utilizados pela firma para gerenciar seus custos de transação, manteve-se na análise o termo “mecanismo” como sinônimo para “estrutura”, visando evitar a perda de algum estudo no processo de extração dos dados.



De modo a assegurar a qualidade dos estudos coletados, foram considerados apenas os documentos que fossem classificados como artigos de periódicos. De acordo com Ramos-Rodríguez e Ruíz-Navarro (2004), o uso de artigos como fonte de dados se justifica por esses documentos poderem ser considerados conhecimento que foi submetido à revisão crítica de pares e conseguiu obter sua aprovação. Além disso, optou-se por manter apenas aqueles artigos que fossem de revistas revisadas por pares. Podsakoff *et al.* (2005) consideram que a publicação em revistas de topo tem maior impacto, sendo a revisão por pares uma forma de validar o conhecimento. Esses critérios de qualidade foram adicionados como um critério de inclusão, denominado “tipo de documento”. Embora para Tranfield, Denyer e Smart (2003) a revisão sistemática deva contemplar documentos além de artigos científicos, nessa pesquisa, assim como feita em outras (CHENG, 2016; JABBOUR *et al.*, 2019; MOUEF *et al.*, 2018; PERKMANN *et al.*, 2013; TRABUCCHI; MUZELLEC; RONTEAU, 2019) optou-se apenas por esse tipo de literatura. Já a questão do idioma dos artigos a serem analisados, definiu-se que seriam selecionados apenas os que eram em inglês, em português ou em espanhol, sendo essa delimitação transformada em um critério de exclusão, a ser abordado posteriormente.

Para selecionar os estudos que seriam inclusos na análise, considerou-se inicialmente cinco critérios de inclusão. São eles (a) Área do conhecimento, (b) Tipo de documento, (c) Resumo disponível, (d) Ano de publicação e (e) Análise de título.

O critério (a) Área do conhecimento, lida com aqueles estudos que são classificados como referentes à área da economia ou administração. Como os conceitos de governança, mecanismos e estruturas são comuns a diferentes campos do conhecimento e não únicos à utilização na Economia dos Custos de Transação, esse filtro se faz importante para delimitar o número de estudos retornados na análise inicial. Devido a diferenças entre as bases de dados na nomenclatura para essas áreas de análise, na *Web of Science* foram definidas as áreas *management; economics e business*, enquanto na *Scopus* as áreas *business, management and accounting e economics, econometrics and finance*.

O critério (b) Tipo de documento, visa assegurar a qualidade dos estudos selecionados. Ao mesmo tempo que restringe apenas a artigos científicos, excluindo livros, revisões e publicações em congressos e eventos, delimita como alvo apenas aqueles que são oriundos de revistas revisadas por pares, como justificado anteriormente.

Já o critério (c) Resumo disponível, justifica-se pela possibilidade de operacionalização dos critérios de exclusão. Como dois dos critérios a serem abordados posteriormente exigem a leitura do resumo, considerou-se que apenas aqueles que tivessem tal informação disponíveis seriam passíveis de análise.

O critério (d) Ano de publicação, por sua vez, visa delimitar a análise para apenas os estudos publicados após 1979. Isso não só define um período de análise de 30 anos, como se justifica por ser o ano da publicação do artigo *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations* de Oliver Williamson, uma das primeiras citações às estruturas híbridas de governança dos custos de transação. Além de ser um dos artigos mais importantes nesta área de pesquisa.

Por fim, o critério (e) Análise de título, visou incluir na análise apenas aqueles estudos que, através da leitura do título do artigo, demonstrassem potencial de abordar uma estrutura híbrida de governança de maneira específica, não considerando a governança híbrida apenas como um dos três modos genéricos de governança.

Já na seleção dos estudos que seriam excluídos da análise, definiu-se três critérios. Sendo exigências que (a) Abordem as estruturas híbridas de maneira específica; (b) Utilizem a Economia dos Custos de Transação como corpo teórico e (c) Sejam publicados nos idiomas delimitados no protocolo de revisão sistemática.

O critério (a) Abordem as estruturas híbridas de maneira específica se justifica pelo objetivo dessa revisão sistemática. Como se almeja identificar as diferentes estruturas híbridas de governança de acordo com a Economia dos Custos de Transação, aqueles artigos que não apresentassem uma estrutura híbrida de maneira específica, abordando estruturas híbridas como um conceito amplo ou genérico, seriam excluídos. Isso porque os documentos deveriam apresentar discussões que possibilitassem não só a identificação de uma estrutura híbrida de governança específica, mas também características dessa estrutura para que a análise conforme os itens definidos no *framework* fossem possíveis.

O critério (b) Utilizem a Economia dos Custos de Transação como corpo teórico explica-se em função do tema da governança ser abrangente. Isso faz com que seja possível que algum estudo possa retornar sem necessariamente abordar as estruturas híbridas de governança dos custos de transação. A utilização de operadores *booleanos* visa fazer esse filtro inicial, porém com esse critério de exclusão elimina os estudos que possam ter passado. A importância da utilização da Economia dos Custos de Transação como corpo teórico repousa na necessidade de não só entregar maior confiabilidade no que tange às estruturas identificadas, mas também de apresentar as características necessárias de acordo com a análise do *framework* estabelecido.

Por fim, o critério (c) Sejam publicados nos idiomas delimitados no protocolo de revisão sistemática visa a correção de uma falta operacional. Como o autor não tem conhecimentos suficientes em outros idiomas que não português, inglês ou espanhol, a leitura em outros idiomas poderia comprometer os resultados da revisão.

Havendo considerado todos os aspectos necessários no protocolo, pode-se avançar para o estágio 2 da revisão, que contempla a condução da revisão sistemática da literatura.

### 5.1.2 Condução da revisão sistemática

Uma vez definidas as bases de dados que seriam utilizadas, as palavras-chaves e a devida operacionalização das mesmas na *string* de busca, os operadores *booleanos* foram submetidos às máquinas de busca (fase 3). A busca foi realizada no dia 29 de novembro de 2019 em ambas as bases de dados definidas. Como resultado da pesquisa, obtiveram-se 535 estudos a serem analisados. A partir desses estudos, partiu-se para a etapa de seleção dos que seriam considerados para a revisão sistemática (fases 4 e 5). As fases 4 e 5 foram consideradas juntas pois os critérios de qualidade foram agregados aos critérios de inclusão e exclusão.

Com um total de 535 artigos, sendo que a base de dados *Scopus* retornou 293 resultados enquanto a *Web of Science* teve um número um pouco inferior, com 242 registros, foi iniciado o processo de seleção daqueles que seriam revisados. Como foi identificado que houve duplicidade de registros entre as bases de dados, a primeira ação foi a de verificar quantos registros únicos existiam. Essa verificação indicou que 140 estudos estavam presentes em ambas as bases de dados, fazendo com que o *corpus* de análise contasse com 395 registros únicos. Assim, os números, por base de conhecimento, foram de 153 estudos presentes apenas na base de dados *Scopus*, 102 estudos presentes apenas na *Web of Science*, além dos 140 que estavam presentes em ambas as bases. A listagem com todos os estudos resultantes dessa etapa é apresentada no apêndice A.

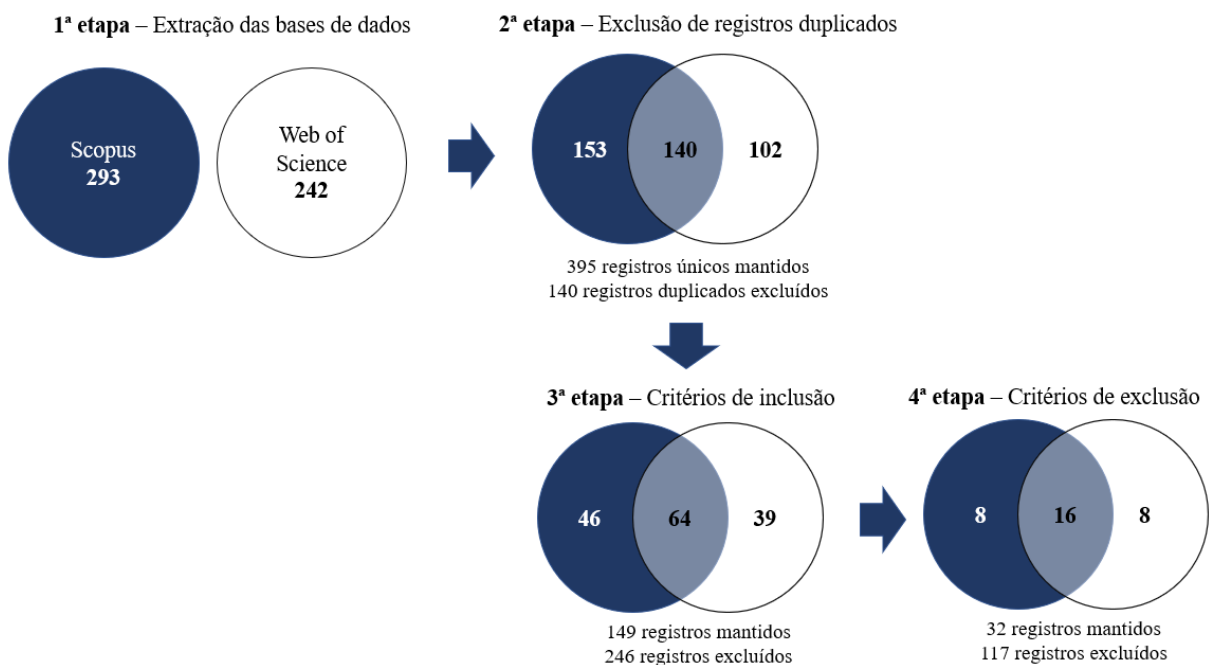
Após a limpeza dos registros duplicados, o *corpus* de análise foi submetido à análise dos critérios de inclusão e exclusão. A análise inicial foi realizada à luz dos critérios de inclusão (a) Área do conhecimento, (b) Tipo de documento, (c) Resumo disponível e (d) Ano de publicação, que tratavam basicamente com informações disponibilizadas nas bases de dados consultadas. Uma vez que os estudos passassem por esses quatro critérios iniciais, foram submetidos à análise do critério de inclusão (e) Análise de título. Esse processo de análise ao critério de inclusão (e) Análise de título foi realizado duas vezes, confrontando o resultado de ambas as análises. Aqueles que obtiveram o mesmo resultado nas duas análises foram mantidos conforme as mesmas. Os que apresentaram resultados diferentes foram submetidos a uma terceira análise para delimitar se o estudo passaria para as análises dos critérios de exclusão. Quantitativamente, 395 estudos foram submetidos à análise dos critérios de inclusão. Desses,

149 foram mantidos para a avaliação dos critérios de exclusão, enquanto 246 foram excluídos da revisão.

Uma vez definido os estudos que seriam inclusos na revisão, passou-se para a análise daqueles que deveriam ser excluídos. Após a leitura dos resumos e análise conforme os critérios de exclusão (a) Abordem as estruturas híbridas de maneira específica e (b) Utilizem a Economia dos Custos de Transação como corpo teórico, consultou-se na íntegra os documentos que satisfizeram ambos os critérios. Após a consulta de todos os documentos restantes na íntegra, foi realizada a aplicação do critério de exclusão (c) Sejam publicados nos idiomas delimitados no protocolo, restando os documentos que deveriam ser lidos integralmente. Em números gerais, 149 artigos foram analisados nessa etapa, com 32 artigos mantidos na revisão e 117 excluídos por não atenderem os critérios estabelecidos.

A representação dessa análise dos critérios de inclusão e exclusão pode ser vista no apêndice B, o qual contempla todas as análises realizadas nessa etapa em função dos documentos apresentados no apêndice A. De maneira a elucidar o quantitativo desse processo (fases 3, 4 e 5) e quantos restaram para a fase 6, de extração, apresenta-se a Figura 8.

**Figura 8 - Etapas de seleção dos estudos**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após ter definido os documentos que deveriam ser considerados para a revisão conforme processo de seleção de estudos, foi realizada a leitura na íntegra de todos esses e

extração dos dados (fase 6). Para cada documento válido foi preenchido um formulário de extração de dados. Esse formulário contém tanto dados bibliográficos do artigo como também as informações teóricas consideradas relevantes para a categorização conforme o *framework* de análise (ver apêndice C). Nessa etapa de extração dos dados teóricos, para cada um dos documentos o autor sintetizou as informações referentes a cada uma das estruturas, bem como observações realizadas durante a leitura.

Após realizada a leitura na íntegra e a extração e compilação das informações mais relevantes dos trabalhos selecionados, o autor elaborou um relatório com uma análise quantitativa dos estudos (fase 7). Também, foi elaborada uma análise qualitativa a fim de identificar as características de cada uma das estruturas híbridas de governança encontradas, realizando uma revisão narrativa, a ser apresentada na seção destinada aos resultados.

## 5.2 COLETA DE EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Após terminada a etapa de Revisão Sistemática da Literatura, a seguinte etapa foi a coleta dos dados empíricos referentes às empresas de economia compartilhada. Nesta etapa foi feita a utilização das técnicas de observação participante e análise documental em duas empresas de economia compartilhada previamente selecionadas (*Uber* e *Airbnb*). A seleção desses agentes foi definida por se tratar dos dois maiores expoentes do fenômeno da economia compartilhada atualmente. Para maior especificação do método, as seções seguintes apresentam o protocolo de pesquisa, o objeto do estudo e os procedimentos para coleta e análise dos dados.

### 5.2.1 Protocolo de pesquisa

O protocolo de pesquisa serve como um instrumento de pesquisa qualitativa, o qual guia o pesquisador a atingir uma maior confiabilidade nos seus resultados (YIN, 2015). O Quadro 7 apresenta cada uma das etapas que foram definidas para o processo desse estudo.

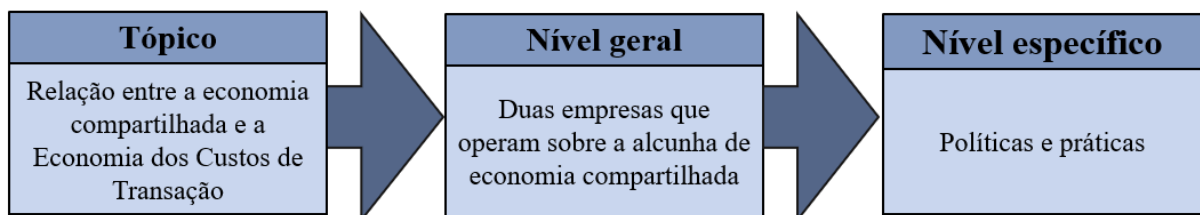
Quadro 7 - Protocolo de pesquisa

Etapa	Descrição da etapa	Operacionalização no estudo
Definição do tópico	Definição do que será estudado	Análise da economia compartilhada como uma nova estrutura de governança de acordo com a Economia dos Custos de Transação
Objeto de pesquisa	Definir em qual contexto ou ambiente a pesquisa irá acontecer	A pesquisa tomou como unidade de análise agentes que se encaixam como pertencentes ao fenômeno da economia compartilhada
	Definir as empresas a serem analisadas	Foram definidas duas empresas a serem analisadas, ambas referências no assunto da economia compartilhada
Coleta dos dados	Definir o método utilizado para coleta dos dados	Foi utilizado estudos de casos múltiplos, valendo-se de dois métodos para a coleta dos dados: Observação participante e coleta com base em documentos
	Definição e aplicação do instrumento de pesquisa	Utilização do núcleo empírico de análise do <i>framework</i> proposto, sendo o mesmo utilizado como guia observacional para a coleta das evidências
Análise dos dados	Padronização das diferentes fontes de informação	Como são dados advindos de diferentes fontes e formas de coleta, as informações foram submetidas a uma padronização para que possam ser tratadas da mesma maneira
	Codificação dos dados	Os dados foram codificados em cada uma das variáveis de análise definidas no <i>framework</i>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yin (2015) e Sampieri, Collado e Lucio (2013).

De forma complementar, a Figura 9 apresenta a relação existente entre os níveis das unidades de coleta de dados e o tópico principal do estudo.

Figura 9 - Relação entre os níveis das unidades presentes na pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Yin (2015).

Como pode ser notado, partiu-se do nível geral da pesquisa (chamado de tópico) para o foco de análise (agentes da economia compartilhada). Nessas empresas, foram analisadas suas políticas e práticas, as quais forneceram os dados para realizar o relacionamento com os atributos definidos no *framework*.

Havendo apresentado o protocolo de pesquisa bem como a relação entre os níveis das unidades, as seções seguintes se destinarão a abordar mais profundamente as etapas relacionadas ao objeto de pesquisa, coleta e análise dos dados.

### 5.2.2 Objeto de estudo

Para a definição do objeto de estudo, o pesquisador partiu da definição da amostra, realizando conforme as etapas sugeridas por Sampieri, Collado e Lucio (2013). Segundo os autores, nos processos qualitativos é comum iniciar identificando os ambientes propícios, depois os grupos a serem analisados e, por fim, chegar aos casos que serão analisados. O ambiente considerado foi o de universos de firmas que operam sob a alcunha de serem pertencentes ao fenômeno da economia compartilhada.

Como a literatura não apresenta um consenso em relação a definição do que é a economia compartilhada (KUMAR; LAHIRI; DOGAN, 2018), é difícil estimar o número de firmas que compõe esse universo. Outro fator que torna essa atividade difícil é o fato de que essas empresas passaram por um processo de internacionalização a um ritmo mais elevado do que o habitual (PARENTE; GELEILATE; RONG, 2018), o que faz com que as mesmas estejam presentes em um número cada vez maior de países. Apesar disso, um estudo realizado em 2016 pelo *Instituto de Empresa de Madrid* para o *Fondo Multilateral de Inversiones*<sup>11</sup>, que analisou a economia colaborativa na América Latina, identificou que o Brasil é o país que apresenta o maior número de iniciativas no continente. Esse processo de globalização ao qual o fenômeno está sujeito e essa relevância que o Brasil representa apenas ressaltam a importância de compreender esse fenômeno.

Independente do contexto de análise, como observado por Guyader e Piscicelli (2019) e já fora discutido anteriormente no item 2.2, pode-se estabelecer uma divisão entre as plataformas que operam visando ao lucro (envolvem algum tipo de compensação envolvida, normalmente pagamento) e as sem fins lucrativos (operam de graça, sem compensação envolvida). Ainda que na economia compartilhada as lógicas de mercado sejam dominantes (LAURELL; SANDSTROM, 2017), ainda é possível observar plataformas que não se sujeitem as mesmas. Para fins desta pesquisa, optou-se por analisar de forma específica as plataformas

---

<sup>11</sup>FONDO Multilareal de Inversiones. Economía colaborativa en América Latina, 2016. Disponível em: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/15641/economia-colaborativa-en-america-latina>. Acesso em jun. 2019.

que visem ao lucro, pois entende-se que a Economia dos Custos de Transação é especialmente importante para essas.

Entre essas empresas que visam ao lucro, foi definido que seriam analisados dois casos. Chegou-se a esse número de casos visando equilibrar a capacidade operacional de coleta e análise dos dados, a capacidade de entendimento do fenômeno e a própria natureza do fenômeno.

De maneira a verificar a viabilidade, o pesquisador adentrou o ambiente para realizar uma verificação prévia sobre a possibilidade de que as etapas planejadas para a coleta dos dados fossem executadas. Para esse tipo de empresa especificadamente, a imersão no campo não apresenta grandes dificuldades pois o engajamento dos consumidores é estimulado, além de por vezes os mesmos atuarem como fornecedores.

Findada essas etapas, a escolha dos casos se deu pelo critério de amostras teóricas ou conceituais. Esse critério é indicado para quando o pesquisador precisa entender um conceito ou uma teoria, com as unidades sendo escolhidas porque possuem um ou vários atributos que contribuem para o desenvolvimento teórico (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Os casos escolhidos foram das empresas *Uber*<sup>12</sup> e *Airbnb*<sup>13</sup>.

A plataforma *Airbnb* pode ser compreendida conforme definido nos próprios termos de serviço da plataforma:

[...] é um mercado *online* que permite aos usuários cadastrados (“Membros”, e terceiros determinados, que oferecem serviços (Membros e terceiros que oferecem serviços são chamados de “Anfitriões” e os serviços que eles prestam são “Serviços de Anfitrião”), anunciar esses Serviços de Anfitrião na Plataforma *Airbnb* (“Anúncios”), comunicar-se e fazer transações diretas com membros que estejam buscando reservas como Serviços de Anfitrião (os Membros que utilizam os Serviços de Anfitrião são chamados de “Hóspedes”). Os Serviços de Anfitrião podem incluir a oferta de propriedades destinadas a férias ou outros usos (“Acomodações”), atividades de um ou de múltiplos dias em diversas categorias (“Experiências”), acesso a eventos e locais únicos (“Eventos”), e diversos outros serviços relacionados ou não à viagem (AIRBNB, 2020).

Já a *Uber* pode ser compreendida pela forma como é definida nas diretrizes da *Uber* para Autoridades Policiais/Judiciárias - Fora dos EUA:

A *Uber* é uma empresa de tecnologia que possui o direito de propriedade de um aplicativo (o “Aplicativo”) que fornece geração de serviços sob demanda e serviços relacionados. O Aplicativo conecta prestadores independentes de serviços de transporte com solicitações de usuários que desejam serviços de transporte. Motoristas prestam serviços de transporte a usuários por meio de uma vasta gama de ofertas, baseada no tipo de veículo e/ou número de usuários (UBER, 2020).

---

<sup>12</sup>*Uber* do Brasil Tecnologia Ltda.

<sup>13</sup>*Airbnb* Ireland UC.



Para os dois casos, serão analisados a um nível específico as suas políticas, rotinas e práticas, visando identificar dados que possam ser categorizados de acordo com os fatores propostos no *framework*. Como eixo central da busca, focou-se nas atividades centrais dessas plataformas (serviços de estadia no *Airbnb* e serviço de transporte de passageiros na *Uber*). Para maior detalhamento, a seção seguinte aborda como se deu a etapa de coleta desses dados.

### 5.2.3 Coleta de dados

Para a coleta dos dados empíricos referentes às políticas e práticas adotadas por essas empresas, foi feita a utilização de estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p. 19), o estudo de caso é uma das principais estratégias de pesquisa “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. No estudo de caso aqui conduzido, foram utilizadas duas técnicas diferentes. Uma delas foi o pesquisador atuando com base no que Adler e Adler (1987) chama de participação investigativa. Entre os tipos definidos por esses autores, optou-se pelo pesquisador atuar como membro periférico, meio pelo qual o pesquisador se envolve nas atividades que estão sendo estudadas, porém não há o envolvimento em atividades mais centrais (ADLER; ADLER, 1987). Por questão de facilitar o entendimento, esse tipo de investigação será chamado de observação participante periférica. Na prática, o pesquisador atuou como consumidor e fornecedor das plataformas de compartilhamento selecionadas. A outra técnica utilizada foi a coleta de dados secundários. Nessa etapa, foi realizada uma coleta dos documentos e termos de uso disponibilizados por essas plataformas de compartilhamento. Optou-se pela realização dessas duas formas de coleta de dados para, posteriormente, poder realizar a triangulação dos dados de diferentes fontes. O uso da coleta de documentos, de forma a complementar as observações, permitiram fornecer dados que não estavam explícitos na operação dessas plataformas.

Como notado por Sampieri, Collado e Lucio (2013) e Yin (2015), na pesquisa qualitativa o instrumento de pesquisa é o próprio pesquisador. Esse, é responsável por aplicar os métodos de coleta de dados. Nesse estudo, optou-se pela elaboração do *framework* para atuar como um instrumento de suporte ao pesquisador (conforme definido na seção 4), além do protocolo de pesquisa elaborado inicialmente e um formulário de coleta de dados (Apêndice D). Esse formulário de coleta de dados visando permitir que os dados sejam coletados de maneira padronizada entre as diferentes plataformas, facilitando a etapa de organização e análise dos dados.

A coleta dos dados da plataforma *Airbnb* ocorreu entre fevereiro e agosto de 2020. Para ser possível a coleta dos dados da maneira descrita nesse estudo, foi necessário realizar um cadastro na plataforma. Para isso, foram informados alguns dados pessoais básicos para cadastro inicial. Após informado esses dados, foi mandatório o aceite de alguns termos e políticas da plataforma, realizando uma verificação por *e-mail* posteriormente para finalizar o cadastro.

Todo o processo de cadastro e coleta dos dados nessa plataforma foi conduzido pelo próprio *site* do *Airbnb* e do aplicativo para celular, com informações complementares recebidas via *e-mail*. Os dados foram coletados através da análise dos termos, políticas, informações disponibilizadas no *site* da plataforma e ao simular o uso realizando reservas ou anúncios (de acordo com a atuação como consumidor ou fornecedor).

Já a coleta dos dados na plataforma *Uber* ocorreu entre março e agosto de 2020. Assim como ocorreu no *Airbnb*, para a coleta dos dados ser viável conforme o planejado, foi necessário o cadastro na plataforma como consumidor e como fornecedor. Esse procedimento foi realizado pelo próprio *site* da plataforma. Diferente do *Airbnb*, entretanto, o cadastro como motorista parceiro e como consumidor são em etapas diferentes devido às especificidades do processo. Após o envio das informações e das documentações exigidas foi mandatório o aceite dos termos de uso da plataforma. A especificidade fica por conta do cadastro como motorista, o qual foi necessário o envio de documentação comprobatória e aguardar o retorno da plataforma.

O processo de coleta de dados secundários foi realizado através da análise dos termos, políticas e informações disponibilizadas pela plataforma. Em relação à observação participante periférica, foi realizado o uso do aplicativo para dispositivo móvel e observou-se os aspectos considerados pertinentes.

Finalizada a etapa da coleta dos dados, partiu-se para a análise dos mesmos, último passo da realização do estudo. A análise dos dados é explorada na seção seguinte.

#### **5.2.4 Análise dos dados**

Por fim, antes de partir para a etapa da análise dos dados empíricos, os mesmos foram submetidos a uma padronização. Todos os documentos foram colocados no mesmo formato do formulário de coleta de dados para que a análise, independentemente da plataforma, se desse da mesma maneira. As observações, como foram realizadas pelo próprio pesquisador com base no formulário de coleta de dados, não precisaram sofrer alterações nessa etapa, pois as mesmas já foram feitas de maneira padronizada.

Uma vez que os dados estavam padronizados, os mesmos foram descritos de acordo com as categorias presentes no *framework* em uma matriz de análise. Para cada plataforma, foram descritos a fonte da informação, o tipo de coleta, a dimensão teórica de análise, a variável empírica, a informação presente na plataforma e o funcionamento do mecanismo. O apêndice E apresenta o modelo da matriz de análise utilizada.

Após dispostos na matriz de análise os resultados de cada uma das plataformas, as matrizes foram comparadas para verificar a existência de mecanismos comuns entre elas e específicos de cada uma. Com essa análise foi possível identificar os instrumentos de coordenação e controle que se pode considerar que são empregados na economia compartilhada enquanto setor e aqueles que são práticas específicas de alguma plataforma.

## 6 RESULTADOS

Nessa seção, serão apresentados os resultados do presente estudo. De maneira a manter a coesão com o ordenamento apresentado no método, na primeira subseção serão discutidos os aspectos pertinentes a revisão sistemática e à identificação das diferentes estruturas híbridas de governança. Posteriormente, em um segundo momento, apresentam-se os resultados da coleta empírica dos dados, evidenciando as práticas utilizadas pelas firmas da economia compartilhada para gerenciar seus custos de transação. A análise desses mecanismos permitirá que seja possível caracterizar teoricamente a economia compartilhada pela ótica da Economia dos Custos de Transação.

### 6.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A partir da realização da revisão sistemática da literatura, foi possível identificar diferentes estruturas híbridas de governança dos custos de transação. Nessa primeira etapa dos resultados referente a revisão sistemática da literatura, serão abordados aspectos gerais dos estudos. Essa etapa se faz importante para uma caracterização inicial do *corpus* analisado.

Referente aos autores responsáveis pela autoria (ou coautoria) dos 32 estudos considerados válidos, foram identificados 74 autores diferentes. Desses, apenas Steven White tem mais de um artigo contemplado na revisão (WHITE, 2005; WHITE; LUI, 2005). Referente à temática desses artigos de Steven White, ambos foram publicados sobre uma estrutura específica (as alianças), sendo que um deles conta com a colaboração de Steven Lui (WHITE; LUI, 2005).

Ainda em respeito aos autores, é interessante notar a presença de um artigo de Oliver Williamson (WILLIAMSON, 2008). Diferente de diversos estudos desse autor que embasam o corpo teórico referente a Economia dos Custos de Transação (vide WILLIAMSON, 1971; 1979; 1985; 1991), esse artigo em questão foca em uma estrutura específica, a terceirização, em vez de abordar as estruturas híbridas de maneira ampla.

Embora tanto os artigos de Steven White (WHITE, 2005; WHITE; LUI, 2005) e Oliver Williamson (WILLIAMSON, 2008) tenham sido publicados entre os anos 2005 e 2008, a primeira década do século XXI (a qual compreende os dois períodos) não foi a que apresentou o maior número de publicações. Isso fica mais evidente com a análise do Gráfico 1, que apresenta o número de publicações contempladas na revisão por ano, seguida pela Tabela 1,

que agrega o número de publicações contempladas na revisão identificadas para o período a cada 5 anos.

**Gráfico 1** - Número de publicações consideradas na revisão por ano (1991 - 2019)



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 1** - Número de publicações consideradas na revisão por período de 5 anos (1991-2020)

<b>Período</b>	<b>Número de publicações</b>
1991-1995	2
1996-2000	2
2001-2005	5
2006-2010	5
2011-2015	8
2016-2020	10
<b>Total</b>	<b>32</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar de Williamson ser um dos teóricos que mais atenção deu aos custos de transação ao longo de seus estudos, o artigo mais antigo identificado que aborda uma estrutura híbrida de governança de maneira específica foi o de Clark e Ball (1991). Nesse, os autores abordaram a estrutura dos consórcios. Apenas mais recentemente, entretanto, é que aparentemente as estruturas híbridas de governança passaram a ganhar maior destaque, já que é progressivo o número de publicações com o passar dos anos. Nesse viés, destaca-se o ano de 2016, o qual teve 5 artigos publicados (BAKER, 2016; HERZ *et al.*, 2016; KHANIN; TUREL, 2016; LAGUNES; DEL VALLE; CASTILLO, 2016; ROYER; MÉNARD; GOUIN, 2016). Essa contemporaneidade dos estudos, com mais da metade (18) havendo sido publicado nos últimos 10 anos, apenas reitera que os dados coletados nessa revisão sistemática podem ser úteis para a análise comparativa com fenômenos recentes.

Com o intuito de reforçar ainda mais a relevância desses estudos, realizou-se o levantamento de quais revistas publicaram esses artigos e de seus respectivos *SCImago Journal Rank* (SJR). A Tabela 2 apresenta esses dados referentes apenas as revistas que tiveram SJR superior a 1.

**Tabela 2** - Revistas de publicação dos artigos revisados

<b>Revista</b>	<b>SJR (2020)</b>	<b>Publicações</b>
<i>Strategic Management Journal</i>	8.84	1
<i>Organization Science</i>	6.55	4
<i>Journal of Operations Management</i>	6.48	1
<i>Journal of Supply Chain Management</i>	6.44	1
<i>Journal of International Business Studies</i>	5.55	1
<i>Research Policy</i>	3.41	1
<i>Journal of Management Studies</i>	3.14	1
<i>International Journal of Production Economics</i>	2.48	1
<i>International Journal of Project Management</i>	2.2	1
<i>Small Business Economics</i>	1.91	1
<i>Journal of Small Business Management</i>	1.84	1
<i>Agricultural Economics</i>	1.82	1
<i>International Journal of Production Research</i>	1.59	1
<i>International Marketing Review</i>	1.4	1
<i>Public Performance and Management Review</i>	1.35	1
<i>Cornell Hospitality Quarterly</i>	1.16	1
<i>R&amp;D Management</i>	1.16	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse ponto, é interessante notar que 20 dos 32 artigos submetidos à leitura na íntegra foram publicados em revistas com SJR superior a 1. Embora o *Strategic Management Journal* tenha sido aquele que apresentou o maior SJR (8.84), esse, assim como todos os demais, teve apenas uma publicação (WHITE; LUI, 2005). A exceção a esse número fica por conta do *Organization Science*, o qual cedeu 4 artigos para a presente revisão (AHMADJIAN; LINCOLN, 2011; DYER, 1996; MJOEN; TALLMAN, 1997; QUELIN *et al.*, 2019). O fato desses artigos, em sua maioria terem sido publicados em revistas bem conceituadas academicamente apenas respalda os achados do estudo no que diz respeito à qualidade dos artigos revisados.

Antes de partir para os aspectos teóricos desses artigos, é interessante analisar as principais palavras-chave que foram utilizadas pelos documentos analisados na revisão sistemática. Essa análise das palavras-chave já permite, por si só, identificar os principais direcionamentos teóricos que esses estudos tiveram. Entre as 108 diferentes palavras-chave

utilizadas nos artigos analisados, a Tabela 3 apresenta aquelas que tiveram pelo menos uma repetição.

**Tabela 3** - Palavras-chave mais utilizadas pelos artigos analisados na revisão sistemática

<b>Palavra-chave*</b>	<b>Frequência</b>
Economia dos Custos de Transação	7
Custos de Transação	5
Alianças	4
Governança	3
Terceirização	3
Visão Baseada em Recursos	3
Alianças Estratégicas	3
Externalização	2
Governança Híbrida	2
Parceria Público-Privada	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

\*Tradução nossa.

Com base nessa tabela, é notório que a temática dos custos de transação é dominante nesses estudos. Isso, reflexo dos próprios operadores *booleanos* que foram utilizados na busca. Ainda assim, salienta-se a existência de outras teorias, como a Visão Baseada em Recursos, entre as palavras-chave. Como a temática da governança é bastante ampla, foi normal encontrar nos artigos autores que optaram por utilizar mais de uma lente teórica para a leitura da estrutura. Embora isso não tenha influência negativa nos dados coletados, é um aspecto integrativo da Economia dos Custos de Transação interessante de ser notado.

Entretanto, durante a análise das palavras-chave, notou-se que diversas nomenclaturas que visavam se referir ao mesmo termo estavam sendo utilizadas. Assim, optou-se por apresentar uma segunda tabela referente às palavras-chave utilizadas pelos artigos analisados na revisão sistemática (Tabela 4), na qual as mesmas são agregadas em função dos termos conceitualmente homólogos. Exemplo dessa agregação são os termos alianças e alianças estratégicas, que assim como ocorre com a terceirização e terceirização estratégica, versam sobre o mesmo assunto.

Assim como na Tabela 3, a Tabela 4 apresenta apenas aqueles que apresentaram pelo menos uma repetição.

**Tabela 4** - Agregadores de palavras-chave mais utilizadas pelos artigos analisados na revisão sistemática

<b>Agregador*</b>	<b>Frequência</b>
Custos de Transação, Economia dos Custos de Transação ou Teoria dos Custos de Transação	15
Alianças ou Alianças estratégicas	7
Híbridos, Governança Híbrida ou Organizações Híbridas	5
Terceirização ou Terceirização Estratégica	5
Governança, Formas de Governança ou Mecanismos de Governança	5
Visão Baseada em Recursos	3
Externalização	2
Parceria Público-Privada	2
Redes ou Teoria de Rede	2
Parceria de Fornecedores ou Relação de Fornecedores	2
Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos ou Redes de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

\*Tradução nossa.

Essa agregação em função dos termos homólogos permite um maior entendimento dos assuntos norteadores dos estudos analisados. Ao passo que os Custos de Transação mantiveram posição de destaque, com mais do que o dobro de aparições do que o segundo termo que mais apareceu, diversas estruturas híbridas de governança emergem. São exemplos dessas as alianças, terceirização, parceria público-privada, redes, relação de fornecedores e o gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS).

Com o *corpus* descrito, é possível que se parta para o alvo dessa revisão sistemática, as estruturas híbridas de governança. Para a apresentação dos resultados referente as diferentes estruturas híbridas de governança, optou-se por realizar a divisão em três diferentes categorias. Essas categorias foram delimitadas pelo próprio autor, sendo originadas a partir da análise de como se dava a divisão do aparato responsável por controlar os custos de transação. Nessa análise, identificou-se que as estruturas híbridas podem assumir um caráter de congregação, cooperação ou desagregação em relação à estrutura inicial do(s) agente(s) que a compõe.

No caso da “congregação”, foram consideradas aquelas estruturas que tinham como base a união entre os agentes envolvidos de maneira a darem origem a um novo agente econômico externo em relação aos constituintes individuais. No caso da “cooperação”, considerou-se aquelas estruturas que tinham como finalidade firmar relações de parceria e troca com outros agentes econômicos externos já existentes, porém sem envolver a criação de um novo agente. Por fim, as “desagregadoras”, englobam aquelas que acabam por desmembrar suas



atribuições ou atividades em atividades realizadas por agentes econômicos externos já existentes, delegando responsabilidades e funções de mercado.

De maneira a sumarizar os resultados da revisão sistemática, o Quadro 8 apresenta as diferentes estruturas híbridas de governança identificadas, os respectivos estudos que as abordam e as categorias as quais as mesmas se enquadram, sendo as mesmas discutidas nos subtópicos que seguem. Destaca-se que essas estruturas não se tratam de estruturas discretas. Na prática, são estruturas que variam de forma em um espectro entre o mercado e as hierarquias. Uma revisão que contemple a totalidade de cada uma das estruturas discretas que compõe essas estruturas genéricas identificadas só seria possível com a revisão sistemática de cada uma dessas estruturas de forma individual.

**Quadro 8** - Estruturas híbridas de governança identificadas a partir da revisão sistemática da literatura

<b>Categoria</b>	<b>Estrutura</b>	<b>Estudos</b>
Congregação	Conselhos de mercado	Royer, Ménard e Gouin (2016)
	Cooperativa	Chaddad (2012); Hess, Lind e Liang (2013)
	Parceria público-privada*	Dormady (2013)
Cooperação	Alianças	Ahmadjian e Lincoln (2001); Dyer (1996); Gorbaneff, Valdivieso e Caballero (2008); Reuer e Zollo (2005); Rocha e Bataglia (2017); White (2005); White e Lui (2005); Zakaria e Genç (2017); Zhao e Priporas (2017)
	Capital de ventura	Khanin e Turel (2016); Verwaal <i>et al.</i> (2010)
	Consórcio	Clark e Ball (1991)
	Gerenciamento da cadeia de suprimentos	Lietke e Boslau (2007); Yeung <i>et al.</i> (2013)
	<i>Joint venture</i>	Mjoen e Tallman (1997)
	Parceria público-privada	Baker (2016); Quelin <i>et al.</i> (2019)
	Redes	Bidault e Fischer (1994); Ruuska <i>et al.</i> (2011)
Desagregação	Franquias	Azevedo e Silva (2003); Herz <i>et al.</i> (2016)
	Terceirização	Altin, Uysal e Schwartz (2018); Bertrand (2011); Duan <i>et al.</i> (2014); Holcomb e Hitt (2007); Lagunes, Del Valle e Castillo (2016); Strange (2011); Williamson (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

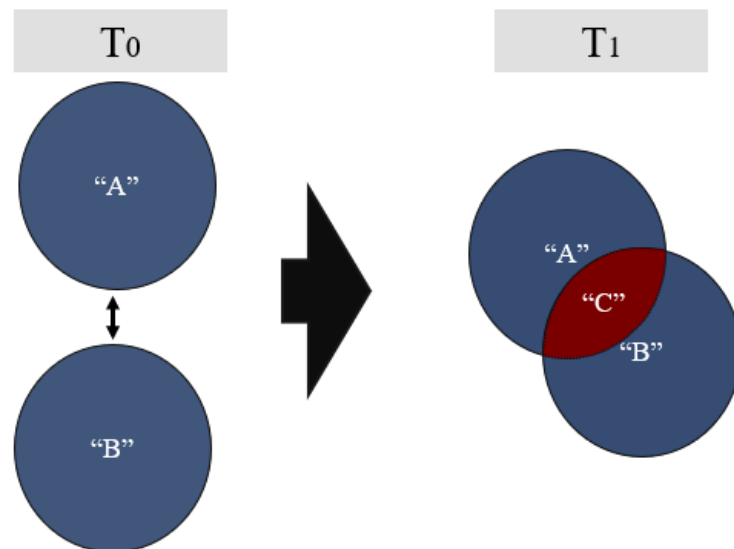
\* Essa estrutura configurando a categoria congregação enquanto analisada como organização colaborativa.

### 6.1.1 Estruturas de congregação

Em relação às estruturas de congregação, considerou-se que eram aquelas que tinham como base a união de agentes individuais em torno de um novo agente representativo. Nesse sentido, as estruturas classificadas nessa categoria têm como meio para gerenciar seus custos de transação a união visando a capacidade de externalização de parte de seu aparato administrativo-contratual (seja de forma voluntária ou compulsória) ou de atribuições de mercado. Ao realizar essa externalização, os agentes originais podem ficar subordinadas a esse novo agente ou não, a variar de acordo com a estrutura específica analisada.

De maneira a representar essa relação de maneira simplificada, a Figura 10 apresenta um esquema genérico desse relacionamento. Salienta-se de antemão, entretanto, que como se trata de uma representação simplificada e genérica, não contempla a complexidade da relação como um todo e tem carácter apenas elucidativo. O número de agentes que interagem em  $T_0$  é ilimitado, o porte dos agentes pode ser diferente, bem como essa estrutura formada em  $T_1$  pode sofrer alterações no futuro (podendo ocorrer uma dissolução ou evoluir para alguma outra forma, por exemplo).

**Figura 10** - Representação das estruturas de congregação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa representação,  $T_0$  e  $T_1$  indicam tempos diferentes.  $T_0$  trata do momento em que ocorre a interação inicial entre os agentes, enquanto  $T_1$  se refere ao momento em que essa interação já ocorreu e o novo agente já está formado, ou seja, o resultado dessa interação. Assim,

os agentes representados por A e B, que podem ser agentes com características semelhantes (no caso de agentes que se unem em torno de uma cooperativa, por exemplo) ou não (como pode ocorrer na parceria público-privada), interagem em  $T_0$  e dão início a formação de um agente externo (agente C, na representação). Em  $T_1$ , esse agente C assumirá controle e terá responsabilidade sobre algumas funções anteriormente exercidas pelos agentes iniciais. Esses agentes iniciais A e B, por sua vez, terão suas atribuições reduzidas, mas ainda terão relação com o agente C formado.

Com a geração desse novo agente econômico externo à sua estrutura, pode-se obter uma maior representatividade no mercado (o que facilita os processos de negociação, por exemplo) ou se valer de uma sinergia das capacidades de cada uma das partes, conseguindo acesso a recursos potencialmente inacessíveis. De maneira a integrar os resultados da revisão, o Quadro 9 apresenta as estruturas híbridas de governança que se enquadram nessa forma de gerenciar os custos de transação, além de trazer, com base na revisão sistematizada da literatura, uma breve descrição de cada uma delas.

**Quadro 9** - Estruturas híbridas de governança que se baseiam na congregação

<b>Estrutura</b>	<b>Descrição</b>
Conselhos de mercado	Instituições compulsórias especificadas na legislação que desempenham alguma função de mercado em nome de agentes individuais, normalmente no setor da agricultura
Cooperativas	União de agentes individuais em torno de um agente representativo. Pode ser uma estrutura na qual cada um dos agentes é detentor de uma parcela da cooperativa como também ser disponibilizada ao controle de acionistas através do mercado de ações
Parcerias público-privada (organizações colaborativas)	Organizações criadas da interação entre os setores públicos e privados (sejam agentes que visem o lucro ou não). Essas organizações se configuram um arranjo multiorganizacional para resolver problemas que não podem ser resolvidos por agentes individuais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência, será destinado um subtópico específico para a discussão de cada uma dessas estruturas, além de realizada uma análise com base nos estudos contemplados pela revisão sistemática à luz dos aspectos presentes no *framework* de análise.

#### 6.1.1.1 Conselhos de mercado

Os conselhos de mercado podem ser compreendidos com base na definição utilizada por Royer, Ménard e Gouin (2016), que utilizam a mesma de Veeman (1987). Para esses autores, os conselhos de mercado podem ser compreendidos como instituições compulsórias que são especificadas na legislação, desempenhando qualquer função de mercado em nome dos produtores de uma determinada *commodity* agrícola. Vale salientar, entretanto, que embora o uso seja predominantemente no setor agrícola, não é de uso exclusivo desse.

A utilização dessa estrutura seria visando reduzir a assimetria de forças existentes entre grandes empresas e fornecedores individuais em uma cadeia de suprimentos. No que diz respeito ao gerenciamento dos custos de transação é possível dizer que as capacidades de adaptação e controle são as principais razões de existir dessa estrutura. A capacidade de adaptação se mostra presente nas transações de mercado que são realizadas por esse novo agente econômico criado. Assim, os agentes individuais se unem em torno de uma estrutura com maior representatividade, o que permite que tenha uma atitude mais ativa, respondendo a alterações de preço e demanda de maneira mais eficiente.

Já os mecanismos de controle (e coordenação) administrativo são operacionalizados através de um aparato jurídico-legal. Como os agentes, embora reunidos em torno de uma estrutura, são autônomos, é necessário que sejam estabelecidos juridicamente as condições sob as quais operam e as obrigações existentes. Isso faz com que se minimize o efeito das pressões institucionais, que se dão geralmente em torno do resultado do produto. Como há uma série de requisitos a serem cumpridos pelos agentes, os mecanismos de controle e coordenação atuam como balizadores daquilo que se espera deles.

No que diz respeito ao direito contratual e da especificidade dos ativos, essas dimensões não se mostram tão significativas quanto as duas primeiras abordadas para essa estrutura. Como os conselhos de mercado são instituições previstas na legislação e de carácter compulsório no que diz respeito à adesão, os aspectos contratuais atuam como uma obrigatoriedade formal, não necessariamente agindo para a redução dos custos de transação. Essa mesma lógica pode ser aplicada para os investimentos em ativos específicos. Como os investimentos são de ordem individual, não são feitos investimentos conjuntos, apenas na propriedade privada que tenha por objetivo a satisfações dos termos especificados contratualmente. Com o estudo analisado, não foram encontrados aspectos que sugiram que essa dimensão aja como um diferencial para a redução dos custos de transação.

### 6.1.1.2 Cooperativas

As cooperativas, com base Chaddad (2012) e Hess, Lind e Liang (2013), podem ser compreendidas como uma estrutura que trata da união de agentes individuais em torno de um agente que as representa no mercado, não havendo necessariamente a adesão compulsória ou previsão na legislação. Essa estrutura não tem por características ter um carácter discreto. Na prática, trata-se de um espectro de variações que se espalha no intervalo entre as estruturas hierárquicas e de mercado. Essas variações, inclusive, passam por uma estrutura de posse diferenciada. Especificadamente, no estudo de Hess, Lind e Liang (2013) (que será abordado mais extensivamente na sequência) observa-se que essas variações na estrutura de posse podem ser vistas na forma de estrutura controlada pelos próprios agentes que a formam, como também ter parte da sua posse negociada com acionistas externos à essa estrutura inicial.

No que diz respeito ao gerenciamento dos custos de transação, a própria estrutura formada é responsável pela economia desses custos. Ainda que algumas dimensões não tenham sido identificadas no estudo de Hess, Ling e Liang (2013), algumas características das cooperativas em relação as dimensões de análise valem ser destacadas. No que diz respeito à capacidade de adaptação, essa estrutura apresenta uma maior capacidade em comparação aos agentes econômicos individuais por conseguir ter melhores respostas às falhas de mercado, como variações de preço (e atuação em processos de barganha) e de demanda. Além disso, os membros compartilham informações entre si, o que permite que as adaptações sejam realizadas de maneira mais eficaz.

Já em relação aos controles administrativos, os estudos que analisaram essa estrutura o fizeram com vieses de observação diferentes. Enquanto o estudo de Chaddad (2012) focou nos aspectos internos da cooperativa, o de Hess, Ling e Liang (2013) focou na relação de controle com os investidores externos. Ainda assim, denota-se que esses mecanismos de controle são baseados tanto em mecanismos formais como em mecanismos informais. Esses mecanismos regem o comportamento dos agentes e a relação entre os mesmos. Sua atuação pode ser observada tanto atuando sobre a própria estrutura formada, sobre os agentes que a compõe ou também sendo oriundo dos agentes externos visando controlar os agentes individuais que a compõe. Essas relações existentes e o comportamento dos agentes, conforme identificado na dimensão direito contratual, são formalizadas por meio de contratos. Esses, responsáveis por delimitar a obrigação das partes.

Por fim, no que diz respeito aos ativos específicos, há uma certa dualidade nos investimentos. Ainda que existam investimentos realizados de ordem individual, existem

também os que são realizados de maneira coletiva. Embora Chaddad (2012) considere que esses investimentos coletivos sejam os responsáveis pela necessidade da continuidade da relação entre o agente e a cooperativa, Hess, Ling e Liang (2013) consideram que os de ordem individual também podem ser considerados como interessantes para que se mantenha a continuidade da relação. Isso, porque alguns investimentos individuais podem ser motivados pela necessidade de adequação à alguma necessidade ou processo específico exigido pela cooperativa. Assim, pode-se compreender que ainda que existam investimentos individuais e coletivos, não apenas o segundo pode ser considerado como específico da relação, mas também os individuais.

#### 6.1.1.3 Parcerias público-privada (organizações colaborativas)

As parcerias público-privada (PPP) podem ser consideradas uma estrutura diferenciada em relação às demais encontradas nesse estudo. Isso, pois essas obrigatoriamente envolvem um agente público na relação. Entre as parcerias público-privada (que também serão abordadas nas estruturas que se baseiam na cooperação), as que se enquadram na categoria de congregação foram aquelas que lidam com a formação de uma organização colaborativa.

Essas organizações colaborativas são criadas a partir da interação entre agentes de setores públicos e privados (sejam esses agentes privados aqueles que visem o lucro ou não). Assim, se configuram um arranjo multiorganizacional, com o objetivo de resolver problemas que não poderiam ser resolvidos pelos agentes que a compõe de forma individual.

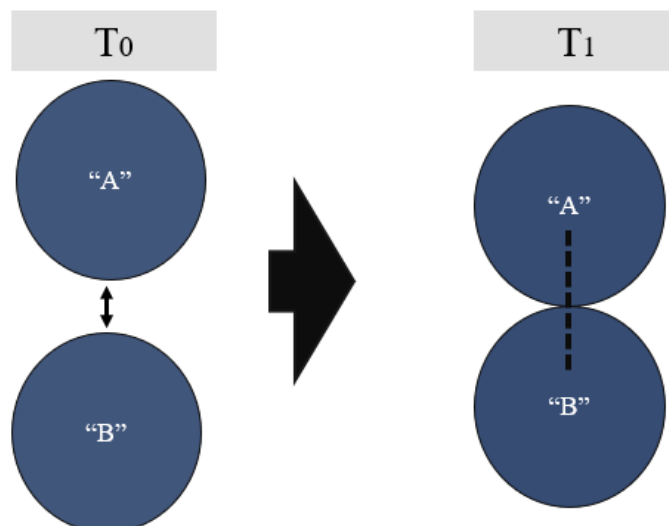
No que diz respeito aos aspectos referentes ao gerenciamento dos custos de transação envolvidos nessa estrutura, através do arranjo multiorganizacional entre agentes públicos e privados, essa organização criada é capaz de executar tarefas que os agentes públicos por si só não seriam capazes de realizar. Ao mesmo tempo, permite que o agente privado acesse determinadas necessidades ou recursos que fora dessa organização seria impossível ou, pelo menos, muito difícil. Exemplo disso é a capacidade de adaptação, a qual se mostra eficiente no que diz respeito à superação das pressões institucionais. Por se tratar de uma estrutura que lida com agentes de diferentes setores, é possível a execução de atividades fora do setor que seriam realizadas sem essa parceria. Além disso, com o viés duplo do agente público, o agente privado em partes se beneficia dessa capacidade reguladora que o parceiro tem, conseguindo reduzir seus custos de transação ao extrair da outra parte benefícios que fora da estrutura seriam inviáveis.

### 6.1.2 Estruturas de cooperação

No que diz respeito às estruturas de cooperação, podem ser compreendidas como aquelas em que se estabelece uma relação entre os agentes, mas a integridade das partes é mantida. Considerou-se que eram pertencentes a essa categoria aquelas estruturas que se valem da cooperação entre os agentes econômicos, através de relações de parceria ou troca, para gerenciar seus custos de transação. Em outras palavras, eram aquelas estruturas que a relação entre os agentes não dava origem a um novo agente econômico ou tinham como objetivo retirar de si atribuições ou atividades, mas sim reduzir os custos transacionais com a sinergia das capacidades dos agentes envolvidos. Assim, enquadraram-se apenas as estruturas que se baseiam nas relações com outros agentes econômicos de modo que o esforço realizado de forma cooperativa pelas partes ou o relacionamento criado entre os agentes fosse capaz de reduzir os custos transacionais.

De maneira a representar essas estruturas de maneira genérica, a Figura 11 visa representar essas relações. Assim como para o esquema apresentado para a categoria anterior, destaca-se que se trata de um esquema simplificado, que não abrange na totalidade os aspectos específicos dessas estruturas. De acordo com a estrutura analisada, o número de agentes que interagem em  $T_0$  pode variar (desde que seja sempre superior a um agente), o tamanho de cada um dos agentes não necessariamente precisa ser o mesmo, bem como essa relação existente em  $T_1$  pode sofrer alterações futuras (podendo ocorrer um rompimento das relações ou evoluir para alguma outra forma, como por exemplo uma fusão).

**Figura 11 - Representação das estruturas de cooperação**



Nessa representação, mantem-se  $T_0$  e  $T_1$  indicando tempos diferentes. Nota-se, entretanto, que tanto em  $T_0$  (que representa a interação inicial entre os agentes) como em  $T_1$  (momento após essa interação) os limites (que aqui correspondem às atribuições) de cada agente se mantêm os mesmos. Isso, porque a base dessa categoria de estruturas é justamente a relação entre os agentes, e não a formação de um novo ou o desmembramento de alguma parte. Assim, o que ocorre em  $T_1$  é uma aproximação desses agentes A e B, se estabelecendo uma relação entre essas partes. Essa relação que pode se basear em mecanismos formais ou apenas em mecanismos relacionais.

Em  $T_0$ , por sua vez, essa relação pode se apresentar de maneira unilateral. Por exemplo, em um estágio mais embrionário da relação é possível que o agente A forneça mais recursos ao agente B, algo que só poderá ter uma contra partida com o amadurecimento da relação. Esses agentes que interagem podem ou não ter características semelhantes, bem como a natureza do que é transmitido entre os agentes pode variar. Esses fatores, a depender da estrutura que estiver sendo analisada.

Com base nos estudos contemplados na revisão sistemática, o Quadro 10 apresenta uma breve descrição das estruturas híbridas de governança que se enquadram nessa forma de gerenciar os custos de transação. As respectivas discussões e análise dos estudos revisados que contemplam essas estruturas serão discutidos na sequência.



**Quadro 10** - Estruturas híbridas de governança que se baseiam na cooperação

<b>Estrutura</b>	<b>Descrição</b>
Alianças	Parceria comercial estratégica que abrange a troca, compartilhamento ou desenvolvimento conjunto de produtos ou atividades entre agentes, através de relações formais ou informais
Capital de ventura	Investimentos financeiros realizados por um agente econômico em um terceiro, propiciando a este, ganhos de capital e de capacidade de gerenciamento em troca de participação acionária
Consórcio	Estrutura específica entre empresas que combinam para atendimento de um contrato com requisitos específicos, não havendo divisão acionária entre as partes
Gerenciamento da cadeia de suprimentos	Processo de coordenação estratégica e sistêmica das funções comerciais e táticas entre agentes pertencentes a mesma cadeia de suprimentos, com o desenvolvimento de compromisso, cooperação e partilha de informações entre os membros
<i>Joint ventures</i>	Acordo entre agentes com o intuito de atingir uma sinergia entre seus recursos e capacidades havendo um objetivo comercial em comum, normalmente a fim de entrar em um mercado desconhecido
Parceria público-privada	Parcerias firmadas entre agentes públicos e privados para entrega de bens ou serviços públicos, visando superar a limitação de recursos, capitalizando capacidades e insumos de entes privados
Redes	Conjunto de relação entre parceiros, formado pelos agentes econômicos com os quais as firmas se relacionam com maior regularidade, sejam eles fornecedores, compradores ou até mesmo concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 6.1.2.1 Alianças

As alianças configuram uma estrutura que não apresenta carácter discreto (WHITE, 2005). O termo “alianças” é usado para se referir a um diverso grupo de governança híbrido que compreende uma série de relações interorganizacionais. Entre esses tipos, essa revisão foi capaz de identificar as Keiretsus (AHMADJIAN; LINCOLN, 2011; DYER, 1996) e as alianças verticais (GORBANEFF; VALDIVIESO; CABALLERO, 2008). Com essa variedade de formas que se apresenta, uma definição específica para as alianças é difícil de ser considerada. Aqui, opta-se por uma abordagem ampla, porém que contemple as principais características em detrimento de uma abordagem detalhada que possa não representar o todo. Assim, considera-se que as alianças são relações de parceria estratégica baseadas na troca, compartilhamento ou desenvolvimento conjunto de produtos ou atividades, com os agentes se relacionando seja de maneira formal seja de maneira informal.

Avançando em direção à temática dos custos de transação, referente à dimensão adaptação, identificou-se que a capacidade das alianças se adaptarem é fundamental para o seu resultado (ROCHA; BATAGLIA, 2017). Essa capacidade de se adaptar será advinda da colaboração entre os agentes (AHMADJIAN; LINCOLN, 2011; WHITE, 2005; WHITE; LUI, 2005) e do compartilhamento de informações entre eles (DYER, 1996). Quanto mais semelhantes forem os agentes envolvidos (seja nos quesitos culturais, setoriais, institucionais), menor a assimetria de informações entre eles (ZAKARIA; GENÇ, 2017).

Ao estreitar os laços relacionais, podem se estabelecer acordos e processos de forma conjunta entre os agentes para que os mesmos tenham maiores informações sobre o mercado (seja questões referentes a preços ou demandas) (GORBANEFF; VALDIVIESO; CABALLERO, 2008). Essa interação entre os agentes pertencentes a uma aliança faz com que os mesmos consigam responder de maneira mais ágil a estímulos externos.

No que diz respeito aos controles administrativos, denota-se um elevado grau de importância aos aspectos relacionais. Ao firmar uma aliança, os agentes se tornam interdependentes, fazendo com que ambos estejam dispostos a prosseguir nessa relação (ROCHA; BATAGLIA, 2017). Essa relação entre os agentes é baseada amplamente nos mecanismos relacionais, como a confiança e a reciprocidade (AHMADJIAN; LINCOLN, 2011; DYER, 1996; GORBANEFF; VALDIVIESO; CABALLERO, 2008; ROCHA; BATAGLIA, 2017). Por vezes, como acontece nas *Keiretsus*, esses mecanismos relacionais podem inclusive se sobrepôr aos mecanismos formais (DYER, 1996). Esses mecanismos relacionais são reforçados pelas interações prévias que ocorrem entre os agentes que compõe a aliança, reduzindo a incidência dos mecanismos formais sobre os membros da estrutura (ZAKARIA; GENÇ, 2017).

Essa experiência prévia em alianças não atua só sobre os mecanismos relacionais. Os mecanismos formais também são afetados, ao fazer com que os agentes desenvolvam um entendimento coletivo sobre a execução de uma tarefa organizacional (REUER; ZOLLO, 2005). Assim, podem ser desenvolvidas formas conjuntas de controle e cooperação para maior monitoramento e coordenação entre os agentes (WHITE, 2005). Esses custos decorridos da necessidade de controle e coordenação são salientes nesse tipo de estrutura (WHITE; LUI, 2005). Ainda de acordo com White e Lui (2005), a necessidade de controle surge para controle do comportamento oportunista do outro agente enquanto a de coordenação para aproveitar dos benefícios que essa relação tende a oferecer.

No que tange à dimensão do direito contratual, pode-se compreender que a própria estrutura aliança atua de forma complementar aos contratos, atuando no sentido de mitigar os

riscos contratuais (AHMADJIAN; LINCOLN, 2011). Os contratos são os representantes dos mecanismos de alinhamento entre os objetivos e expectativas da aliança formada (ROCHA; BATAGLIA, 2017). Assim, as especificações dos termos contratuais e o funcionamento do contrato devem ser previamente estabelecidos entre as partes (WHITE, 2005). Especificar as minúcias contratuais de maneira correta é um fator a ser considerado inclusive na etapa de seleção do parceiro para formar a aliança (WHITE; LUI, 2005).

Como dimensão restante a ser abordada, tem-se a especificidade dos ativos. Para Rocha e Bataglia (2017), essa dimensão representa um dos aspectos centrais para entender a formação de alianças. Isso porque as alianças oferecem o equilíbrio entre a situação em que os custos de realizar a atividade internamente são muito elevados e as incertezas que permeiam a atividade são maiores que a coordenação típica de um mercado poderia oferecer (ROCHA; BATAGLIA, 2017; WHITE, 2005). Como desse equilíbrio decorrem investimentos em ativos específicos, a salvaguarda a esses investimentos fica por conta do fato dessas relações, normalmente, serem firmadas a longo prazo (AHMADJIAN; LINCOLN, 2011). Quanto maior for a especialização em determinada atividade dos agentes envolvidos em uma aliança, mais específicos serão os investimentos a serem realizados (DYER, 1996). Nesse ponto, retoma-se os aspectos relacionais mencionados nas dimensões anteriores. De acordo com Zakaria e Genç (2017), os agentes estarão dispostos a comprometer recursos que considerem críticos conforme for a confiança criada na relação entre os agentes.

#### 6.1.2.2 Capital de ventura

O capital de ventura, através dos estudos analisados nesta revisão sistemática, pode ter seu funcionamento compreendido como sendo investimentos financeiros oriundos de um agente econômico em um outro agente, propiciando a este ganhos financeiros e de capacidade administrativa em troca de participação acionária.

Referente à adaptação, apenas o estudo de Khanin e Turel (2016) apresentou informações que permitissem identificar aspectos relevantes. Nesse, os autores consideram que a firma que recebe o investimento ganha em capacidade de adaptação por um processo de aprendizado na relação com o investidor. Esse investidor atua impulsionando tanto a um processo de externalização como de internalização. Referente à externalização, aprimora o conhecimento e participação do mercado do alvo do investimento. Assim, esse novo agente consegue melhor se adaptar a turbulências externas. Já no processo de internalização, há um aprimoramento dos controles internos do agente, uma espécie de profissionalização.

Esse aprimoramento dos controles internos leva à discussão dos controles administrativos. Ainda de acordo com Khanin e Turel (2016), ocorre um amadurecimento dos sistemas de controle e decisão no agente que recebe o investimento. Embora esses sistemas atuem de maneira a aumentar o controle desse novo agente, também acaba por engessar alguns processos, minando a sua autonomia, além de submeter o agente que recebe o investimento a uma supervisão do agente que realizou o investimento. Verwaal *et al.* (2010), por outro lado, analisam o lado do investidor de ventura, não do agente que recebe o investimento. Para esses autores, os controles administrativos devem atuar no processo de seleção e monitoramento de um novo investimento a receber recursos. Assim, quanto mais desenvolvida for a firma de capital de risco, mais investimentos serão necessários no aparato de controle para se precaver do comportamento oportunista do novo parceiro.

A dimensão do direito contratual não encontrou informações relevantes em nenhum dos estudos analisados. Entretanto, isso não significa que essa estrutura não possibilita economias de custos de transação nessa dimensão, apenas que os estudos analisados foram limitados nesse quesito.

Por fim, a especificidade dos ativos aparentemente aponta para uma maior necessidade de investimentos específicos do agente que recebe o investimento. Khanin e Turel (2016) consideram que os novos empreendimentos devem realizar aprimoramentos nos seus sistemas internos de controle e monitoramento de forma a se adequar ao suporte do investidor. Esses investimentos são específicos dessa transação, dificilmente podendo ser remanejados para outro uso. Verwaal *et al.* (2010), de forma a complementar a ideia inicialmente apresentada, considera que os investidores de capital de ventura conseguem acesso a recursos externos, através do agente que recebe o investimento, sem a necessidade de realizar investimentos específicos para acesso desses recursos. Os investimentos são realizados no agente, e esse agente possibilita acesso a uma variedade de recursos. Embora ao realizar investimentos no agente parte do seu capital acaba sendo específico da transação, os investimentos são baseados em redes, no qual os investimentos realizados pelo agente principal nos agentes que recebem os investimentos não se dá de forma pontual, mas sim de maneira repetida e em diferentes momentos ao longo do tempo, de acordo com sua necessidade.

### 6.1.2.3 Consórcios

Os consórcios podem ser compreendidos como uma estrutura de governança híbrida específica de contrato, projetada para atender aos requisitos específicos de clientes individuais.

Essa estrutura, porém, não estabelece participação/divisão acionária entre os agentes envolvidos.

No que diz respeito aos custos de transação, Clark e Ball (1991) ainda fazem a diferenciação entre os custos *ex-ante* e *ex-post* para essa estrutura específica. Nesse contexto, os custos *ex-ante* são aqueles que ocorrem antes da execução do contrato, como os custos de formação do consórcio, suas relações internas e sua preparação para realizar uma oferta. Já os custos *ex-post* seriam todos aqueles decorrentes da execução do contrato, como o monitoramento.

Analisando de acordo com as dimensões do *framework* de análise, embora a capacidade de adaptação não tenha sido identificada, isso não pressupõe a incapacidade de adaptação dessa estrutura. Entende-se que apenas o estudo analisado não apresentou aspectos que pudessem ser levados em consideração, com os demais aspectos apresentam informações robustas para entender melhor o funcionamento dessa estrutura.

No que diz respeito aos controles administrativos, a estruturação de um consórcio por si só já é uma espécie de aparato de controle. O objetivo de um consórcio por vezes se confunde com o de uma subcontratação. Entretanto, diferente da subcontratação, no consórcio se estabelece entre as partes um certo grau de comprometimento com os objetivos. Ao ter um objetivo em comum, o comportamento oportunista dos agentes tende a ser reduzido. Além disso, outro fator a se observar nessa dimensão é a presença da figura de um líder. Esse líder, responsável pelas decisões operacionais do grupo, estabelece uma hierarquia com fluxos e responsabilidades definidos, criando uma relação de autoridade entre as partes, ainda que as mesmas se mantenham independentes fora dessa estrutura.

Essa independência fora da estrutura, por sua vez, não pressupõe que os agentes não sejam regidos por uma relação contratual. Na verdade, a estrutura faz com que os agentes estejam contratualmente “presos”, sujeitos à responsabilidade conjunta e solidária com os demais agentes envolvidos na mesma estrutura. A estrutura, também, é responsável por internamente, através da figura do líder, resolver as disputas contratuais sem o envolvimento dos tribunais externos. Nesse quesito, para evitar essas disputas, os termos contratuais devem ser claramente especificados, uma vez que se lida com agentes altamente especializados nas atividades que desempenham. Ao discriminar as tarefas de forma correta, levando em consideração as especificidades dos agentes, economiza-se com os custos de coordenação.

Como último aspecto encontrado para essa estrutura, tem-se a especificidade dos ativos. Uma vez que o consórcio normalmente é utilizado para projetos específicos, os investimentos que são realizados pelos agentes enquanto regidos pelo objetivo dessa estrutura não são

considerados recuperáveis. Assim, pode-se considerar que os investimentos em ativos específicos desse tipo de estrutura pressupõem que os mesmos sejam altamente idiossincráticos, possivelmente uma desvantagem dessa estrutura em comparação a outras.

#### 6.1.2.4 Gerenciamento da cadeia de suprimentos

A abordagem do gerenciamento da cadeia de suprimentos (*supply chain management*), enquanto estrutura de governança híbrida, aparece no estudo de Lietke e Boslau (2007). Como destacado por Yeung *et al.* (2013), assim como algumas outras estruturas híbridas, o gerenciamento da cadeia de suprimentos não tem carácter discreto, variando em um amplo espectro de formas entre o mercado e as hierarquias. Levando esses aspectos e a descrição dadas pelos autores para essa estrutura, pode-se compreender o gerenciamento da cadeia de suprimentos como um processo de coordenação das funções comerciais e táticas de agentes pertencentes a mesma cadeia de suprimentos. Entre esses, desenvolve-se o compromisso, a cooperação e a partilha de informações. Esses aspectos que se desenvolvem a partir da formação da estrutura aparecem impactando os custos de transação.

No que diz respeito às dimensões teóricas de análise, embora nem todas puderam ser observadas em ambos os estudos, em pelo menos um deles todas foram abordadas. Referente à capacidade de adaptação, Yeung *et al.* (2013) considera que no GCS as informações são compartilhadas entre os agentes. Esse compartilhamento faz com que se desenvolvam laços relacionais entre os mesmos, permitindo que os agentes envolvidos superem mais facilmente as dificuldades operacionais enfrentadas. Em outros termos, pode-se considerar que esses laços relacionais fazem com que os agentes consigam responder de maneira mais eficiente às perturbações enfrentadas.

Já no que tange aos controles administrativos, diferentes abordagens podem ser empregadas a depender da complexidade da estrutura a ser gerenciada. Em alguns casos, como notado por Lietke e Boslau (2007), pode haver a criação de um setor específico para o gerenciamento da cadeia. Esses autores complementam, ainda, que é necessário que se os mecanismos de controle evoluam de acordo com o grau de integração desejado na cadeia. Quanto maior for essa integração, mais atuante devem ser os mecanismos de monitoramento e controle. Por outro lado, a leitura de Yeung *et al.* (2013) indica que conforme ocorre o compartilhamento de informações entre os agentes, o comportamento oportunista tende a ser mitigado. Com a redução do comportamento oportunista, menos investimentos são necessários nos mecanismos responsáveis pelo monitoramento.

Com respeito aos aspectos contratuais, os estudos não apresentaram aportes significativos que permitam inferir o seu papel no gerenciamento dos custos de transação. Apenas Yeung *et al.* (2013) frisam que os contratos estabelecidos normalmente são feitos à longo prazo, porém não discutem os efeitos nos custos que esse longo prazo gera.

Por fim, a dimensão da especificidade dos ativos encontra informações principalmente no estudo de Lietke e Boslau (2007). Nesse, os autores reconhecem que os agentes envolvidos na cadeia, quando externa a ela, são dotados de determinada independência, inclusive no que tange aos investimentos. Entretanto, alguns investimentos são necessários para a adequação ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. Custos como compra de softwares e treinamento de funcionários são, em alguns casos, obrigatórios e inerentemente irrecuperáveis, denotando baixa possibilidade de remanejamento em outras atividades. Esses custos serão maiores conforme for maior o nível de implementação do gerenciamento da cadeia de suprimentos. No estudo de Yeung *et al.* (2013), entretanto, o aporte não é significativo de maneira restrita ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. Os autores consideram que o grau de investimento em ativos específicos atua como moderador na escolha da estrutura de governança a ser adotada. Entretanto, essa ideia não se restringe à cadeia de suprimentos, podendo ser expandida para todas as demais estruturas.

#### 6.1.2.5 *Joint ventures*

As *joint ventures* podem ser compreendidas como acordos entre agentes com objetivo comum (visando, normalmente, a entrada em um mercado desconhecido), se valendo da sinergia das capacidades e recursos que cada um deles detém individualmente. Embora Mjoen e Tallman (1997) considerem que a *joint ventures* podem ser consideradas uma forma de aliança, essa estrutura apresenta peculiaridades que a fazem uma estrutura específica. O principal intuito de uma *joint venture* é a entrada em um novo mercado, ainda não explorado, com a redução dos custos frente à entrada de forma individual. Assim, essa estrutura se mostra vantajosa quando os custos de unir forças com outro agente é superior aos custos envolvidos na governança e o perigo que a criação de uma relação trás.

Ao realizar a análise com base no estudo de Mjoen e Tallman (1997) referente às dimensões dos custos de transação envolvidos nessa estrutura, algumas informações puderam ser extraídas. A dimensão da capacidade de adaptação é perceptível no estudo analisado para essa estrutura quando os autores reconhecem a existência de variações ambientais (tratadas como variáveis exógenas do modelo). A existência dessas variações institucionais (sejam

oriundos de instituições formais ou informais), é uma das razões da existência dessa estrutura. Como os agentes que optam por essa precisam se adaptar a diferentes conjunturas, formar uma relação com outro agente não só torna essa entrada menos custosa, mas também menos arriscada. Isso, porque os agentes conseguem uma sinergia entre suas capacidades e recursos.

Os controles administrativos e o direito contratual se manifestam de maneira mais reguladora da relação entre os agentes, não necessariamente com objetivo de redução direta dos custos de transação. Os controles administrativos se fazem importantes para que ambos os agentes possam ter acesso a informações do outro, monitorar o desempenho e controlar determinadas operações. Em formato de participação acionária, essa estrutura faz com que a quantidade de controle possibilite maior retorno sobre as operações realizadas. Já os contratos são usados para controle do comportamento do parceiro. Vale ressaltar, entretanto, que como se trata de uma estrutura com certa complexidade e que exige um elevado nível de investimentos, esses contratos normalmente são firmados a longo prazo.

Abordando esses investimentos específicos, esses podem ser considerados uma segunda razão de existir dessa estrutura. Através dela, é possível que com a mesma quantidade de investimentos específicos se entre em uma maior quantidade de mercados que se conseguiria caso a opção fosse por fazê-lo de maneira individual. Isso possibilita que os agentes participantes possam maximizar seus investimentos e entrar em um número maior de mercados, através da formação de outras *joint ventures*, por exemplo.

#### 6.1.2.6 Parcerias público-privada

As parcerias público-privada, como dito anteriormente, podem ser consideradas um tipo de estrutura diferenciada em relação às demais por lidar com um agente público na relação. Enquanto categorizada como estrutura de cooperação, a PPP pode ser compreendida como as parcerias firmadas entre agentes públicos e privados, objetivando a entrega de bens ou serviços públicos. Essa parceria se justificaria por exceder a limitação dos recursos, capitalizando capacidades e insumos oriundos da iniciativa privada para agentes públicos. Em relação as parcerias público-privada que foram abordadas na categoria de congregação enquanto dando origem a uma organização colaborativa, distinguem-se em função de se tratarem somente de parcerias, sem a criação de agentes terceiros para o atingimento dos objetivos.

Ao observar as dimensões de análise extraídas dos estudos de Baker (2016) e Quelin *et al.* (2019), algumas semelhanças são notáveis com as organizações colaborativas, que foram abordadas por Dormady (2013) no tópico específico. Isso já era esperado tendo em vista que



ambas se caracterizam como parcerias público-privadas, apenas apresentam uma estruturação diferenciada.

No que diz respeito à capacidade de adaptação, mais precisamente a flexibilidade que essa estrutura promove, tal aspecto é presente tanto no tipo de estrutura discutido anteriormente como na apresentada nesse tópico. Embora a partir do estudo de Baker (2016) não tenha sido possível identificar características que sustentassem essa dimensão, no estudo de Quelin *et al.* (2019) isso foi possível. Os autores consideram que o agente público tem uma maior flexibilidade (e, portanto, pode-se considerar capacidade de adaptação), pois tem acesso a insumos oriundos da iniciativa privada. Esses insumos, possivelmente, seriam limitados pelo aparato burocrático natural dos agentes públicos.

Conforme o agente público desenvolve experiência em parcerias público-privada, é possível que o mesmo se sobreponha à burocracia em alguns outros aspectos que não o acesso a recursos, mas também em outros, como nos controles administrativos. Ao ter uma maior experiência nesse tipo de estrutura, conforme notado por Quelin *et al.* (2019), a parte pública não limita suas capacidades em função do aparato burocrático, mas também desenvolve competências necessárias a esse tipo de relação. Não obstante, esses autores ainda consideram que, por lidar com um agente público, essa estrutura faz com que seja necessária a utilização de mecanismos específicos de coordenação e controle. Esses mecanismos podem ser identificados no estudo de Baker (2016), ao considerar a criação de uma autoridade independente responsável pelo monitoramento dos agentes, visando que o processo seja íntegro e imparcial.

No que tange à dimensão contratual, o entendimento do viés duplo do agente público enquanto regulado é regulador é presente, assim como fora na organização colaborativa. Analisando pelo estudo de Baker (2016), apenas delimita-se um objetivo contratual diferente, que visa a provisão e gerenciamento de um serviço público ou de um projeto de infraestrutura. Nessa estrutura, diferente dos contratos tradicionais, o agente privado não é remunerado pelo utilizador do serviço e sim pelo agente público envolvido na parceria. Outro fator que pode ser considerado diferencial em relação aos contratos exclusivamente entre agentes privados é que, conforme Quelin *et al.* (2019), os contratos nas parcerias público-privada apresentam mais riscos para o agente privado. Em decorrência do viés duplo do agente público, a iniciativa privada fica sujeita a possíveis alterações que o mesmo possa ocorrer enquanto legislador. Por outro lado, quanto maior a qualidade institucional do país, menor os riscos aos quais o agente privado está exposto. Essa redução dos riscos pode vir a flexibilizar algumas cláusulas contratuais.

Por fim, em relação aos investimentos em ativos específicos da relação, tanto o estudo de Baker (2016) quanto o de Quelin *et al.* (2019) parecem se complementar. Enquanto o

primeiro considera que os investimentos são feitos de maneira conjunta entre as partes, o segundo considera que os mesmos têm um elevado grau de especificidade. Já que trabalham em projetos com objetivos comuns, os investimentos realizados visando o atendimento dessa determinada necessidade dificilmente conseguirão ser remanejados para outro uso que não esse.

#### 6.1.2.7 Redes

As redes podem ser compreendidas a partir dos estudos analisados na revisão sistemática aqui realizada. Essa estrutura pode ser entendida como um conjunto de relações entre parceiros, formado pelos agentes econômicos com os quais as firmas se relacionam com maior regularidade, sejam eles fornecedores, compradores ou até mesmo concorrentes.

A partir da análise das dimensões teóricas presentes no *framework*, é possível considerar que algumas dessas dimensões apresentam resultados que indicam que a complexidade do objetivo da rede está atrelada a complexidade de gerenciamento dos seus custos de transação. Enquanto para Bidault e Fischer (1994), que analisam o papel das redes no processo de transferência de tecnologia, a formação de uma rede atua como redutora dos custos de transação, Ruuska *et al.* (2011) aparenta seguir na direção oposta. Esses consideram que os projetos de várias firmas exigem mecanismos mais elaborados, o que acaba sendo também mais custoso.

No que diz respeito a capacidade de adaptação, foram identificadas informações relevantes apenas no estudo de Ruuska *et al.* (2011). Segundo os autores, como os grandes projetos comumente apresentam problemas relacionados à qualidade, orçamento ou tempo de execução, é necessário que os agentes sejam mais flexíveis para sobrepor essas deficiências, o que também demanda maiores investimentos.

Já para os controles administrativos é onde fica evidente que a citada complexidade do objetivo da rede está atrelada a complexidade do aparato de controle e coordenação necessários. Para Bidault e Fischer (1994), no processo de transferência tecnológica, o estabelecimento de conexões com fornecedores que já se tenha um histórico de transacionar faz com que por vezes essa familiaridade seja mais importante do que o próprio produto que está sendo negociado. Isso, porque transacionar com um agente conhecido faz com que o risco do oportunismo seja reduzido. Logo, como se desenvolve uma relação de confiança entre os agentes, exige-se menos dos mecanismos formais de coordenação e controle. Ruuska *et al.* (2011), por outro lado, observa que em projetos complexos que envolvam diversos agentes, governar a cadeia de suprimentos e a rede de agentes externos interessados torna-se um desafio. Com a diversidade

de objetivos e expectativas que permeiam a rede, os mecanismos de controle e coordenação precisam ser aprimorados, o que se torna uma tarefa mais custosa.

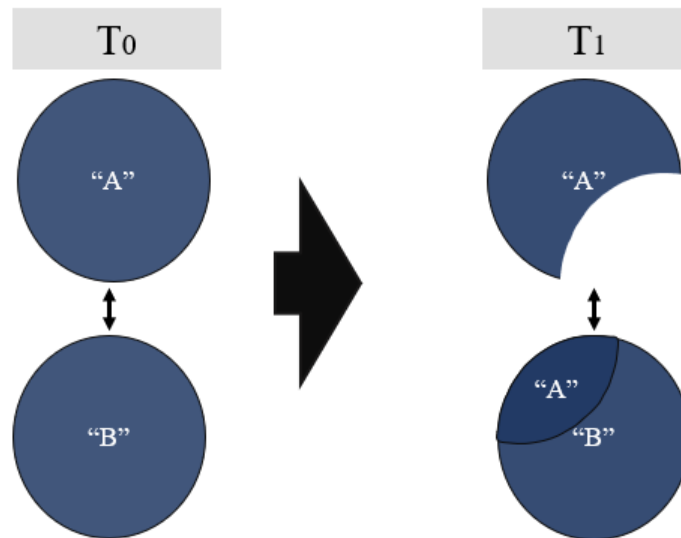
Como a dimensão da especificidade dos ativos não foi identificada de forma relevante em nenhum dos dois estudos analisados, o direito contratual acaba por ser a dimensão de análise restante a ser considerada. Nesse ponto, a abordagem que os dois artigos propõem pode ser vista como complementar. Para Ruuska *et al.* (2011), a formulação do contrato pode ser responsabilidade de uma firma específica, que delimita os termos e busca os parceiros para a execução. Bidault e Fischer (1994) consideram que esses parceiros que serão buscados tendem a ser agentes já conhecidos, fazendo com que os contratos sejam menos custosos. Retornando as ideias de Ruuska *et al.* (2011), firmado esse contrato, será necessária a cooperação entre as partes, com os conflitos devendo ser resolvidos por meio do ajuste mútuo e realinhamento entre as metas.

### **6.1.3 Estruturas de desagregação**

Por fim, abordam-se as estruturas de desagregação. Essas estruturas baseiam-se na delegação de algumas das suas funções para outro agente econômico, o qual a realizará internamente. Em outras palavras, são estruturas que têm como meio para gerenciar seus custos de transação o desmembramento de parte de suas atribuições ou atividades. Nessa categoria, enquadraram-se apenas as estruturas as quais se relacionam com agentes já existentes. Essa relação podendo se dar por meio da delegação de atividades (como no caso da terceirização) ou mesmo por práticas de licenciamento de uso da marca e processos (como ocorre com as franquias).

Para representar as relações existentes nessas estruturas, apresenta-se a Figura 12. Essa, tratando-se de um esquema simplificado para demonstrar um panorama do comportamento dessas estruturas. Diferente das duas categorias abordadas anteriormente, esse esquema contempla a relação entre dois agentes específicos. Entretanto, isso não é necessariamente um limitante ao número de agentes com os quais se relacionar. Mais relações da mesma natureza podem ser firmadas por um dos agentes com outros agentes, havendo, então, uma repetição dessa estruturação.

**Figura 12 - Representação das estruturas de desagregação**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa representação,  $T_0$  e  $T_1$  seguem indicando tempos diferentes. Em  $T_0$ , há o início da interação entre os agentes. Essa interação, que inicialmente não necessariamente é bilateral, pode decorrer de alguns fatores. Entre eles, da identificação da necessidade de externalização de alguma atividade ou processo (resultando na busca pela terceirização), por interesse em participação em uma empresa já consolidada ou ampliação da própria rede (casos que resultam nas franquias). Uma vez estabelecido isso, em  $T_1$  ocorre efetivamente o desmembramento almejado. Com isso, o agente A delega ao agente B parte de suas atribuições, deixando de executá-la. Essa delegação, entretanto, não pressupõe perda de autonomia por parte do agente A, já que o mesmo pode internalizar os processos novamente e encerrar a estrutura caso não esteja satisfeito com o resultado. Na prática, o que ocorre é que o agente B realiza internamente atividades que o agente A optou por não realizar.

O Quadro 11 apresenta, com base nos estudos abordados na revisão sistemática, uma breve descrição das estruturas híbridas de governança que se enquadram nessa forma de gerenciar os custos de transação.

**Quadro 11** - Estruturas híbridas de governança que se baseiam na desagregação

<b>Estrutura</b>	<b>Descrição</b>
Franquias	Sistema de licenciamento de um agente (franqueador) a outro (franqueado) do uso de sua marca, processos, tecnologias e demais capacidades, em troca de retorno financeiro
Terceirização	Processo de transferências de funções ou atividades da firma (sejam elas primárias ou não) para um agente externo, substituindo a execução da atividade de forma interna por execução externa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como fora realizado anteriormente, os subtópicos seguintes serão destinados à discussão dessas estruturas identificadas (franquias e terceirização), realizando a análise com base nos estudos submetidos à revisão sistemática.

#### 6.1.3.1 Franquias

As franquias, com base em Azevedo e Silva (2003) e Henz *et al.* (2016) podem ser entendidas como um sistema de licenciamento por parte de um agente, denominado franqueador, a outro, chamado de franqueado, do uso de sua marca, processos, tecnologias ou demais capacidades. O franqueado, em troca, deve retorno financeiro ao franqueador, com as devidas obrigações de cada um delimitadas contratualmente. Essa estrutura de governança pode ser considerada uma estratégia para expansão do negócio.

Os estudos contemplados nessa revisão, ao realizarem leituras com vieses diferentes sobre o mesmo objeto, permitem compreender de maneira mais ampla como cada uma das dimensões do *framework* se comportam nessa estrutura. No que diz respeito à capacidade de adaptação, através do estudo de Azevedo e Silva (2003), pode-se compreender que a mesma se faz importante em função da existência das variáveis de incerteza, essas que atuam sob o resultado final. Dessa forma, é necessário que as franquias consigam se sobrepôr a essas dificuldades ambientes e consigam um resultado, em termos de qualidade, de acordo com o esperado. Por outro lado, é através do estudo de Herz *et al.* (2016) que se observam os mecanismos relacionais em ação. Para esses autores, é da interação entre os agentes que a capacidade de adaptação pode emergir, com ambos atuando de maneira conjunta para a resolução dos problemas. Ou seja, embora um determinado padrão de qualidade seja esperado no resultado final, esse só será atingido caso os mecanismos formais e relacionais de governança estejam alinhados ao ponto em que se consiga superar as dificuldades externas e estabelecer a comunicação e confiança entre as partes para confiar no comportamento do outro.

Esse viés individual de cada estudo, que é observável impactando na análise que pode ser feita para a dimensão adaptação, também se estende à dimensão dos controles administrativos. Nesse ponto, a dimensão dos controles administrativos, analisada de acordo com Azevedo e Silva (2003), mantém o olhar para às questões relacionadas à qualidade. De acordo com a análise para esse estudo, os controles administrativos podem ser considerados mecanismos ativos na garantia da qualidade do produto final. Isso, porque as franquias objetivam estabelecer uma relação de confiança entre a marca e o consumidor final, independentemente da posição geográfica que o mesmo esteja. Assim, mantém a reputação da marca e consegue reduzir os custos de informação ao cliente, pois a própria marca é capaz de fornecer aos consumidores parte das informações necessárias para a escolha do produto. A partir do estudo de Herz *et al.* (2016), por sua vez, é possível observar os impactos dos mecanismos relacionais na dimensão dos controles administrativos. Para esses autores, em alguns casos, os mecanismos relacionais (como a confiança) podem se sobrepor aos mecanismos formais. Com isso, embora o franqueador se ponha em uma posição mais vulnerável em relação ao franqueado, tem a expectativa de que o franqueado irá realizar uma ação benéfica a franquia.

Por sua vez, no que diz respeito ao direito contratual, ambos os estudos se apresentam de maneira mais geral e menos direcionada ao seu objetivo de análise, permitindo uma análise unificada dessa dimensão. Através de Azevedo e Silva (2003), é possível definir que o objeto contratual das franquias é o direito da reprodução ou venda de bens e serviços da marca, esses de acordo com os padrões exigidos pelo franqueador. Em troca, os franqueados devem pagar uma taxa (que pode ser fixa ou variável) ao franqueador. Já Herz *et al.* (2016), destacam a racionalidade limitada dos franqueadores, ao considerar que em alguns casos ficam expostos ao conhecimento tácito dos franqueados sob determinadas condições ambientais.

Por fim, a especificidade dos ativos, extraído pelo estudo de Azevedo e Silva (2003), permite identificar o principal ativo desse tipo de estrutura, a marca. Como a reputação da marca passa pelo atendimento aos padrões de qualidade exigidos, mais investimentos específicos serão necessários para a elevação desses padrões. Os direitos de decisão sobre esses ativos, por sua vez, foram abordados por Herz *et al.* (2016). Para esses autores, a criação de confiança entre os agentes envolvidos fará com que maior seja a autonomia do franqueado frente ao franqueador.

### 6.1.3.2 Terceirizações

A terceirização (outsourcing), em termos gerais, pode ser considerada como um processo de transferências de atribuições de um agente econômico, independentemente de serem atividades primárias ou secundárias, para outro agente, substituindo a execução da atividade de forma interna por executá-la de forma externa. Essa definição oriunda com base nos estudos contemplados na revisão sistemática realizada. Isso porque, como salientando no estudo de Williamson (2008), esse tipo de estrutura não apresenta carácter discreto, variando em um amplo espectro de formas. Assim, acredita-se que através dos artigos identificados na revisão sistemática foi possível ter uma definição sobre os aspectos mais gerais dessa estrutura. Apenas de forma a elucidar essas variações descritas por Williamson (2008), na revisão foram identificados a terceirização *offshore* (BERTRAND, 2011; LAGUNES; DEL VALLE; CASTILLO, 2016), terceirização de processos de negócios (*business process outsourcing*) (DUAN *et al.*, 2014) e a terceirização estratégica (HOLCOMB; HITT, 2007).

Avançando em direção à discussão dos custos de transação, mais especificadamente referente à dimensão adaptação, os estudos apontam que ao optar pela terceirização, o agente que o faz consegue uma maior flexibilidade, respondendo mais rapidamente às mudanças (ALTIN; UYSAL; SCHWARTZ, 2018; BERTRAND, 2011; LAGUNES; DEL VALLE; CASTILLO, 2016). Isso ocorre devido à externalização dos processos e tarefas, que acaba por externalizar juntamente às responsabilidades atreladas a essas (ALTIN; UYSAL; SCHWARTZ, 2018; HOLCOMB; HITT, 2007), fazendo com que as respostas necessárias a variações tecnológicas, de demanda ou de preço passem a ser do agente que passa a executar a atividade (HOLCOMB; HITT, 2007). Bertrand (2011), de forma a complementar, considera que o agente que externaliza as atividades, fica menos comprometido a um tipo específico de tecnologia. Essa flexibilidade fica evidente quando se considera que conforme maior for a incerteza enfrentada maior a tendência a optar pela terceirização (BERTRAND, 2011; LAGUNES; DEL VALLE; CASTILLO, 2016).

Já no que diz respeito aos controles administrativos, de acordo com Bertrand (2011) e Lagunes, Del Valle e Castillo (2016), quanto maior a distância entre os agentes, maior os custos envolvidos na coordenação entre as partes. Esse custo, todavia, é diluído à medida que a firma aumenta. Isso porque quanto maior o tamanho da firma, mais robusto é seu aparato administrativo e maior a confiança em sua rede pré-estabelecida (LAGUNES; DEL VALLE; CASTILLO, 2016). Outro fator que contribui para a redução dos custos no que diz respeito aos controles administrativos é identificado no estudo de Holcomb e Hitt (2007). Para esses autores,

ao terceirizar algumas atividades, a firma consegue focar seu aparato burocrático apenas nas atividades centrais. As atividades externalizadas acabam sendo monitoradas por uma rede que é formada nesse mercado intermediário, a qual fornece as informações relevantes sobre os parceiros. Essa externalização, então, não significa que o agente que o faz perca controle sobre a atividade externalizada, mantendo determinado controle sob a cadeia de suprimentos (STRANGE, 2011). Esse controle pode ser atingido, por exemplo, por meio dos mecanismos relacionais, que tem atuação complementar aos mecanismos formais (contratos) (DUAN *et al.*, 2014).

Entrando na questão dos contratos, parte-se para a discussão acerca do direito contratual. Strange (2011) considera que o contrato da terceirização não é pontual, mas envolve um relacionamento contínuo entre os agentes envolvidos. Assim, não podem ser considerados contratos puramente de mercado. Essa carácter relacional do contrato de terceirização é identificável também em Duan *et al.* (2014). Para esses autores, embora a terceirização normalmente tenha como base o mecanismo do contrato, ele não atua de forma única. Os mecanismos relacionais também desempenham papel importante nessa dimensão. Por fim, Williamson (2008) aparenta ser aquele que aprofunda essa questão das relações na dimensão contratual. Nesse, não só é reconhecida a existência do relacionamento entre os agentes, mas também que esse relacionamento apresenta diferentes estilos de mediação, podendo variar desde uma relação mais incisiva até uma relação mais permissiva de um agente com o outro.

Por fim, discutem-se os aspectos identificados nos estudos no que dizem respeito a dimensão especificidade dos ativos. De acordo com Strange (2011), os investimentos em ativos específicos seriam reduzidos tendo em vista que o agente que terceiriza a atividade pode se valer da estrutura do subcontratado para executar as tarefas. Assim, os custos decorridos dos investimentos que seriam necessários para executar essa atividade são repassados ao fornecedor do serviço (ALTIN; UYSAL; SCHWARTZ, 2018). Ao repassar parte dos custos ao executante do serviço, o agente pode otimizar os investimentos nas suas atividades centrais (HOLCOMB; HITT, 2007). Essa externalização dos custos de investimentos, entretanto, pode gerar uma situação de dependência entre os agentes (DUAN *et al.*, 2014; HOLCOMB; HITT, 2007; WILLIAMSON, 2008). Essa dependência bilateral e os investimentos necessários a serem realizados, de acordo com Duan *et al.* (2014), tendem a ser maiores conforme for a importância do processo que está sendo externalizado.



#### 6.1.4 Análise comparativa das estruturas de governança

Uma vez definidas as diferentes estruturas híbridas de governança identificadas a partir da revisão sistemática e tendo sido realizado a devida caracterização dessas estruturas de acordo com o núcleo teórico do *framework*, é possível que se realize uma análise comparativa dessas estruturas. Essa análise comparativa será realizada tanto em comparação às dimensões do *framework* como entre as estruturas em si.

A etapa de comparação das estruturas encontradas em relação ao *framework* se justifica pela necessidade de validar o núcleo teórico do *framework* construído nesse estudo. Nesse viés, os dados apresentados são referentes a uma análise quantitativa das dimensões que foram, ou não, identificadas ao longo dos estudos revisados.

Em números gerais, para cada dimensão teórica de análise, seria possível observar trinta e duas ocorrências (número de estudos analisados na revisão sistemática). Considerando que se tratam de 4 dimensões teóricas de análise aos quais os estudos foram submetidos, poderiam ser feitas 128 análises nesse núcleo teórico. Ao final, das 128 análises possíveis com o corpo teórico a disposição, 99 foram identificadas no estudo. O quadro 12, de maneira a apresentar os dados, apresenta para cada estudo as dimensões teóricas de análise identificadas.

**Quadro 12** - Dimensões teóricas do *framework* de análise identificadas nos estudos revisados

Categoria	Estrutura	Estudos	Dimensões			
			A.	C.A.	D.C.	E.A.
Congregação	Conselhos de mercado	Royer, Ménard e Gouin (2016)	✓	✓	✓	✓
	Cooperativa	Chaddad (2012)	✓	✓	✓	✓
		Hess, Lind e Liang (2013)	-	✓	-	✓
	Parceria público-privada*	Dormady (2013)	✓	-	✓	✓
Cooperação	Alianças	Ahmadjian e Lincoln (2001)	✓	✓	✓	✓
		Dyer (1996)	✓	✓	-	✓
		Gorbaneff, Valdivieso e Caballero (2008)	✓	✓	-	✓
		Reuer e Zollo (2005)	-	✓	✓	-
		Rocha e Bataglia (2017)	✓	✓	✓	✓
		White (2005)	✓	✓	✓	✓
		White e Lui (2005)	✓	✓	✓	-
		Zakaria e Genç (2017)	✓	✓	✓	✓
		Zhao e Priporas (2017)	✓	✓	-	✓
	Capital de ventura	Khanin e Turel (2016)	✓	✓	-	✓
		Verwaal <i>et al.</i> (2010)	-	✓	-	✓
	Consórcio	Clark e Ball (1991)	-	✓	✓	✓
	GCS	Lietke e Boslau (2007)	-	✓	-	✓
		Yeung <i>et al.</i> (2013)	✓	✓	✓	-
	<i>Joint venture</i>	Mjoen e Tallman (1997)	✓	✓	✓	✓
	Parceria público-privada	Baker (2016)	-	✓	✓	✓
		Quelin <i>et al.</i> (2019)	✓	✓	✓	✓
	Redes	Bidault e Fischer (1994)	-	✓	✓	-
		Ruuska <i>et al.</i> (2011)	✓	✓	✓	-
	Desagregação	Franquias	Azevedo e Silva (2003)	✓	✓	✓
Herz <i>et al.</i> (2016)			✓	✓	✓	✓
Terceirização		Altin, Uysal e Schwartz (2018)	✓	-	-	✓
		Bertrand (2011)	✓	✓	-	-
		Duan <i>et al.</i> (2014)	✓	✓	✓	✓
		Holcomb e Hitt (2007)	✓	✓	-	✓
		Lagunes, Del Valle e Castillo (2016)	✓	✓	-	-
		Strange (2011)	-	✓	✓	✓
		Williamson (2008)	✓	-	✓	✓

Fonte: Elaborado pelo autor.

A.: Adaptação

C.A.: Controles administrativos

D.C.: Direito contratual

E.A.: Especificidade dos ativos

GCS: Gerenciamento da cadeia de suprimentos

✓: Dimensão identificada no estudo

-: Dimensão não identificada no estudo

\*Enquanto organização colaborativa.

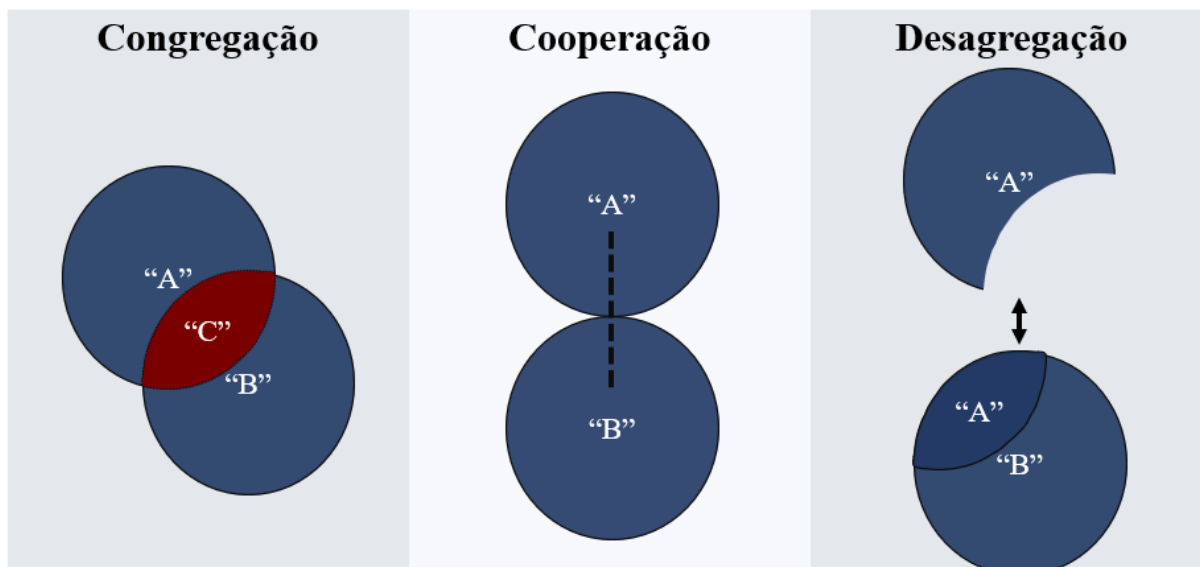
De forma específica, a dimensão “adaptação” foi identificada em 24 dos 32 estudos, o que representa que a essa dimensão se fez presente em 75% dos estudos analisados. A dimensão “controles administrativos”, por sua vez, foi a que mais foi identificada ao longo dos estudos, se fazendo presente em 29 artigos, o que representa aproximadamente 91%. Por outro lado, o “direito contratual” foi a dimensão que menos estudos demonstraram aspectos que a pudessem observá-la, sendo 21 estudos, ou seja, aproximadamente 66% do *corpus* revisado. Por fim, a dimensão “especificidade dos ativos”, dos 32 estudos contemplados na revisão, se fez presente em 25 deles (78%).

Ao realizar a análise em relação às estruturas de governança e não de forma específica aos estudos, das 12 estruturas identificadas na revisão, apenas 4 não permitiram que todas as dimensões teóricas de análise fossem identificadas. São elas a parceria público-privada, da categoria congregação, a qual não foi possível identificar a dimensão “controles administrativos”. O capital de ventura, da categoria cooperação, que não permitiu a identificação da dimensão “direito contratual”. O consórcio, da categoria cooperação, o qual não se identificou a dimensão “adaptação” e, por fim, a estrutura redes, também da categoria cooperação, que não foi possível identificar a dimensão “especificidade dos ativos”. Dessa forma, compreende-se que das 12 estruturas identificadas, cada uma das dimensões teóricas de análise foi capaz de descrever 11 delas, o que representa mais de 91% de poder descritivo desse núcleo teórico de análise.

Uma vez identificadas as diferentes estruturas híbridas de governança através da revisão sistemática e a verificação do poder descritivo do núcleo teórico do *framework* em relação a essas estruturas, pode-se avançar no sentido de comparar qualitativamente as diferentes estruturas.

Antes de entrar na diferenciação das estruturas em si, porém, se faz importante destacar a diferença entre as categorias as quais elas podem ser agrupadas. Esse agrupamento também é norteador para a comparação realizada nesse tópico. De maneira a retomar e ilustrar, a Figura 13 compila as três formas que os agentes econômicos gerenciam seu aparato administrativo contratual para gerenciar os custos de transação.

**Figura 13** - Possíveis arranjos das estruturas híbridas de governança para gerenciamento dos custos de transação



Fonte: Elaborado pelo autor.

As estruturas que se enquadram na categoria congregação se unem enquanto agentes individuais em torno de um . Com isso em vista, a adaptação dessas estruturas se baseia no aumento da representatividade de mercado e na flexibilização de acesso a determinados recursos, com investimentos focados não só no individual, mas também em adequações para integrar a estrutura.

Já as que se categorizam como cooperação foram aquelas que se estabelece uma relação entre os agentes respeitando as suas individualidades. Nessas estruturas, a adaptação é atingida com base no processo de compartilhamento de informações e recursos, sendo baseada amplamente em mecanismos relacionais, como a confiança. Esses mecanismos relacionais não substituindo os contratos, mas atuando de forma complementar, sendo que os contratos se apresentam a longo prazo, de forma a manutenção da continuidade da relação.

Por fim, as estruturas híbridas de governança que se enquadraram na desagregação têm por base delegar para outro agente parte de suas funções. Essa delegação faz com que custos de transação sejam reduzidos ao externalizar as atividades, com o foco sendo o monitoramento para a execução conforme os padrões internos estabelecidos.

Mediante a diferenciação dos arranjos que esses agentes se organizam, foi notório observar, ao longo da revisão sistemática, que as dimensões teóricas entre esses arranjos também são diferentes. Não obstante, como são categorias genéricas, entre as estruturas da mesma categoria também são perceptíveis semelhanças e diferenças para essas dimensões. De

maneira a analisar esses pontos em cada uma das categorias, na sequência as mesmas serão abordadas de maneira específica.

#### 6.1.4.1 Análise comparativa das estruturas de congregação

Na análise das estruturas pertencentes à categoria congregação, a dimensão “adaptação”, nos conselhos de mercado e cooperativas, se mostrou presente por meio de um aumento de representatividade de mercado que o novo agente gerado tem. A parceria público-privada, por sua vez, é baseada principalmente na flexibilização.

Já a dimensão “controles administrativos”, que não foi identificada na parceria público-privada, apresenta uma leve diferença entre os conselhos de mercado e as cooperativas. Para a primeira, essa dimensão se apresenta majoritariamente em formato de uso de um aparato jurídico-legal, enquanto na segunda o uso de mecanismos relacionais é mais presente, regendo os agentes cooperativa e cooperado.

O uso desses controles administrativos acaba refletindo também na dimensão “direito contratual”. Enquanto os conselhos de mercado apresentam adesão compulsória prevista na legislação, a cooperativa tem adesão não compulsória, com os representantes sendo eleitos pelos cooperados. Já na parceria público-privada, o “direito contratual” é marcado por um agente (o público) atuar como regulador e regulado ao mesmo tempo, apresentando um viés duplo.

Enfim, a “especificidade dos ativos” apresenta semelhanças entre o conselho de mercado e a cooperativa. Nessas estruturas são realizados investimentos individuais visando adequação à estrutura. Porém, nas cooperativas também são realizados investimentos no coletivo (no agente cooperativa). Na parceria público-privada, a parceria permite que alguns investimentos que anteriormente não seriam possíveis sejam realizados.

#### 6.1.4.2 Análise comparativa das estruturas de cooperação

Ao analisar as estruturas de cooperação, percebeu-se que, pelo elevado número de estruturas contempladas, a variação dentro dessa mesma categoria para as dimensões teóricas é ampla. No que tange à dimensão “adaptação”, as alianças, gerenciamento da cadeia de suprimentos e parceria público-privada se baseiam principalmente no compartilhamento ou flexibilização ao acesso de informações ou recursos. As *joint ventures* e redes, por sua vez, têm o foco da “adaptação” no sentido de resposta a perturbações ou variáveis externas.

Já a dimensão dos “controles administrativos” pode ser vista por dois vieses. O primeiro é dos aspectos relacionais nos quais esses controles se baseiam. Esses foram identificados nas estruturas de alianças e redes. Já o segundo viés pode ser visto como o da organização interna à essa estrutura no que diz respeito aos agentes individuais. No capital de ventura, percebe-se uma espécie de supervisão entre os agentes. Já no consórcio, há a formação de uma hierarquia interna para gerenciamento da estrutura. As *joint ventures*, por sua vez, apresentam um processo de regulação entre os agentes. Já a parceria público-privada exige uma organização específica, com mecanismos especiais por tratar de interesses de um agente público.

Ao analisar o “direito contratual”, identificou-se que os contratos geralmente são de longo prazo. Isso pois é do interesse dos agentes a continuidade da relação. Isso fica mais evidente nas estruturas GCS e *joint ventures*. Com o desenvolvimento da relação, no caso específico das alianças, os mecanismos relacionais atuam de forma a suportar os contratos. A ideia de mecanismos relacionais aparece novamente nas redes, ao considerar que a identidade dos agentes importa. Essa importância a identidade dos agentes pode ser vista também na parceria público-privada, ao considerar que os riscos não são simétricos, já que um dos agentes (agente público) atua como regulado e regulador.

Por fim, em relação a “especificidade dos ativos”, algumas estruturas apresentam afinidade a investimentos com elevado grau de especificidade. São os casos das alianças, que acaba por fomentar aos agentes realizar investimentos de risco já que a estrutura atua como proteção ao investimento realizado, como dos consórcios e da parceria público-privada que, por lidarem com objetos contratuais específicos, faz com que os investimentos que sejam realizados não possam ser facilmente recuperáveis.

#### 6.1.4.3 Análise comparativa das estruturas de desagregação

As estruturas de desagregação, por serem aquelas em menor número na presente análise e serem estruturas com formas de funcionamento diferentes, se mostraram divergentes em maior parte das dimensões teóricas de análise. Enquanto a dimensão “adaptação”, para as franquias, é pautada em minimizar a influência das variáveis externas para garantir a qualidade do produto ou atividade fim, a terceirização se baseia na externalização dos processos. Com isso, as adaptações necessárias são realizadas por um agente externo.

Já os “controles administrativos” das franquias agem no sentido de assegurar o padrão produtivo ao longo dos diferentes agentes. Na terceirização, o aparato administrativo tem o foco mais nas atividades centrais, aquelas que foram mantidas internas ao agente original. Salienta-

se, porém, que as atividades externalizadas não são isentas de sofrerem monitoramento do agente que a externalizou.

O “direito contratual”, entretanto, parece ser a dimensão que as duas estruturas convergem. Ambas são baseadas amplamente em mecanismos formais (mais especificadamente, o contrato). Nas franquias, porém, diferente da terceirização (que se baseia na externalização de uma atividade), tem como alvo o direito de reprodução, tendo como retorno taxas de um agente ao outro.

Como última dimensão de análise, tem-se a “especificidade dos ativos”. Aqui, novamente, os aspectos levantados não apresentam semelhanças significantes. Enquanto nas franquias o principal ativo envolvido é a marca, com investimentos sendo realizados de maneira a assegurar a padronização dos processos de maneira a preservar a marca, na terceirização os investimentos são otimizados. Isso porque algumas atividades são externalizadas e os recursos disponíveis podem ser alocados naquelas atividades consideradas principais. A seguir, serão apresentados os resultados da análise empírica.

## 6.2 ANÁLISE EMPÍRICA DAS PLATAFORMAS DE COMPARTILHAMENTO

Com a coleta dos dados empíricos finalizada, foi possível observar como as plataformas de compartilhamento selecionadas realizam a governança no que diz respeito aos custos de transação. Para apresentação dos resultados, focou-se nos dados obtidos através da participação como consumidor e fornecedor nas plataformas de compartilhamento analisadas (*Airbnb* e *Uber*), realizando uma análise que integrasse os achados em ambas as plataformas. Optou-se por realizar dessa forma pois o interesse, aqui, não é da caracterização dessas plataformas de maneira isolada, e sim como pertencentes a uma estrutura, encontrando pontos em comum e divergentes entre as mesmas. A partir das semelhanças e divergências encontradas que foi possível caracterizar a estrutura de governança que é adotada por essas plataformas.

Durante a coleta dos dados nas plataformas de compartilhamento, foi possível observar uma vasta diversidade de termos, políticas e demais documentos que visavam à orientação quanto às práticas da plataforma. Além desses, os dados coletados foram obtidos com base na observação do uso das plataformas e mensagens recebidas por *e-mails* e notificações no dispositivo móvel.

Antes de adentrar aos resultados de forma específica, apresenta-se, no Quadro 13, a síntese das variáveis de análise que foram observadas em cada uma das plataformas. De forma a permitir um maior detalhamento dos mecanismos utilizados com base nas variáveis de análise

observadas, apresenta-se também o Quadro 14 o qual sumariza os achados que são abordados de forma mais detalhada na sequência, em cada um dos tópicos destinados a essas variáveis de análise.

**Quadro 13** - Variáveis de análise empírica do *framework* observados em cada uma das plataformas analisadas

<b>Dimensão de análise</b>	<b>Variável de análise</b>	<i>Airbnb</i>	<i>Uber</i>
Adaptação	Assimetria de informações	✓	✓
	Incerteza tecnológica	✓	✓
	Previsão de demanda	✓	✓
	Processos de precificação e pagamento	✓	✓
Controles administrativos	Intermediários na transação	✓	✓
	Manutenção das relações	✓	✓
	Monitoramento das especificidades	✓	✓
	Sistemas de avaliação e reputação	✓	✓
Direito contratual	Adaptabilidade de contingência	✓	✓
	Especificação dos termos	✓	✓
	Garantia de execução dos compromissos	✓	✓
	Resolução de conflitos	✓	✓
Especificidade dos ativos	Investimentos em ativos de mercado	✓	✓
	Investimentos em ativos humanos	✓	✓
	Investimentos em estruturas físicas	-	-
	Investimentos em tecnologia da informação	✓	✓

Fonte: Elaborado pelo autor.

✓: Variável de análise identificado na plataforma

-: Variável de análise não identificado na plataforma



**Quadro 14** - Descrição das variáveis de análise observadas empiricamente nas plataformas de compartilhamento

<b>Dimensão</b>	<b>Variável de análise empírica</b>	<b>Descrição</b>
A.	Assimetria de informações	As informações são comunicadas por meios digitais, com o controle das informações realizado pelas plataformas de compartilhamento
	Incerteza tecnológica	As adequações necessárias são de responsabilidade dos usuários das plataformas. Qualquer ato que a plataforma faça não constitui uma obrigatoriedade para que faça atos semelhantes posteriormente
	Previsão de demanda	A demanda é aspecto central nessas plataformas. Há um esforço para prever e comunicar a demanda aos agentes de modo que a oferta possa se adequar
	Processos de precificação e pagamentos	Monetização da plataforma por meio da cobrança de taxas de utilização. A definição de preço sendo baseada na utilização de preços dinâmicos, que variam de acordo com a oferta e demanda
C.A.	Intermediários na transação	A própria plataforma se coloca como intermediária, além de envolver outros intermediários na transação para tarefas acessórias
	Manutenção das relações	O senso de comunidade é construído nas plataformas. É necessário construir a confiança entre os estranhos para a sustentabilidade da plataforma
	Monitoramento de especificidades	A plataforma delega ao próprio usuário a função de atuar como monitor das especificidades da sua contraparte na transação
	Sistemas de avaliação e reputação	Avaliações realizadas pela contraparte da transação, mas limitada aos usuários. A plataforma não interfere nessas avaliações
D.C.	Adaptabilidade de contingência	Adaptações realizadas conforme a necessidade de plataforma, sendo apenas comunicada aos usuários
	Especificação dos termos	Termos especificados com base em políticas, diretrizes e termos de adesão
	Garantia da execução dos compromissos	Garante-se a execução dos compromissos por meio de uma espécie de hierarquia, na qual a plataforma tem autoridade sobre o usuário
	Resolução de conflitos	Conflitos resolvidos primordialmente de maneira relacional. A resolução por vias legais deve ser o último caso
E.A.	Investimentos em ativos de mercado	A plataforma investe na marca, enquanto os ativos tangíveis que são alvos da transação são de responsabilidade única e exclusiva do usuário detentor
	Investimentos em ativos humanos	Investimentos em forma de diretrizes e treinamentos padrões, sem grandes especificidades. Ainda podem ser exigidos alguns investimentos por parte dos usuários para adequação à plataforma
	Investimentos em estruturas físicas	Por se tratar de plataformas com operação no meio digital, não foram identificados aspectos relevantes nessa variável de análise
	Investimentos em TI	Investimentos centrais para a operação, com responsabilidade de serem realizados pela plataforma. Os usuários têm apenas a necessidade de se adequar aos requisitos para operar nas aplicações

Fonte: Elaborado pelo autor.

A.: Adaptação

C.A.: Controles administrativos

D.C.: Direito contratual

E.A.: Especificidade dos ativos

## 6.2.1 Variáveis de análise da dimensão adaptação

Como apresentado anteriormente, as plataformas *Airbnb* e *Uber* apresentaram mecanismos de governança em todos as variáveis de análise enquadradas na dimensão teórica “adaptação”. Como essa dimensão lida com a capacidade da plataforma de responder a variações de preços, volumes ou atingir realinhamento interno quando necessário, os mecanismos aqui enquadrados foram aqueles que visavam possibilitar a mudança frente uma falha de mercado ou maior previsibilidade. Cada uma das variáveis que compõe essa dimensão será abordada na sequência em vista dos seus respectivos mecanismos de governança identificados.

### 6.2.1.1 Assimetria de informações

Com o foco voltado para redução da assimetria de informações entre os agentes, preocupou-se em analisar a forma que as informações eram repassadas entre os usuários e entre os usuários e a plataforma, bem como quais eram essas informações.

No que diz respeito à forma de comunicação, em ambas as plataformas se verificou que são utilizados diferentes meios para se comunicar com os usuários, sejam eles consumidores ou fornecedores. Todos eles, entretanto, mediados pelo uso de tecnologias da informação e comunicação, seja pelo aplicativo, *site* ou *e-mail* (por vezes, utilizando os 3 meios destacados). A comunicação formalizada por documentos físicos ou via contato telefônico, por sua vez, não foi observada. A fim de exemplificar esse tipo de comunicação, tem-se as figuras C e F (anexo B). Nessas, observam-se duas formas de a plataforma *Uber* realizar contato com os usuários.

Em geral, essas comunicações visavam comunicar aos usuários alterações consideradas significantes, como alteração de termos de uso ou adaptações que seriam necessárias que fossem realizadas. Um exemplo disso são as informações sobre medidas de proteção ao COVID-19, que eram disponibilizadas em ambas as plataformas. Vale salientar que o repasse dessas informações consta nos termos de uso das plataformas, onde destaca-se que as alterações nos termos de uso ou diretrizes de uso serão comunicadas aos membros.

Por outro lado, as plataformas apresentaram comportamento diferente no que diz respeito às informações fornecidas acerca da transação, principalmente naquelas fornecidas antes da solicitação do serviço. Enquanto o *Airbnb* possibilita que os usuários acessem todas as informações relevantes antes de solicitar o serviço, como avaliação da outra parte e demais

informações pertinentes (ver imagem A e B, anexo A) para então tomar a decisão, na *Uber* o processo é diferente.

Nessa plataforma, não há a possibilidade de escolha de motorista ou passageiro com base no histórico. A alocação de oferta e demanda é feita com base em um algoritmo próprio da plataforma, com os usuários tendo acesso as informações da outra parte somente após a solicitação ou aceite da transação (imagem A, B e D, anexo B). Assim, pode-se considerar que as informações repassadas são mediadas pela *Uber*. Os usuários, em geral, só conseguem maiores dados a partir do momento que solicitam/aceitam o serviço.

### 6.2.1.2 Incerteza tecnológica

No que diz respeito à capacidade dos agentes de preverem ou se adequarem às mudanças necessárias dos requisitos técnicos de uma relação devido a fatores externos, observou-se um determinado nível de isenção da plataforma quanto a esse fator, sendo relegado ao usuário (seja consumidor ou fornecedor) a devida adequação. Isso fica evidente no *Airbnb* ao notar que as adaptações regionais são deixadas a cargo do fornecedor (tratado como anfitrião pela plataforma). Esse deverá se atentar à legislação específica vigente para adequar seu serviço. O trecho seguinte, extraído dos termos de serviço do *Airbnb*, exemplificam essa situação:

Apenas os Anfitriões são responsáveis por identificar, compreender e cumprir todas as leis, regras e regulamentações aplicáveis a seus Serviços de Anfitrião e Anúncios. [...] O Anfitrião é o único responsável por identificar e obter quaisquer licenças, permissões ou registros exigidos para qualquer Serviço de Anfitrião oferecido (AIRBNB, 2020).

Mecanismo semelhante foi observado na *Uber*, o que até certo ponto era esperado. Uma vez que são plataformas com operação global, previsões específicas para cada região de atuação poderiam tornar-se sua atuação em diferentes mercados demasiada custosa.

Além disso, a existência de tópicos específicos para a COVID-19 em ambas as plataformas demonstra que, embora até certo ponto isentas de responsabilidade, se preocupam em comunicar essas adequações aos usuários. No caso específico da *Uber* e essa relação frente ao COVID-19, notou-se que a plataforma reembolsava o motorista referente aos gastos com alguns itens de segurança necessários para a operação.

Em termos gerais, as adequações necessárias, por vezes, podem ser atingidas mediante o comprometimento da plataforma. A forma como isso ocorre, entretanto, é que varia de acordo com a plataforma. Enquanto o *Airbnb* faz com que o fornecedor tenha que se atentar a essas mudanças, a *Uber* ofereceu meios para que essa adequação ocorresse. Inclusive, em casos que

não foi era possível se adequar (COVID-19 para motoristas específicos), a *Uber* repassou ganhos mesmo sem executar a atividade para que o parceiro não ficasse desamparado.

### 6.2.1.3 Previsão de demanda

No que diz respeito à *previsão de demanda*, aqui identificou-se que, junto a outras variáveis de análise a serem abordadas posteriormente, repousa um dos fatores distintivos das plataformas de compartilhamento.

É necessário ressaltar que respeitando as especificidades de cada plataforma, ambas atuam de maneira a possibilitar que os usuários tenham a informação referente à oferta e demanda. No caso específico do *Airbnb*, que lida com serviços que naturalmente requerem uma maior programação por parte dos usuários, é possível que o fornecedor deixe o calendário de reservas aberto por até 1 ano. Com isso, reservas futuras podem ser realizadas e o fornecedor consegue estimar de maneira mais precisa essa demanda existente. Da mesma forma, o consumidor consegue visualizar as datas disponíveis, fazendo com que possa realizar o agendamento tendo em vista as limitações existentes.

Na *Uber*, por outro lado, essa questão de previsão de demanda parece atuar com maior relevância. Isso porque são serviços com curta duração de tempo, que o lucro repousa na quantidade de serviços realizados ao longo do dia. Assim, é possível observar a demanda antes mesmo de tornar-se disponível para serviço no aplicativo.

Um mapa é apresentado com as áreas em tons diferentes de vermelho conforme a demanda, servindo para incentivar os motoristas a se direcionarem para essas áreas. Entretanto, isso é feito por meio de um algoritmo, sem que o motorista possa interferir no funcionamento. A existência desse algoritmo é mencionada no próprio *site* da *Uber*, onde se coloca: “[...] use o mapa de concentração para comparar a demanda em diferentes regiões da cidade. As diferentes intensidades de cor do mapa indicam regiões de demanda baixa, alta e com preço dinâmico” (UBER, 2020).

Assim, a plataforma informa aqueles horários que existem maior demanda, bem como permite ao motorista que busque as melhores regiões para trabalho. Além disso, o motorista tem a opção de selecionar um determinado destino de corrida duas vezes ao dia, visando maior aproveitamento do seu deslocamento inicial e final.

#### 6.2.1.4 Processos de precificação e pagamento

O *processo de precificação e as formas de pagamento* foi aquela variável de análise que mais chamou atenção ao longo da análise, dado o seu fator distintivo. Aqui, em muito se relaciona à variável abordada anteriormente, a *previsão de demanda*. Isso porque ambas as plataformas utilizam alguma forma de preço dinâmico, o que faz com que o preço seja alterado conforme a demanda.

A ocorrência desse preço dinâmico pode ser observada na comparação entre as imagens C e D (anexo A), onde nota-se que o preço na plataforma *Airbnb* variou de acordo com o tempo de estadia selecionado. Isso, porque conforme demonstra a imagem H (anexo A), pode incidir algum tipo de desconto em função do tempo selecionado. Também, foi possível observar na plataforma *Uber*, através da comparação entre as imagens A, B e G (anexo B), nas quais se observa diferentes tarifas aplicadas para o mesmo serviço, variando apenas o momento da solicitação. Essa tarifa dinâmica faz com que os rendimentos do fornecedor e da própria plataforma sejam variáveis.

Ainda sobre os rendimentos da plataforma, a receita que a mesma obtém não é necessariamente sobre o serviço de estadia ou de transporte. Como é definido pelas próprias, não são empresas desse ramo de atuação e sim do ramo de tecnologia. Assim, sua receita advém da cobrança de taxas de uso das plataformas. Esse funcionamento é o mesmo em ambas, com as taxas variando de acordo com o preço final e sendo de conhecimento prévio por parte dos fornecedores. Qualquer alteração nessas taxas é comunicada previamente a esses. Na plataforma *Airbnb*, isso ficou evidente ao observar a imagem H (anexo A).

Em relação a forma de pagamento, ambas atuam com diferentes formas e detém algumas especificidades. A *Uber*, por exemplo, aceita diferentes meios de pagamento, além de ter o *Uber* pré-pago, uma espécie de créditos próprios da plataforma (ver imagem H, anexo B). Esse processo de pagamento e cobrança, em geral, é responsabilidade da plataforma, sendo feito o repasse posterior ao fornecedor. Isso protege tanto consumidor quanto fornecedor, já que o pagamento fica em “guarda” da plataforma até que o serviço seja executado e não haja relatos de problema. No caso do *Airbnb*, ainda, identificou-se que essa guarda é realizado por um terceiro agente ligado à plataforma, a *Airbnb Payments*.

Retornando a discussão sobre o preço dinâmico, ainda que observado em ambas as plataformas, foi observada de maneiras diferentes. No *Airbnb*, o fornecedor é responsável pela definição do preço. Porém, há a possibilidade de utilizar o preço sugerido pela plataforma. Esse preço sugerido pela plataforma, chamado de preço inteligente, é calculado de acordo com a

qualidade do anúncio, preço praticados por estadias nos arredores e na demanda existente. Também, é facultativo ao fornecedor oferecer descontos tão maior for a estadia, visando estimular o consumo (ver imagem H, anexo A).

Já na *Uber*, o fornecedor não tem a opção de definição de preço. Todo o processo de precificação é realizado com base na tarifa dinâmica, um algoritmo próprio da plataforma. Quando a demanda é maior do que a oferta, se aplicam fatores de multiplicação aos preços cobrados. Além disso, os usuários podem fornecer uma gorjeta ao prestador de serviço, maximizando os ganhos em caso de satisfação com o serviço. Esses fatores de multiplicação ficam explícitos ao analisar no *site* da *Uber* o seguinte trecho:

O mapa do app mostra certas regiões da cidade em um espectro de cor de amarelo, laranja e vermelho. Essas cores indicam regiões com procura mais alta por viagens no momento. [...] Por exemplo, você pode ver regiões com multiplicadores de 1,3x, 1,5x ou 2,2x (UBER, 2020).

Em termos gerais, pode-se compreender que as plataformas, respeitando suas especificidades e formas de pagamento, utilizam da tarifa dinâmica, lucrando não sob a execução do serviço, mas através da cobrança de uma taxa de utilização da plataforma.

## **6.2.2 Variáveis de análise da dimensão controles administrativos**

Referente à dimensão “controles administrativos”, foram encontrados mecanismos em todas as variáveis de análise definidas, assim como ocorreu na dimensão teórica anterior. Nessa dimensão, foram considerados aqueles mecanismos que de alguma forma possibilitam à plataforma a manutenção ou aumento de coordenação e controle sobre os processos e atividades executadas pela plataforma ou delegadas a parceiros (incluindo o controle sobre esses agentes). As variáveis de análise que compõe a dimensão teórica são abordadas nos subtópicos seguintes.

### **6.2.2.1 Intermediários na transação**

No que diz respeito à presença de intermediários na transação, dois aspectos são interessantes de serem notados. O primeiro é que as plataformas se consideram intermediárias na transação, e não como responsáveis pela mesma. Ambas são empresas de tecnologia que mediam oferta e demanda para determinado serviço. O segundo ponto é que além de atuarem como intermediários, as mesmas fazem parcerias com outros agentes ou permitem que outros agentes sejam incluídos, inserindo mais intermediários no fluxo da transação.

No caso do *Airbnb*, a plataforma se coloca como independente aos anúncios e produtos ofertados, considerando que o contrato é celebrado entre os fornecedores e consumidores. Isso fica evidenciado nos termos de serviço da plataforma, onde coloca-se:

Os Anfitriões são os únicos responsáveis por seus Anúncios e Serviços de Anfitrião. Quando os Membros fazem ou aceitam uma reserva, eles celebram um Contrato diretamente um com o outro. O *Airbnb* não é e não se torna parte ou outro participante de qualquer relacionamento contratual entre os Membros, tampouco o *Airbnb* é uma corretora de imóveis ou seguradora (AIRBNB, 2020).

O próprio processo de pagamento é mediado por um intermediário por ela estipulado, mesmo que esse seja vinculado à plataforma (denominado *Airbnb Payments*), conforme expresso nos termos de serviço da plataforma:

As Taxas de Serviço aplicáveis (incluindo eventuais Impostos aplicáveis) são recolhidas pelo *Airbnb Payments*. O *Airbnb Payments* deduzirá eventuais Taxas do Anfitrião da Taxa do Anúncio antes de repassar o pagamento ao Anfitrião (AIRBNB, 2020).

Além desse, evidencia-se que são firmadas parcerias com seguradoras, visando a proteção dos ativos. Interessante notar que a plataforma permite que o fornecedor defina um intermediário para atuar também. Esse, devendo ser filiado ao *Airbnb*, e com responsabilidade solidária entre fornecedor e intermediário nomeado. Esse intermediário com poder para realizar algumas alterações no anúncio do fornecedor.

No que diz respeito à *Uber*, observou-se aspectos semelhantes aos que foram observados no *Airbnb*. Além de se considerar intermediário na transação e não responsável pela execução do serviço e de formar parcerias com seguradoras, evidenciou-se que existem acordos com alguns outros parceiros. Entre eles, locadoras de veículos, visando facilitar a locação de veículos para aqueles que tenham interesse em operar na plataforma, porém não possuam o ativo necessário, e uma seguradora. O seguinte trecho, retirado dos termos de uso da *Uber*, exemplificam a existência de um intermédio de uma seguradora: “Você reconhece que a *Uber* mantém seguro de acidentes pessoais de passageiros (APP), com cobertura, nos termos e limites da apólice [...]” (UBER, 2020).

Não obstante, observou-se, ainda, a existência de uma política de compartilhamento de dados. Isso indica que existem alianças que são realizadas entre a *Uber* e demais agentes de modo a gerar ganhos para ambas as partes.

### 6.2.2.2 Manutenção das relações

Em relação à manutenção das relações por essas plataformas de compartilhamento, as mesmas denotam grande foco nas relações entre os agentes. Isso porque em ambos os casos são “estranhos” que se conectam e concedem acesso aos seus bens uns aos outros através da curadoria que é fornecida pela plataforma. Por isso, as plataformas preocupam-se com as premissas da comunidade para fazer com que os usuários confiem na plataforma e, por consequência, no fornecedor/consumidor que compõe o serviço. Em função disso, cada usuário é obrigado a criar um perfil seja para atuar como fornecedor ou para atuar como consumidor. Exemplos desses perfis podem ser vistos na imagem E (anexo A) e imagem I (anexo B).

Para a validação desse perfil, em ambas as plataformas existe um mecanismo de verificação de identidade, o qual é mandatório que seja realizado caso deseje transacionar na plataforma. Essa verificação de identidade por ser vista na imagem E (anexo A), onde o perfil apresenta o selo de verificação.

No caso do *Airbnb*, a tentativa de manutenção das relações passa pela verificação da identidade dos agentes, que devem estar de acordo com as políticas e regras estipuladas para a manutenção do conceito de comunidade que é construído pela plataforma. Isso fica evidente, por exemplo, pela existência de uma política de não discriminação, que demonstra o empenho da plataforma em inserir todos os usuários e que eles não tenham problemas com a plataforma, de modo que voltem a realizar transações na mesma. Outro exemplo pode ser visto nos termos e condições da plataforma, onde se pontua:

A *Airbnb* fornece aos Anfitriões os benefícios da Garantia ao Anfitrião da *Airbnb* aqui descritos apenas para promover o uso da Plataforma *Airbnb* adquirindo a lealdade do cliente e fortalecendo a confiança do cliente quanto ao uso da Plataforma *Airbnb* (AIRBNB, 2020).

Caso haja o descumprimento de alguma diretriz estipulada no quesito comportamental, não se comportando de acordo a manter o bom ambiente com os demais usuários, o usuário pode ser inclusive excluído da plataforma.

No caso da *Uber*, medidas semelhantes são observáveis e algumas são adicionadas. Assim como no *Airbnb*, existe um código de conduta para reger o comportamento na plataforma. O descumprimento do código de conduta, que rege a atuação dos usuários na plataforma, pode resultar em expulsão, bem como fornecedores que contém com uma baixa avaliação. Isso é observável na própria página da *Uber*, onde coloca-se “Seu *feedback* é



importante. Registramos viagens com avaliações baixas e podemos remover usuários para proteger a comunidade da *Uber*” (UBER, 2020).

Em função disso, o usuário solicitante do serviço deve ser o próprio utilizador do serviço. Não é permitido solicitar um serviço para um terceiro sem estar presente, bem como o fornecedor não pode delegar a um terceiro a execução da atividade. A *Uber*, ainda, implementa diferentes medidas para garantir maior segurança nas transações. As motoristas mulheres, por exemplo, podem optar por executar viagens apenas de passageiras mulheres. Além disso, a própria plataforma pode solicitar, em determinados espaços de tempo, que o motorista faça uma verificação de identidade por meio de uma foto, além de estarem sujeitos a checagem prévia de antecedentes criminais para serem considerados aptos a atuarem na plataforma.

Além dessas medidas, em ambas as plataformas se verificou a existência de mecanismos que se propõem a valorizar aqueles agentes que transacionam na plataforma de forma recorrente e têm uma avaliação satisfatória. No caso do *Airbnb*, fornecedores podem ser verificados como *superhost*, enquanto a *Uber* utiliza o *Uber rewards*, esse aplicável também aos consumidores. Esses mecanismos ficaram evidentes na imagem E (anexo A) e imagem E (anexo B), nas quais, respectivamente, o usuário é indicado como *superhost* e apresenta-se o *Uber rewards*.

É interessante notar, nesse ponto, que as plataformas aparentam se preocupar muito mais com a verificação dos agentes do que com a execução do serviço em si. Isso pode ser explicado pelo próximo tópico a ser abordado, que tange ao monitoramento das especificidades.

### 6.2.2.3 Monitoramento das especificidades

Focando a análise no monitoramento das especificidades, dois pontos devem ser observados: a maneira como se dá a busca dos serviços e como se monitora a execução do serviço.

Para a busca, as plataformas apresentam processos diferentes. Na plataforma *Airbnb*, coloca-se o destino, data de início e término da estadia e número de usuários, surgindo uma lista com base no algoritmo próprio do *Airbnb*. Nesse processo, é facilitada ao usuário a busca de informações. A partir dessa lista, o usuário pode consultar todas as informações pertinentes à acomodação e ao usuário provedor, decidindo aquele que mais se adequa às suas necessidades (ver imagens A, B, e C, anexo A).

Já no caso da *Uber*, o usuário informa apenas o destino e a partir desse ponto o algoritmo próprio da plataforma é responsável por alinhar a demanda com a oferta existente. Somente

após solicitar o serviço é que as demais informações são fornecidas. (ver imagens A, B e D, anexo B).

Para o monitoramento dessas especificidades, as plataformas criam diretrizes para operação nelas, mas não fazem o monitoramento do cumprimento dessas diretrizes de forma extensiva. Salvo algumas verificações de identidades realizadas pela plataforma, a mesma consegue que fique a cargo do próprio usuário o monitoramento necessário.

Isso fica evidente quando no *Airbnb* a plataforma se coloca como isenta da responsabilidade de monitoramento das especificidades. O anúncio é visto como responsabilidade exclusiva do anunciante, bem como seu gerenciamento. Caso haja algum problema com a acomodação, é fornecido ao usuário a possibilidade de relatar à plataforma e, dessa forma, ser realizado o devido reembolso ou verificação do problema.

Já na *Uber*, os usuários são informados do que se deve ou não aceitar e incentivados a reportar caso algo não esteja de acordo, para que os fatos possam ser averiguados pela plataforma. Caso o usuário identifique que o motorista não está de acordo com alguma diretriz, pode interromper a viagem imediatamente e relatar o problema. Um exemplo dessa pode ser vista na política de tolerância zero da plataforma: “A *Uber* não tolera o uso de álcool ou drogas pelos motoristas parceiros que usam o aplicativo *Uber*. Se você achar que seu motorista parceiro pode estar sob o efeito de drogas ou álcool, peça para interromper a viagem imediatamente” (UBER, 2020).

A *Uber* se compromete a examinar todas os relatos de violação do código de conduta reportadas e investiga a ocorrência, podendo inativar a conta denunciada por um tempo determinado. Além disso, a plataforma se reserva no direito de desativar contas de fornecedores que recebam avaliações baixas após serem avisadas pela plataforma.

Em outras palavras, o monitoramento das especificidades é realizado pelo próprio usuário, sendo posteriormente averiguada pela plataforma. Esse monitoramento leva diretamente à próxima variável de análise, os sistemas de avaliação e reputação, que podem ser vistos como reflexo desse monitoramento.

#### 6.2.2.4 Sistemas de avaliação e reputação

Como exposto anteriormente, os sistemas de avaliação e reputação se relacionam diretamente com o monitoramento das especificidades. Nesse, por outro lado, o sentido é complementar ao monitoramento, atuando também como incentivador ao uso do serviço. Como as plataformas de compartilhamento, em grande parte, são plataformas amplamente relacionais,

baseadas na confiança entre as partes e entre as partes e a plataforma, esses sistemas fornecem informações para os usuários do outro agente envolvido na transação, reduzindo a incerteza.

Na plataforma *Airbnb*, os usuários têm, dentro de um período de tempo específico após concluir a transação, a possibilidade de deixar um comentário e avaliar o outro agente envolvido na transação. Essa possibilidade é expressa nos termos de serviço da plataforma: “Dentro de um determinado prazo após concluir uma reserva, os Hóspedes e Anfitriões podem deixar um comentário público (‘Comentário’) e fazer uma avaliação por estrelas (‘Avaliação’) um sobre o outro” (AIRBNB, 2020).

Essas informações de diferentes *feedbacks* são concatenadas e apresentadas na página própria do usuário, onde as informações relevantes estão disponíveis (como uma espécie de perfil em uma rede social). Todos os comentários e avaliações presentes nessa página são originados de percepções de fornecedores e consumidores que utilizaram o serviço. No caso do *Airbnb*, pode-se ver nas imagens E e F (anexo A).

É interessante notar que a avaliação não é somente desejada, mas como encorajada. Isso fica evidente quando se inicia um anúncio. Nessa etapa, a plataforma fornece a possibilidade que o fornecedor conceda um desconto para as primeiras reservas de maneira a fornecer a possibilidade de receber as primeiras avaliações (ver imagem G, anexo A). Ou seja, sacrifica parte do seu lucro para ter as primeiras avaliações. Esse traço relacional fica ainda mais evidente ao perceber a existência de uma página chamada de “confiança”, no *site* da plataforma.

A *Uber*, por sua vez, utiliza um sistema de *feedback* semelhante. A avaliação dos usuários é feita pela contraparte em formato de nota, sendo que o fornecedor pode ser avaliado, de forma complementar, em formato de comentário. Essas informações são agrupadas em uma página específica do usuário, porém que só se tem acesso após solicitar o serviço (ver imagens I e J, anexo B).

A importância da avaliação aqui, fica por conta da alocação de oferta. Com base nas avaliações e no algoritmo próprio, a plataforma pode alterar o número de serviços disponíveis para determinado fornecedor. Ao chegar nesse ponto de baixa avaliação, a plataforma pode intervir e indicar pontos que o motorista precisa melhorar.

Entretanto, nota-se que o processo de avaliação envolve apenas os usuários, não envolvendo a plataforma. Essa isenção da plataforma é passível de observação com base nos termos contratuais, foco do próximo item.

### 6.2.3 Variáveis de análise da dimensão direito contratual

No que tange ao “direito contratual”, todas variáveis de análise empírica apresentaram pelo menos um mecanismo associado. Aqui, é interessante notar que os contratos firmados são em formas de termos com adesão compulsória, sem a qual não é possível operar na plataforma. Assim, nessa dimensão, foram considerados os mecanismos que diziam respeito a forma como esses termos, políticas e contratos são gerenciados pela plataforma. Cada um dos aspectos está abordado nos tópicos que seguem.

#### 6.2.3.1 Adaptabilidade de contingência

Essa variável de análise pode ter seu funcionamento compreendido da mesma forma que os contratos que são firmados. Os contratos, como dito anteriormente, tratam-se de termos de adesão compulsórios, não negociáveis entre plataforma e usuários. Assim, as adaptabilidades de contingência seguem o mesmo formato. As adaptabilidades necessárias são possíveis de serem realizadas, mas só pela ótica de privilegiar a plataforma. A lógica de execução é bem semelhante à de uma hierarquia, com a plataforma ocupando posição elevada e os usuários (agentes ou fornecedores) em posições inferiores. Isso fica evidente em ambas as plataformas pelo processo de alteração dos termos.

Em geral, as plataformas se reservam no direito de atualizar seus termos sempre que julgarem necessário. Exemplos disso são casos de situações ímpares (como o COVID-19), na qual as plataformas criaram políticas específicas se sobrepondo às vigentes até então. Ao colocar datas de atualização nos termos e comunicá-las via *e-mail*, a plataforma se permite realizar as adaptações contratuais sempre que necessário, sem consulta ao fornecedor ou cliente de maneira direta, apenas uma comunicação prévia. O usuário tem aceite compulsório aos novos termos, caso contrário deve cessar a operação na plataforma.

O trecho seguinte, extraído dos termos de serviço do *AirBnb* levantam todos esses aspectos:

O *Airbnb* se reserva ao direito de modificar estes Termos a qualquer momento de acordo com esta provisão. Se alterarmos estes Termos, publicaremos os Termos revisados na Plataforma *Airbnb* e atualizaremos a data de “Última Atualização” no início destes Termos. Também enviaremos a você, por *e-mail*, uma notificação das alterações pelo menos 30 (trinta) dias antes da data de vigência da alteração. Caso você discorde dos Termos alterados, você pode rescindir este Contrato com efeito imediato. Nós informaremos sobre seu direito de rescindir o Contrato no *e-mail* de notificação. Caso você não rescinda seu Contrato antes da data de vigência dos

Termos alterados, seu acesso contínuo ou uso da Plataforma *Airbnb* constituirá aceitação dos Termos alterados (AIRBNB, 2020).

Além disso, por se tratar de plataformas globais, há uma preocupação que os termos sejam adaptados de acordo com o país de operação, até por ter em vista que se trata de plataformas novas e muitas delas não têm regulações em países específicos. Assim, de acordo com a localização na qual o usuário se encontra, o contrato será representado juridicamente por um agente diferente.

Por outro lado, adaptações entre os usuários são possíveis de serem realizadas sem a interferência da plataforma ou com aceite automático da mesma. Pode-se, por exemplo, ser acordado um tempo extra de permanência com compensação a ser alinhada entre as partes. Também, podem ser aplicadas taxas extras em função de uma extensão da estadia ou, em outros casos, o cancelamento do serviço pode ser realizado sem custos extras.

#### 6.2.3.2 Especificação dos termos

Os termos são especificados com base em termos de adesão, suportados por políticas e diretrizes da plataforma. Há um aparente esforço, tanto por parte da *Uber* como por parte do *Airbnb*, de cobrir o máximo de situações possíveis, de modo que por vezes notou-se que existiam termos e políticas que se sobrepunham. Existem termos comuns a fornecedores e a consumidores, mas também existem os específicos para cada um deles. Destaca-se que nos termos é delimitado que não é uma relação de vínculo entre o usuário e a plataforma, mas o não aceite dos termos propostos impossibilita que o usuário utilize a mesma para executar seus serviços. No *Airbnb*, isso é deixado claro no seguinte trecho, extraído dos termos de serviço: “Não existe nenhuma *joint venture*, sociedade, vínculo empregatício ou relacionamento de agenciamento entre você e o *Airbnb* como resultado deste Contrato, ou pelo seu uso da Plataforma *Airbnb*” (AIRBNB, 2020).

Na *Uber*, os termos de serviço da plataforma apresentam informações semelhantes:

Você reconhece que a *Uber* não é fornecedora de bens, não presta serviços de transporte ou logística, nem funciona como transportadora, e que todos esses serviços de transporte são prestados por parceiros independentes, que não são empregados(as) e nem representantes da *Uber*, nem de qualquer de suas afiliadas (UBER, 2020).

As adaptações possíveis de serem realizadas (conforme exposto no item anterior), podem ser vistas nesse ponto também. O contrato é adaptável. Alterações menores geram políticas específicas que se sobrepõe a do termo e são comunicadas previamente, mediante

aceite compulsório para continuidade na plataforma. Essa continuidade na plataforma, inclusive, é um dos aspectos centrais do próximo tópico a ser abordado.

### 6.2.3.3 Garantia de execução dos compromissos

A garantia de execução dos compromissos expressos contratualmente (através das políticas, termos e diretrizes) é atingida por meio de uma espécie de autoridade que a plataforma exerce, quase como uma hierarquia. Essa relação aparentemente unilateral pode ser vista no seguinte trecho, extraído dos termos de serviço do *Airbnb*:

O acesso ou uso de determinadas áreas ou de certos recursos da Plataforma *Airbnb* podem estar sujeitos às políticas, padrões ou diretrizes separadas, ou podem exigir que você aceite termos e condições adicionais antes que você possa acessar as áreas ou características relevantes da Plataforma *Airbnb* (AIRBNB, 2020).

Isso é possível de ocorrer em função da plataforma ser a detentora da tecnologia necessária para a transação. Caso o usuário não execute os termos definidos, pode sofrer punições como redução de viagens (no caso específico da *Uber*) ou até mesmo da exclusão da plataforma. Esse último é o caso de o usuário não aceitar alguma alteração dos termos da plataforma ou descumprir com algumas das exigências estabelecidas.

A veracidade das informações e, por consequência, garantia de que os termos contratuais estão sendo cumpridos, em ambas as plataformas, é de responsabilidade do fornecedor. No caso do *Airbnb*, por exemplo, a plataforma se isenta da responsabilidade sobre a veracidade dos anúncios. As informações presentes no anúncio passam a ser alvos contratuais quando o anfitrião confirma uma solicitação de reserva, momento em que é firmado um contrato entre os dois usuários. Já no caso da *Uber*, embora se exijam documentos comprobatórios do fornecedor e do ativo, inclusive podendo a plataforma buscar informações de terceiros sobre o agente visando identificar a adequação do mesmo para operar nela, é com base na confiança no motorista que a plataforma assegura que os compromissos firmados são executados. Essa situação se mantém até que o usuário que atua como monitor das especificidades sinalize algo contrário, o que faz com que as medidas cabíveis definidas pela plataforma sejam tomadas.

Essa lógica de que o monitor das especificidades atue como forma de “guardião” da garantia da execução dos compromissos leva, em algumas vezes, a situações de conflitos. A forma como esses conflitos são resolvidos são abordados na variável de análise seguinte.

#### 6.2.3.4 Resolução de conflitos

Embora a forma com a qual as plataformas se colocam contratualmente (como intermediárias sem relação direta com a prestação de serviço) faz com que as mesmas se isentem de problemas entre os usuários, a plataforma se empenha em resolver os conflitos entre as partes. Essa resolução é sempre inicialmente relacional, de maneira amigável, partindo para a arbitragem e só então, em último caso, indo para o júri.

Isso foi verificável em ambas as plataformas. O *Airbnb*, de forma específica, se coloca à disposição para atuar na resolução dos conflitos. Isso fica evidenciado através da existência de uma central de resoluções. Nos termos de serviço, nota-se que a plataforma solicita que os usuários cooperem de boa-fé com o *Airbnb* no que diz respeito ao fornecimento de informações:

Os Membros concordam em cooperar e ajudar o *Airbnb* de boa-fé, e fornecer ao *Airbnb* essas informações e tomar as medidas que venham a ser razoavelmente solicitadas pelo *Airbnb* com relação a quaisquer queixas ou reivindicações apresentadas por Membros [...] (AIRBNB, 2020).

Em casos não resolvidos de forma amigável, existe uma cláusula contratual que prevê a renúncia a um julgamento por júri em casos que puderem ser solucionados por meio de arbitragem, como pode ser visto também nos termos de serviço:

O *Airbnb* compromete-se a participar de um processo de resolução de litígios de forma amigável com o cliente. [...] Você e o *Airbnb* reconhecem e concordam que cada um de nós renuncia ao direito de um julgamento por júri em todos os casos de disputas que puderem ser solucionadas por arbitragem (AIRBNB, 2020).

A *Uber*, por sua vez, tem uma abordagem semelhante. Não há uma responsabilização da plataforma nos conflitos existentes, mas a mesma se propõe a atuar como auxiliadora na solução do conflito. De acordo com o informado pela plataforma, ela detém uma estrutura de atendimento com uma equipe especializada para o tratamento de reclamações, devendo ser a primeira alternativa para a solução de conflitos:

A *Uber* disponibiliza uma estrutura de atendimento, composta por ferramentas de contato e uma equipe especializada de suporte para o tratamento de reclamações com o objetivo de evitar a judicialização de controvérsias que, eventualmente, possam surgir com o seu uso dos Serviços. Diante disso, você se compromete a utilizar as ferramentas de suporte disponibilizadas pela *Uber* como primeiro meio para a solução de controvérsias decorrentes do seu uso dos Serviços (UBER, 2020).

Essa mesma lógica inicialmente relacional também é aplicada quando o problema envolve a plataforma, diretamente. Quando usuários e a plataforma entram em desacordo, por algum motivo, as vias relacionais são a primeira estância para a solução do conflito.

## 6.2.4 Variáveis de análise da dimensão especificidade dos ativos

Por fim, a “especificidade dos ativos”, que pode ser considerado um dos fatores distintivos dessas plataformas de compartilhamento pelo arranjo que apresenta, foi aquela que uma das variáveis de análise não foi possível de ser observada em ambas plataformas (*investimentos em estruturas físicas*). Ainda assim, essa ausência é interessante de ser considerada como resultado também. Essa e as demais variáveis de análise que compõe a dimensão são abordadas na sequência.

### 6.2.4.1 Investimentos em ativos de mercado

No que tange aos investimentos realizados em ativos denominados aqui, de mercado, esses são responsabilidade em parte da plataforma e em parte do fornecedor.

Ambas as plataformas arcam com os custos de publicidade para a promoção da marca e atualizações necessárias para funcionamento da plataforma. Essa marca e o capital intelectual são de propriedade da plataforma, sendo vedada a sua utilização salvo se permitido contratualmente. O que ocorre, na prática, é um licenciamento da marca e da tecnologia para prestação do serviço.

Já o ativo tangível que é utilizado durante a transação (ou seja, aquele bem que o acesso é fornecido a outro usuário) é de inteira responsabilidade do fornecedor. Não só sua manutenção ou depreciação, mas também a responsabilidade de ter o bem nas condições anunciadas e exigidas pela plataforma. Nos termos de serviço do *Airbnb* essa isenção da plataforma fica evidente:

O *Airbnb* e qualquer outra parte envolvida na criação, produção ou disponibilização da Plataforma *Airbnb* ou do Conteúdo Coletivo não serão responsáveis por quaisquer danos incidentais, especiais, exemplares ou consequenciais, incluindo lucros cessantes, perda de dados ou perda de fundo de comércio, interrupção do serviço, danos em computador ou falha no sistema, ou do custo substituição de produtos ou serviços, ou por quaisquer danos pessoais ou corporais ou morais ou angústia emocional decorrente de ou relacionados [...] (AIRBNB, 2020).

O ativo, para esse tipo de estrutura é passível inclusive de ditar o acesso a plataforma. Na *Uber*, por exemplo, de acordo com o veículo que o fornecedor possui, o mesmo fica habilitado para uma faixa diferente de padrão de serviço, que faz variar também o preço da viagem e, conseqüentemente, a demanda. De acordo com as características do veículo, o motorista irá estar apto a diferentes tipos de serviço (*Uber*, *Uber pool*, *Uber black*, entre outros).



Assim, *Uber* e *Airbnb* se colocam em posição de não ter relação de responsabilidade com os ativos tangíveis de mercado. Salvo alguns casos pontuais, como na pandemia de COVID-19, durante a qual a *Uber* reembolsava o motorista referente a alguns itens de segurança necessários para operação, o papel das plataformas no que diz respeito aos ativos físicos se limitava a algumas práticas de proteção dos investimentos realizados pelos fornecedores.

O *Airbnb*, por exemplo, tem um termo de garantia ao anfitrião protege o investimento do fornecedor e busca a solução dos problemas com intermédio da plataforma. Nesse caso, inclusive, com o *Airbnb* podendo efetuar alguma forma de compensação financeira ao fornecedor. Já a *Uber* pode cobrir algumas taxas de limpeza e em alguns casos de sinistro, mas essa cobrança é repassada ao consumidor.

Entretanto, essas práticas não constituem uma obrigatoriedade por parte das plataformas, sendo vistas como atos benevolentes.

#### 6.2.4.2 Investimentos em ativos humanos

No que cerne aos *investimentos em ativos humanos*, ficou evidente que esses são realizados pelas plataformas de maneira muito sutil e, muitas vezes, em formato de treinamentos padrão ou políticas de conduta. Isso pode ser explicado tendo em vista que são muitos novos usuários, o que faria que os custos com investimentos personalizados fossem proibitivos. A existência de um código comportamental, central de ajuda e códigos de conduta direcionados indica que, embora não formalizado em formato de curso ou treinamento, esforços são empregados para que os novos usuários tenham diretrizes mínimas para se adequar.

Ainda assim, essas plataformas reconhecem algumas qualificações que os fornecedores tenham ou adquiram, o que faz com que haja um incentivo não financeiro para que eles invistam por si só. Isso é exemplificado por meio dos idiomas que o fornecedor tem conhecimento. Embora não seja exigência o conhecimento de diferentes línguas, os idiomas que os fornecedores falam são mostrados no perfil dos mesmos, como pode ser visto na imagem E (anexo A) e na imagem I (anexo B).

Aqui, ressalta-se apenas que a *Uber* tem uma exigência prévia que não foi notado no *Airbnb*. Para operar na plataforma, é necessário que o motorista tenha, na Carteira Nacional de Habilitação, a observação de que exerce atividade remunerada. Ou seja, a plataforma demanda um investimento prévio para a adequação à mesma.

#### 6.2.4.3 Investimentos em estruturas físicas

Como citado anteriormente, nessa relação entre plataformas de compartilhamento e usuários não se notou, através do método utilizado, nenhum ponto que diga respeito ao investimento em estruturas físicas necessárias para a operação.

Embora isso possa indicar uma fragilidade do *framework*, aqui argumenta-se o contrário. De certo modo, era esperado que ao aplicar essa variável de análise nas plataformas de compartilhamento não iria haver retorno. Tratam-se de plataformas que operam, em grande parte, mediadas por tecnologias da informação e comunicação. As estruturas físicas se limitam a alguns pontos de atuação necessários para atender tramites burocráticos e para facilitar a logística de operação. Isso por si só é um fator interessante de ser notado nesse tipo de estrutura.

Dada essa especificidade de funcionamento das plataformas, avança-se ao próximo aspecto, que versa justamente com os *investimentos em tecnologia da informação*.

#### 6.2.4.4 Investimentos em tecnologia da informação

Se os *investimentos em estruturas físicas* não foram observáveis, os *investimentos em tecnologia da informação* têm papel central na operação dessas plataformas, sendo responsáveis pelos investimentos maciços que são realizados.

Ambas as plataformas são baseadas em tecnologias da informação e comunicação. O *Airbnb*, por exemplo, depende do *site* e do aplicativo para o funcionamento. Já a *Uber* baseia seu funcionamento nos aplicativos que detém (motorista e usuário). Sem esses canais, a plataforma não conseguiria atuar, já que seu funcionamento se baseia nessas ferramentas. Assim, investimentos consideráveis são despendidos em servidores e desenvolvimento de melhorias no aplicativo. Isso pode ser visto na página da *Uber*, onde a plataforma delimita: “A taxa da *Uber* ajuda a cobrir custos com tecnologia, desenvolvimento de recursos para o app, marketing e processamento do repasse de ganhos dos motoristas parceiros, entre outros” (UBER, 2020).

Esse aparato de TI, inclusive, é utilizado para que as preferências do usuário sirvam como base para recomendações ou propagandas, além do compartilhamento de informações com outras plataformas

Embora os *investimentos em TI* sejam realizados em grande parte pela plataforma, fica a cargo dos usuários a adequação aos requisitos necessários para rodar o aplicativo. Existem

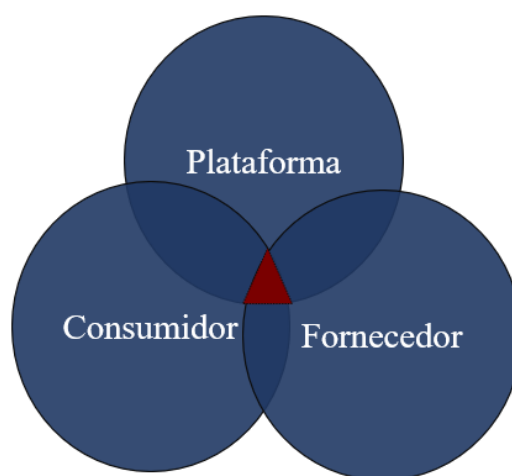
requisitos básicos nessa relação, sendo o acesso as plataformas disponibilizadas de responsabilidade do usuário.

### 6.3 A ESTRUTURA COLABORATIVA

Com base na observação empírica das plataformas de compartilhamento e nas estruturas híbridas de governança identificadas a partir da revisão sistemática da literatura conduzida, foi possível notar que as plataformas de compartilhamento apresentam características peculiares que fazem com que não se enquadrem em nenhum dos tipos identificados anteriormente. Neste tópico, será apresentado os resultados de acordo com a estruturação dessas plataformas de compartilhamento como uma estrutura híbrida de governança dos custos de transação distintas das observadas até então.

Para isso, apresenta-se, de antemão, a Figura 14, que apresenta o arranjo da estrutura colaborativa de governança:

**Figura 14** - Arranjo da estrutura colaborativa de governança



Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo de construção desse arranjo como ilustrador dessa estrutura colaborativa de governança que aqui é proposta, teve como base a plataforma de compartilhamento. Embora a plataforma dependa dos agentes individuais, ela é a base da estrutura. Mais do que isso, sem essa plataforma, a “estrutura colaborativa” nem existiria. A plataforma é o agente econômico responsável pela estruturação e coordenação desse tipo de governança.

Após definido o papel que a plataforma teria, buscou-se definir o papel dos agentes individuais, tratados ao longo dessa pesquisa por termos como usuários, fornecedores,

consumidores, entre outros. Compreendeu-se que seria necessário indicar a existência desse papel duplo que desempenham (por momentos como consumidores e por momentos como fornecedores). Isso porque as plataformas de compartilhamento têm seu funcionamento baseado justamente nessa dualidade que os usuários apresentam.

Definido esses dois pontos, estruturou-se da forma que é apresentada na Figura 14. A colocação dos agentes individuais relacionando-se com a plataforma mas também entre si, além de apresentarem parte de sua área no interior e parte no exterior da plataforma ilustra exatamente a relação que foi percebida ao longo da condução desse estudo. A plataforma tem um aparato central maior e que independente dos usuários, embora eles sejam fundamentais para a sua sustentabilidade. Os usuários, por sua vez, embora menores representativamente, também tem uma parcela de atividade econômica independente fora da plataforma. Esses podem transacionar com base nos seus ativos de outras formas que não envolvam a plataforma. A relação entre eles, por sua vez, ocorre no momento em que o serviço é prestado, onde o envolvimento da plataforma é limitado. Essa plataforma é atuando antes e depois da realização do serviço, mas a “entrega” do serviço ocorre a partir do encontro entre as partes.

Como aspecto final desse arranjo, denota-se que os aspectos observados na área de intersecção dos agentes individuais e da plataforma é onde a estrutura colaborativa apresenta seus aspectos distintivos em relação a todas outras estruturas abordadas anteriormente na revisão aqui proposta.

Esses aspectos distintivos, como pôde ser observado nos dados oriundos da coleta empírica de dados, são possibilitados pelo uso de tecnologias da informação e comunicação. A influência de TICs, assim, é fundamental para o sucesso dessa estrutura híbrida de governança. Essa importância, inclusive, é identificada em diversos outros estudos (BOTSMAN; ROGERS, 2010; DEMARY, 2015; ECKHARDT *et al.*, 2019; HAMARI; SJOKLINT; UKKONEN, 2015; LAURELL; SANDSTROM, 2017; RANJBARI; MORALES-ALONSO; CARRASCO-GALLEGO, 2018).

No que diz respeito à dimensão “adaptação”, o uso da tecnologia da informação é fator distintivo ao que se encontrou em todas as outras. Através da TI, é possível que o agente comunique a todos os usuários, de maneira simultânea e padronizada, a baixos custos marginais, todas as informações que julgar pertinentes. Isso é compatível com Demary (2015), que considera que o uso de tecnologia deixa esse processo mais barato. Nesse ponto, entretanto, vale salientar que essas informações estão sujeitas aos interesses da plataforma, já que o processo de transmissão de informações tem formato semelhante ao de uma hierarquia, no qual a plataforma ocupa o nível mais elevado. Outro fator observável nessas plataformas é em

relação a demanda, preços e incerteza tecnológica. Através de algoritmos próprios, as plataformas conseguem equacionar a demanda e os preços praticados de maneira dinâmica. Assim, os preços praticados se adequarão à relação entre demanda e oferta. Isso faz com que os serviços prestados tenham um preço que se aproxima do valor percebido pelo usuário de maneira mais efetiva do que uma condição de atuação com preços fixos, que não é capaz de levar em consideração variações de oferta e demanda.

Em relação aos “controles administrativos”, o grande fator de diferenciação é a utilização dos mecanismos relacionais para reduzir os custos de transação. A transação na estrutura colaborativa, por si só, seria arriscada e elevaria os custos de transação, pois pressupõe confiança em um agente desconhecido (FRENKEN; SCHOR, 2017). Entretanto, a estrutura colaborativa permite que se economize, pois a mesma se coloca como intermediária dessa transação, uma espécie de curadora dos agentes, fazendo com que, por confiar na plataforma, o usuário passe a confiar naquele agente que até então desconhece. Tendo isso em vista, essas plataformas investem tanto esforços na manutenção das suas relações com os usuários (consumidores ou fornecedores), com a intenção de criar um senso de comunidade (MOHLMANN, 2015). Ao investir nessa relação, cria-se uma relação de troca entre plataforma e usuário. De forma concomitante, a plataforma indica aqueles usuários que são mais confiáveis com base no monitoramento realizado pelos próprios usuários. Nesse ponto, o sistema de avaliação e reputação que é construído alimenta o monitoramento das especificidades e propicia a continuidade das relações.

Já em relação à dimensão teórica “direito contratual”, o que foi identificado não é exatamente um fator de distinção da plataforma, já que não foram observados mecanismos específicos que não possam ser encontrados em outras estruturas. Em linhas gerais, o que se identificou é um processo que tange a uma hierarquia. Os termos contratuais são definidos pela plataforma e comunicados aos usuários. A adesão por parte desses é compulsória, sob pena de não poder transacionar na plataforma. Esse mesmo processo é visto nas adaptabilidades necessárias, que são definidas pela plataforma e comunicadas aos usuários, sendo também adesões compulsórias. Destaca-se, entretanto, os esforços relacionais para a resolução de conflitos. Dada a construção de senso de comunidade por parte das plataformas, como abordado na dimensão dos “controles administrativos”, a resolução de conflitos tende a ser, em um primeiro momento, sempre com base no ajuste mútuo entre as partes. A utilização de esferas legais para a resolução desses conflitos é desencorajada pela utilização de uma série de mecanismos relacionais que devem ser utilizados como primeira alternativa.

Por fim, a “especificidade dos ativos” retoma as dimensões teóricas de análise que apresentam carácter distintivo em comparação às demais estruturas identificadas. Aqui, há uma clara divisão entre ativos que são propriedade da plataforma e ativos que são propriedade dos agentes individuais. O que ocorre é uma relação de prestação de serviços de um a outro, sem que haja transferência de propriedade. Enquanto a plataforma é responsável pela construção da marca, estruturação para funcionamento e operação de si mesma e construção das diretrizes de operação, os agentes individuais (usuários) são responsáveis pelos ativos que de fato são transacionados (ainda que por meio da concessão de acesso temporário). Dessa forma, assim como não há uma responsabilidade solidária por parte dos agentes individuais em qualquer problema referente à marca ou estrutura digital da plataforma, as plataformas se eximem de responsabilidades no que diz respeito aos ativos de posse dos agentes. Em alguns casos, observa-se um apoio específico nesse ponto, porém é considerada uma prática benevolente da plataforma e que não configura precedente para que demais práticas assistenciais sejam exigidas.

Com as dimensões teóricas de análise expostas e discutidas, chega-se ao conceito do que seria a estrutura colaborativa de governança: **Plataformas intermediárias baseadas no uso de TICs e na participação de usuários, com divisão de propriedade dos ativos delimitada entre ativos da plataforma e ativos do usuário.**

## 7 DISCUSSÃO

Nessa etapa, será realizado o esforço de, dado o referencial teórico construído, conectá-los aos resultados encontrados através do método aplicado para avançar no sentido de agregar conhecimento para os campos teórico e prático.

Assim, é colocado como ponto de partida dos conceitos abordados o ato de compartilhar. É a partir do entendimento e da compreensão da evolução do ato de compartilhar que é possível avançar ao entendimento da estrutura de governança que aqui é proposta. A atividade de compartilhar está intimamente ligada à evolução socioeconômica (PRICE, 1975). É uma atividade comum à vida em sociedade antes mesmo do surgimento da economia compartilhada (BELK, 2010). Com o surgimento das TICs, entretanto, que tal fenômeno foi impulsionado e o que se tem presenciado é um surgimento de novas formas de compartilhamento mediadas digitalmente (MARTIN, 2016). É a partir desse ponto que o ato de compartilhar adquire, também, conotação econômica enquanto atividade com potencial de apresentar valor de troca.

Com esse potencial econômico, em um cenário propício para o surgimento das plataformas, emerge a economia compartilhada, principalmente a partir da década de 90 e ganhando maior relevância a partir do ano de 2008 (BOTSCHAN; ROGERS, 2010; SCHOR, 2014). Essa ascensão das plataformas acarretou, também, no desenvolvimento de um campo teórico de conhecimento, como evidenciado nas revisões de Cheng (2016), Ertz e Leblanc-Proulx (2018) e Netto e Tello-Gamarra (2020).

Entre os achados dos estudos desse campo teórico, alguns estudos (CODAGNONE; MARTENS, 2016; FRENKEN; SCHOR, 2017; JIANG; TIAN, 2018; SCHOR, 2014) acabavam por citar a capacidade de redução dos custos de transação que essas plataformas teriam. Essa afirmação, entretanto, pouco aparentava conversar com os teóricos da Economia dos Custos de Transação, como Oliver Williamson. Com base em Williamson (1985), é possível afirmar que a otimização dos custos de transação passa pela adoção de uma estrutura de governança adequada à complexidade da transação que é realizada. Essa relação identificada, entre a economia compartilhada reduzindo os custos de transação e a redução dos custos de transação sendo atingida por meio da adequação da estrutura de governança, motivou o presente estudo a explorar a intersecção de ambos campos do conhecimento, tentando identificar a estrutura de governança que estaria por trás das plataformas de compartilhamento.

## 7.1 A ECONOMIA COMPARTILHADA E OS MODOS GENÉRICOS DE GOVERNANÇA

Para identificar a estrutura de governança por trás da economia compartilhada, o primeiro desafio encontrado foi o de classificar a estrutura colaborativa de governança em algum dos modos genéricos previstos por Williamson (1979, 1985) - o mercado, os modos híbridos e a hierarquia. De maneira a recapitular, pode-se considerar que a estrutura de mercado é aquela adotada quando se opta por recorrer ao mercado, sendo marcado por transações de investimentos não específicos, onde a identidade das partes é irrelevante e com aplicação de regras legais para resolução dos problemas. A estrutura híbrida, por sua vez, apresenta maior especialização dos seus investimentos, o que faz com que confiar apenas no mercado não seja seguro. Assim, adotam-se mecanismos de coordenação e controle para reduzir o risco da transação. Por fim, a estrutura hierárquica são aquelas transações recorrentes, com elevado grau de especificidade, na qual retira-se do mercado a transação para executá-la internamente.

A partir da conceituação dos modos genéricos de governança, buscou-se enquadrar a estrutura colaborativa encontrada em algum desses três modos genéricos. Para isso, tomou-se como base o esquema contratual proposto por Williamson (1998). Nesse, a estrutura de mercado faria sentido quando o investimento se desse em tecnologias de propósito geral. Essa tecnologia em geral pode ser compreendida como investimento de baixa especificidade, já que é comum aos demais agentes do mercado. Entretanto como observado nos resultados, a estrutura colaborativa envolve determinados investimentos específicos. A tecnologia utilizada não é difundida entre os demais agentes do mercado. Essa observação aponta para que a estrutura colaborativa, de fato, não se enquadraria no modo genérico de mercado. Dessa forma, resta à análise dois modos genéricos de governança: o híbrido e o hierárquico.

A distinção entre os modos híbridos e hierárquicos pode seguir a discussão do esquema contratual de Williamson (1998), assim como foi feito para o mercado. Em termos gerais, a diferenciação entre esses dois modos seria em função das salvaguardas utilizadas para proteção dos investimentos. Essas salvaguardas com o objetivo de proteger os investimentos que foram realizados. A estrutura híbrida seria aquela que utiliza salvaguardas de mercado, ou seja, subsídios adicionais ao contrato. Já a hierarquia protege os investimentos por vias administrativas, retirando a transação do mercado e coordenando através de decretos tomados internamente. Entretanto, essa maior coordenação interna acarreta maiores custos, fazendo com que a opção por hierarquia seja útil apenas como último recurso.

Levando em consideração os achados da análise empírica, pode-se considerar que a estrutura colaborativa aponta para ser uma estrutura híbrida de governança. Os mecanismos que



visam a proteção dos investimentos são, basicamente, relações contratuais com algumas cláusulas e dispositivos extras de proteção. De forma alguma foi identificado que a transação foi retirada do mercado. Na prática, essas plataformas são, até certo ponto, dependentes do mercado não só em questão econômica, mas em questão operacional.

Além do esquema contratual de Williamson (1998), os atributos de Williamson (1991, 1998) que diferenciam os modos genéricos de governança também podem ser utilizados para considerar a estrutura colaborativa como uma forma híbrida de governança. Para tal, pode-se analisar os controles administrativos, a capacidade de adaptação autônoma, a capacidade de adaptação cooperativa e o direito contratual desses modos genéricos.

Enquanto no mercado os controles administrativos empregados são praticamente inexistentes, esses controles, no modo hierárquico, são dominantes. Como definido anteriormente, a hierarquia remove do mercado a transação e a internaliza. Nessa polarização, observa-se que o modo híbrido de governança se posiciona de maneira intermediária. Ao cruzar essa informação com os dados obtidos empiricamente, apenas reforça-se a afirmação de que a estrutura colaborativa, por apresentar alguns mecanismos de controle, porém não tão robustos como aqueles empregados em hierarquias, pode ser considerada uma estrutura híbrida de governança.

A mesma relação intermediária da estrutura colaborativa pode ser aplicada ao realizar a leitura das capacidades de adaptação autônoma e cooperativa. A adaptação autônoma lida com a capacidade de resposta às variações de mercado. Essa capacidade, no mercado, é extremamente evidente. Já que se tratam de transações que envolvem baixa especificidade tecnológica, a capacidade de adaptação às falhas de mercado é atingida mais facilmente. Na hierarquia, entretanto, esse processo é dificultado, tendo em vista que os investimentos realizados são de elevado grau de especificidade e existe toda uma organização por trás. Na estrutura colaborativa identificada, embora a dinâmica de adaptação às variações do mercado não seja tão eficaz como a de mercado, os mecanismos empregados são utilizados para tentar se aproximar desses, através da utilização de tarifas dinâmicas e maior previsibilidade de demanda.

Já a adaptação cooperativa, aquela que diz respeito à capacidade de realinhamento interno em caso de perturbação, é inexistente no mercado e tem forte traço na hierarquia. Isso porque o mercado não apresenta uma estrutura formalizada, enquanto a hierarquia internaliza as atividades e todas as adaptações necessárias são possíveis de serem realizadas por ela. A estrutura colaborativa identificada apresenta essa capacidade de realinhamento, porém não da mesma forma que se apresenta na hierarquia. A plataforma de compartilhamento consegue

realizar alterações internas com base em suas definições e comunicando aos membros. Porém, diferente da hierarquia, os membros podem ou não se sujeitarem a essas adaptações propostas.

Por fim, o atributo do direito contratual pode ser visto como preponderante no mercado ao passo que na hierarquia é basicamente com base em decretos. Isso porque as transações de mercado não envolvem uma estrutura específica ou alguma espécie de conexão entre os agentes envolvidos. Isso faz com que o mecanismo do contrato seja o dominante, com os conflitos resolvidos por vias judiciais. Na estrutura colaborativa, entretanto, observou-se que os contratos são complementados por mecanismos relacionais que não seguem uma ordem hierárquica estabelecida. Como a plataforma se coloca como uma mediadora, ela atua na resolução dos conflitos, porém não detendo autoridade formal sob nenhuma das partes. Essa ausência de hierarquia formalizada (embora em alguns pontos as decisões tenham um fluxo unilateral, como nas alterações dos termos de utilização), porém não utilizando apenas o contrato, reforça o carácter híbrido desses tipos de plataforma.

Havendo exposto, pode-se considerar que, de fato, a estrutura colaborativa de governança identificada no presente estudo se enquadra como um modo híbrido de governança. Em alguns atributos, como a adaptação as falhas de mercado, apresenta traços que mais aparentam uma estrutura de mercado. Por outro lado, no direito contratual, por exemplo, ao adotar uma lógica quase que hierárquica nas alterações e especificações do termo, aparente se aproximar mais do modo hierárquico. O fator distintivo desse tipo de estrutura aparenta ser justamente essa flexibilidade, tentando absorver os aspectos mais positivos (levando em consideração a natureza da transação que efetua) de cada um dos modos polares.

Entretanto, para considerar se essa estrutura é de fato uma estrutura híbrida emergente ou um desmembramento de algum tipo já existente, é necessário realizar a comparação com as demais estruturas identificadas.

## 7.2 O SURGIMENTO DE UMA NOVA ESTRUTURA HÍBRIDA DE GOVERNANÇA

Uma vez definido que essa estrutura colaborativa de governança se enquadraria em um modo híbrido, foi necessário identificar os demais modos híbridos já existentes na literatura. Isso porque para definir que é uma estrutura nova, é necessário que essa afirmação seja baseada na comparação com as existentes.

Para tal, a comparação inicialmente se deu com base nas diferentes categorias que as estruturas foram classificadas, visando facilitar a análise. Caso se identificasse que a estrutura

colaborativa se fazia pertencente a determinada categoria, iria se aprofundar a análise naquele grupo específico de estruturas.

A primeira análise, então, foi feita em relação às estruturas de congregação. Essas, exemplificadas pelos conselhos de mercado (através dos estudos de ROYER; MÉNARD; GOIUN, 2016), cooperativas (CHADDAD, 2012; HESS; LIND; LIANG, 2013) e parceria público-privada (DORMADY, 2013). Aqui, resgata-se o conceito apresentado anteriormente: são estruturas marcadas pela união dos agentes enquanto agentes individuais em torno de um novo agente com potencial de representação no mercado. A adaptação é baseada no aumento da representatividade de mercado e na flexibilização de acesso a determinados recursos. Os investimentos, por sua vez, são realizados não só no individual, mas também em adequações para poder integrar a estrutura.

Ao comparar esse tipo de estrutura com a estrutura colaborativa, algumas diferenças emergem. Embora ambas lidem com agentes individuais em torno de um agente representativo, na estrutura colaborativa não há uma relação formal entre plataforma e prestador do serviço. Há um licenciamento de ambos para a utilização de algum ativo próprio, sem que haja investimentos no ativo da outra parte interessada seja semelhante, não havendo relação do aplicativo com a prestação de serviço. A plataforma funciona apenas como um intermediário. Além disso, os controles administrativos utilizados e a lógica de investimentos em ativos específicos foram atributos que poucas semelhanças se encontraram, a ponto de justificar o enquadramento nessa categoria.

Assim, partiu-se para a análise das estruturas de cooperação. Essas estruturas representadas pelas alianças (AHMADJIAN; LINCOLN, 2011; DYER, 1996; GORBANEFF; VALDIVIESO; CABALLERO, 2008; REUER; ZOLLO, 2005; ROCHA; BATAGLIA, 2017; WHITE, 2005; WHITE; LUI, 2005; ZAKARIA; GENÇ, 2017; ZHAO; PRIPORAS, 2017), capital de ventura (KHANIN; TUREL, 2016; VERWAAL *et al.*, 2010), consórcios (CLARK; BALL, 1991), GCS (LIETKE; BOSLAU, 2007; YEUNG *et al.*, 2013), *joint venture* (MJOEN; TALLMAN, 1997), parceria público-privada (BAKER, 2016; QUELIN *et al.*, 2019) e redes (BIDAULT; FISCHER, 1994; RUUSKA *et al.*, 2011). Conforme definido anteriormente, essas estruturas são aquelas que se estabelece uma relação entre os agentes, respeitando as suas individualidades. A adaptação é baseada no compartilhamento de informações e recursos, com os controles executados amplamente sob mecanismos relacionais, como a confiança. Os contratos, por sua vez, apresentam-se em formato de longo prazo, de forma a garantir a manutenção da relação.

Comparando com a estrutura colaborativa, entre as três categorias identificadas, essa é aquela que talvez apresente maior semelhança, por lidar com os aspectos relacionais e ser baseada no compartilhamento de informações e recursos. A própria nomenclatura dada à categoria e a estrutura já de certa forma exprime essa proximidade que ambas apresentam. Entretanto, alguns fatores distintivos entre elas fizeram com que se considerasse que a estrutura colaborativa não deva ser enquadrada nesse tipo de estrutura. Isso porque o aspecto diferencial desse tipo de estrutura é a redução dos custos de transação com base nesse compartilhamento. Na estrutura colaborativa, entretanto, a relação não é de simples cooperação, e sim de mutualismo. Os agentes estão associados entre si, de modo que um não transaciona sem a participação do outro. O compartilhamento de informações e recursos não é um meio para a execução da atividade, e sim a própria possibilidade de execução da atividade.

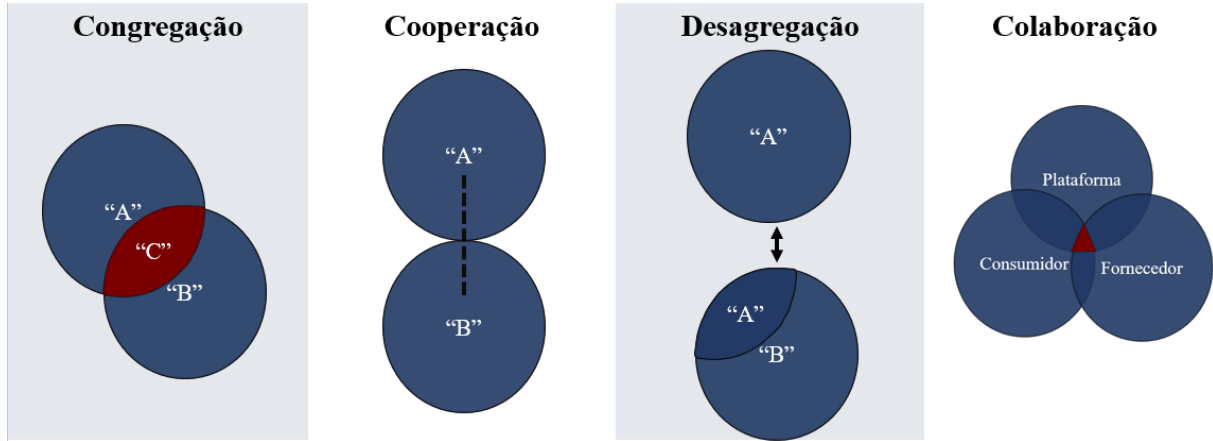
Por fim, não havendo sido enquadrado de acordo com as duas primeiras categorias, voltou-se a análise para a categoria de desagregação. Essa, exemplificada pelas franquias (AZEVEDO; SILVA, 2003; HERZ *et al.*, 2016) e terceirização (ALTIN; UYSAL; SCHWARTZ, 2018; BERTRAND, 2011; DUAN *et al.*, 2014; HOLCOMB; HITT, 2007; LAGUNES; DEL VALLE; CASTILLO, 2016; STRANGE, 2011; WILLIAMSON, 2008). Essas estruturas têm como base a delegação de funções para outro agente, executando-a externamente por meio de um outro agente. Esse agente que passa a executar a atividade, dotado de uma organização própria para atingimento desse objetivo. Nesse ponto é que essa categoria se distancia da estrutura colaborativa. Na estrutura colaborativa, os agentes envolvidos (plataforma e usuário) não detêm todos os meios para a execução da atividade sem a complementariedade da outra parte. Como dito anteriormente, a relação entre plataforma e usuário beira o mutualismo. Embora haja um licenciamento por parte das plataformas para que os usuários utilizem sua marca e parte dos seus ativos para a execução das atividades, um não consegue realizar o serviço sem a presença do outro.

Realizada a análise em comparação às três categorias, entende-se que podemos estar diante de uma estrutura de governança diferente em relação às existentes. Embora possua características semelhantes em alguns pontos à essas categorias, como a união em torno de um agente específico (congregação), o compartilhamento de informações e recursos (cooperação) e a externalização de parte das atividades (desagregação), a sua lógica de funcionamento se mostra única em relação às demais.

Com isso em vista, apresenta-se a Figura 15, que coloca os possíveis arranjos das diferentes estruturas híbridas de governança já considerando a estrutura colaborativa como um novo tipo. Essa figura pode ser vista como a resposta à questão de pesquisa endereçada

inicialmente. A estrutura colaborativa é uma nova estrutura híbrida de governança dos custos de transação.

**Figura 15 - Arranjos das estruturas híbridas de governança**



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar se a economia compartilhada constituiria uma nova estrutura híbrida de governança. A inquietação referente à essa temática partiu da observação de que diferentes estudos apontavam uma economia de custos de transação propiciadas pelas plataformas de compartilhamento (CODAGNONE; MARTENS, 2016; FRENKEN; SCHOR, 2017; JIANG; TIAN, 2018; SCHOR, 2014; SHMIDT, 2020), mas ainda assim essa temática não configurava uma linha de investigação significativa nos diferentes estudos de revisão (CHENG, 2016) e bibliométricos (ERTZ; LEBLANC-PROULX, 2018; NETTO; TELLO-GAMARRA, 2020) existentes. Dessa forma, compreendeu-se que seria necessária uma análise que tivesse como alvo a integração de ambos os campos do conhecimento.

Para atingimento do objetivo estabelecido, o estudo foi construído em duas etapas, ambas baseadas em um arcabouço teórico construído, o chamado *framework* integrado de análise. Uma dessas etapas teve como objetivo a coleta de dados teóricos. Essa coleta ocorreu com base em uma revisão exploratória e uma revisão sistemática da literatura, essa última realizada através da adaptação do modelo sequencial de Tranfield, Denyer e Smart (2003). A revisão exploratória permitiu identificar que a economia compartilhada apresentaria características que por vezes se assemelhavam a uma estrutura de mercado e por outras uma estrutura hierárquica. Assim sendo, aprofundando a análise nas características identificadas, pode-se considerar que se tratava de uma estrutura híbrida de governança. Já a revisão sistemática permitiu identificar quais as estruturas híbridas (e tipos de estruturas) de governança de custos de transação já existiam na literatura.

Por outro lado, a coleta de dados empíricos foi responsável por fornecer informações para que se pudesse construir teoricamente a estrutura de governança que as plataformas de compartilhamento adotavam. A partir dessa construção, foi possível realizar o cruzamento das informações e observar se a estrutura teórica identificada a partir da análise empírica se enquadrava em alguma das estruturas identificadas na revisão ou se constituiria uma nova estrutura de governança.

Como resultado da pesquisa, identificou-se que a economia compartilhada apresenta características específicas que podem fazer com que a mesma seja considerada uma estrutura de governança dos custos de transação diferente das existentes até então, chamada aqui de estrutura colaborativa. Assim, definiu-se essa nova estrutura colaborativa como sendo plataformas intermediárias baseadas no uso de TICs e na participação de usuários, com divisão

de propriedade dos ativos delimitada entre ativos da plataforma e ativos do usuário. Essa definição, que ainda que de forma ampla capta a essência da estrutura colaborativa, respaldando os diferentes aspectos encontrados em outros estudos que tiveram como foco as plataformas de compartilhamento.

Desmembrando a definição, tem-se como primeiro aspecto a consideração de que as plataformas de compartilhamento atuam como intermediárias (“Plataformas intermediárias [...]”). Isso é factível com o encontrado teoricamente em alguns estudos, como de Botsman e Rogers (2010), Zhang, Pinske e McMeekin (2020) e Ranjbari, Morales-Alonso e Carrasco-Gallego (2018). Para esses, a plataforma oferece uma intermediação entre os usuários, atuando no sentido de permitir a criação de confiança entre as partes. Empiricamente, foi observável nos próprios termos de uso das plataformas, que tem cláusulas específicas que delimitam essa atuação como intermediária. Inclusive, ao se colocarem como empresas do ramo de tecnologia e não do setor de atuação, reforçam essa atuação como intermediários.

O segundo aspecto da definição é que utilizam de tecnologias da informação e comunicação (“[...] baseadas no uso de TICs [...]”). Essas TICs, teoricamente, são consideradas fundamentais para a economia compartilhada, sendo um dos principais fatores para a expansão dessas plataformas (BOTSMAN; ROGERS, 2010; DEMARY, 2015; ECKHARDT *et al.*, 2019; HAMARI; SJOKLINT; UKKONEN, 2015; LAURELL; SANDSTROM, 2017; RANJBARI; MORALES-ALONSO; CARRASCO-GALLEGO, 2018). Não obstante, as TICs seriam responsáveis por permitir que alguns custos fossem racionalizados, como os custos de pesquisa, informação, negociação e decisão (DEMARY, 2015), negociação e comunicação (HIRA; REILLY, 2017) e informação e aquisição (XU, 2020). Aqui, entretanto, amplia-se a percepção de que as TICs são responsáveis pela expansão e por propiciarem a redução dos custos, mas também de que são vitais à operação das plataformas. Empiricamente, observou-se o uso das TICs em todos os processos, desde o cadastro na plataforma até a execução da transação. O uso dessa ferramenta é passível de ser observado nos processos de adaptação (por exemplo, ao oferecer a possibilidade de através de um algoritmo recalculando preço conforme demanda), bem como para auxiliar nos controles a serem executados (proporcionando a possibilidade de avaliação dos usuários. Sem o uso de ferramentas digitais, a operação das plataformas de compartilhamento seria inviável.

O terceiro aspecto presente na definição é a participação dos usuários (“[...]e na participação dos usuários [...]”). Botsman and Rogers (2010) já haviam sinalizado para a necessidade de existência da chamada massa crítica, que tornaria a operação da plataforma viável, já que os ativos a serem transacionados e a demanda por essa transação parte dos

usuários. Além disso, a necessidade dos pares também é notável em diferentes estudos. Belk (2014), na sua definição, considera que são pessoas coordenando a aquisição e distribuição de um recurso. Mohlmann (2015) cita a construção de um senso de comunidade, que denota a importância dos usuários. Já Hamari, Sjöklint e Ukkonen (2015) conceituam a economia compartilhada como uma atividade *peer-to-peer*. Empiricamente, observou-se essa importância em fatores como a responsabilidade pelo monitoramento da especificidade da transação, a avaliação dos pares e por serem proprietários dos ativos transacionados. Esse último leva ao último aspecto da definição a ser considerado.

Esse último aspecto, que lida com a propriedade dos ativos (“[...] com divisão de propriedade dos ativos delimitada entre ativos da plataforma e ativos do usuário”) em muito se relaciona a diferentes análises teóricas já realizadas. Gerwe e Silva (2020), por exemplo, definem que as plataformas de compartilhamento não detêm o ativo alvo da transação, e sim atuam de forma a reduzir as barreiras de entrada para que aqueles que queiram transacionar e possuam o bem o possam realizar. Como definido por Botsman e Rogers (2010), Frenken e Schor (2017), Kumar, Lahiri e Dogan (2018), Munoz e Cohen (2017) e Ranjbari, Morales-Alonso e Carrasco-Gallego (2018), esses bens devendo ser dotados de algum tipo de capacidade ociosa (também chamado de ativos subutilizados, recursos ociosos ou recursos subutilizados). É justamente nesse aproveitamento da capacidade ociosa de bens, que agora são possíveis de serem transacionados em função da redução das barreiras propiciadas pelas plataformas, que as plataformas pautam seu modo de funcionamento.

Com os aspectos referentes aos achados do trabalho havendo sido abordados, na sequência o foco se volta para às implicações do mesmo. Assim, apresentam-se as implicações teóricas, práticas, para a política pública, sendo precedidas pelas limitações e sugestões para estudos futuros.

## 8.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

O estudo apresenta um viés de contribuição teórica que pode ser considerado como multifacetado. Isso porque o estudo não se limita a apenas uma forma de contribuição. De fato, através do caminho percorrido para o atingimento do objetivo, diferentes contribuições à teoria foram sendo realizados.

A contribuição que pode ser percebida em um primeiro momento é a construção do *framework* integrado de análise. A partir da compreensão teórica que o mesmo propicia, é passível da utilização por diversos pesquisadores para realizar a leitura ou o aprofundamento



de estruturas de governança dos custos de transação. A preocupação em arquitetá-lo de uma forma que não fosse específico para as plataformas de compartilhamento foi em função de haver a intenção que pudesse ser expandido para demais estruturas. Metodologicamente, é uma ferramenta que pode guiar demais pesquisadores interessados na área.

Durante a construção do *framework*, foi possível notar uma outra contribuição do mesmo. A possível emergência de um novo tipo de ativo específico, a tecnologia da informação. Embora seja possível argumentar que a tecnologia da informação pode ser enquadrada em algum tipo de ativo específico já existente (como o físico ou o dedicado), aqui defende-se o contrário. Como foi possível notar com a análise empírica das plataformas de compartilhamento, a TI tem uma função que não pode ser limitada a atividades específicas. Nas plataformas de compartilhamento, de forma mais evidente, elas são o *core* da estrutura. Sem os investimentos em tecnologia da informação, a plataforma não conseguiria operar.

A partir da estruturação do *framework* e condução da revisão sistemática da literatura, chega-se a outro aspecto central de contribuição desse estudo. Esse, a identificação das diferentes estruturas híbridas de governança. Esse achado, até então, apresenta determinado ineditismo. Apesar de existirem estudos que abordam as relações interorganizacionais, como Barringer e Harrison (2000), Palmatier, Dant e Grewal (2007) e Jolink e Niesten (2012), esses o fazem normalmente com o foco específico em alguma estrutura ou utilizam diferentes teorias de forma conjunta a ECT. O presente estudo contribui, então, no sentido de delimitar as diferentes estruturas híbridas de governança de acordo especificadamente com a Economia dos Custos de Transação. De forma complementar, as categorias criadas para agrupamento das estruturas identificadas (congregação, cooperação e desagregação) são outro aspecto a ser pontuado.

Já a partir da observação empírica, outra implicação teórica emerge. Essa é referente à própria estrutura caracterizada ao longo do estudo. Ao colocar a economia compartilhada como uma estrutura própria de governança dos custos de transação, os aportes se estendem tanto à teoria da economia compartilhada como a ECT.

No que tange à economia compartilhada, essa identificação e caracterização auxilia na leitura do fenômeno. Isso porque se trata de um fenômeno recente e que, conforme alguns estudos indicam (CHENG, 2016; ERTZ; LEBLANC-PROULX, 2018; NETTO; TELLO-GAMARRA, 2020) ainda está em estágio inicial do seu desenvolvimento. Assim, com a análise realizada, se contribui na direção do entendimento do que Zhang, Pinske e McMeekin (2020) chamam de mecanismos próprios utilizados por essas plataformas. Além disso, o método teve particular atenção a considerar a coleta de dados empíricos. Essa preocupação em função da

observação de Akbar e Tracogna (2018), que indicaram a falta de evidências empíricas nos estudos que relacionavam a economia compartilhada e a Economia dos Custos de Transação.

Por fim, em relação à ECT, pavimenta-se o caminho para a análise de possíveis novas estruturas de governança, principalmente as mediadas pelo uso de tecnologias da informação e comunicação. Ao evidenciar que a economia compartilhada constitui uma nova estrutura de governança, é possível considerar que demais modelos de negócios emergentes nos últimos anos também possam ter estruturas de governança diferenciadas. Assim, se como notado por Pesch e Ishmaev (2019), os custos de transação são como atritos que atrapalham a economia, é possível que esses novos modelos de negócios estejam atuando na redução desse atrito.

## 8.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

O estudo tem como preocupação não analisar apenas aspectos teóricos, mas também que as contribuições a partir dele possam ser estendidas para aspectos práticos.

Assim, desde a concepção do *framework*, foi definido que haveria um núcleo empírico de análise. Esse núcleo é capaz de permitir a realização de uma análise dos custos de transação com variáveis direcionadas, podendo ser aplicada a diferentes firmas. Ainda que de maneira qualitativa, esse direcionamento visa auxiliar na otimização da estrutura, de modo que o responsável possa identificar a adequação da estrutura da firma às transações que são realizadas. Não obstante, através dessa é possível que o mesmo identifique novos mecanismos oportunos de serem aplicados.

Ainda nesse viés de otimização dos custos de transação, ao apresentar as diferentes estruturas de governança e agrupá-las em categorias, espera-se auxiliar os tomadores de decisão. Isso porque expor as diferentes possibilidades de organização (estruturas de governança) permite que o gestor identifique a sua estrutura atual e analise se alguma eventual outra estrutura pode atendê-lo de maneira mais satisfatória (isso, possivelmente utilizando também o *framework* integrado de análise). Em outras palavras, com a realização dessa análise, o agente de mudança poderá readequar sua estrutura de acordo com àquela que identificar que seja mais adequada.

Não obstante, a contribuição teórica de construção da estrutura de governança colaborativa também tem reflexos práticos. Isso porque as plataformas de compartilhamento estão em uma crescente, fazendo com que novas plataformas surjam baseadas naquelas que já demonstraram determinado sucesso comercial. Ao esclarecer a estrutura de governança por trás dessas plataformas, exemplificando com situações práticas, tanto essas novas plataformas que

estão surgindo como também agentes que se enquadram em outras estruturas podem observar os resultados para que, internamente, possam realizar uma análise comparativa com a sua estrutura. Assim, os mecanismos que aqui foram identificados podem ser de grande valia para firmas que se organizem em uma estrutura que não a colaborativa para se apropriar da utilização desses.

### 8.3 IMPLICAÇÕES PARA POLÍTICA PÚBLICA

Apesar do estudo ter como objeto as plataformas de compartilhamento, que são marcadas por serem estritamente iniciativas de verba privada, durante a condução do mesmo foi possível observar um aspecto que pode influenciar os agentes públicos tomadores de decisão.

A esses, endereça-se a provocação à ampliação do uso de tecnologias da informação e comunicação em alguns processos. Como observado, um dos fatores distintivos das plataformas de compartilhamento são o uso de TICs. Essas, possibilitando a redução de custos e aumento da eficiência. Embora muitas vezes as instituições públicas sejam menos flexíveis em função da exigência do uso de um aparato burocrático e, conseqüentemente, menos propícias ao uso de mecanismos relacionais, a observação do funcionamento da estrutura colaborativa oferece possibilidades alternativas do uso dessas TICs.

Entre elas, pode-se citar a maior dinâmica nos processos que essas ferramentas podem propiciar, permitindo uma interação em tempo real sem a necessidade de um agente intermediário no processo. Embora as plataformas de compartilhamento utilizem os algoritmos para verificação de demanda e adequação de preços, situações voltadas para a transação no mercado, os órgãos públicos, ao adaptá-las para sua realidade, em muito se beneficiariam para maior agilidade nos processos. Assim, se não com viés de redução de custos, pelo menos com a possibilidade de aumento de eficiência.

Um exemplo dessa possível aplicação seria a substituição, pelo menos parcial, de parte do atendimento ao público de determinado órgão por um atendimento mediado por TICs. Além disso, a digitalização de processos que hoje requerem consulta a documentos físicos também poderia ser aplicado, visando uma maior agilidade processual. Em um contexto de crise (devido a COVID-19), em que se observa que parte dos órgãos públicos passaram a executar atividades no regime de trabalho remoto, o exemplo da estrutura colaborativa pode atuar como incentivador para que esses órgãos adotem essa organização de forma permanente.

#### 8.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar da construção teórica realizada e de todos os aportes observáveis, a presente pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser levadas em consideração.

Em um primeiro momento, destaca-se a limitação referente à revisão sistemática da literatura. Devido à necessidade de restringir as bases de dados escolhidas a apenas duas, por uma questão operacional, o número de documentos encontrados, de certa forma, é limitado. Também, dado o caráter amplo que era desejado, tentando captar o máximo de estruturas diferentes, mas com a limitação de terem como temática à ECT, os critérios utilizados fizeram com que apenas 32 estudos fossem revisados, sendo apenas artigos os documentos considerados. Assim, coloca-se que os critérios de inclusão e exclusão, apontados na sessão do método, possam ter atuado como limitantes da pesquisa. Apesar disso, considerou-se que os resultados foram satisfatórios, já que o objetivo de observação eram características genéricas da estrutura, para que uma pudesse ser diferenciada da outra.

Já no que tange à coleta de dados empíricos, o número e a seleção dos casos analisados também podem representar um viés da pesquisa. Embora as plataformas *Uber* e *Airbnb* sejam duas das maiores plataformas de compartilhamento, a análise de apenas dois casos e de ambos serem representantes do modo de operação *peer-to-peer* pode ter atuado como limitante dos resultados encontrados.

Apesar dessas limitações, considera-se que a pesquisa atingiu resultado satisfatório com aquilo que se propôs inicialmente. Dada as limitações apresentadas e as oportunidades de pesquisa identificadas ao longo do estudo, apresentam-se algumas sugestões de estudo futuro, amplas com a possibilidade de utilização do *framework* integrado de análise aqui proposto, visando inclusive uma validação do mesmo.

Como a revisão sistemática teve um caráter mais amplo, sugere-se que pesquisas futuras se aprofundem nas diferentes estruturas identificadas, já que se observou que elas apresentam diferentes variações (como por exemplo as *Keiretsus* e as alianças verticais, dentro da estrutura aliança; e as terceirizações estratégicas e terceirizações *offshore*, dentro da estrutura terceirização). Um aprofundamento nessas estruturas permitirá um maior entendimento sobre as estruturas híbridas de governança.

Além disso, pontua-se a possibilidade de que outros modelos de negócios emergentes sejam analisados conforme o método aqui aplicado. A disseminação do uso de tecnologias de informação e comunicação propiciou o surgimento de diferentes modelos de negócios, que

podem, assim como a estrutura colaborativa, caracterizar uma nova estrutura de governança dos custos de transação.

## REFERÊNCIAS

- ACQUIER, A.; DAUDIGEOS, T.; PINKSE, J. Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 125, p. 1-10, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.006>.
- ADLER, P. A.; ADLER, P. **Membership roles in field research**. Nova York: Sage, 1987.
- AHMADJIAN, C.; LINCOLN, J. Keiretsu, Governance, and Learning: Case Studies in Change from the Japanese Automotive Industry. **Organization Science**, v. 12, n. 6, p. 683-701, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.6.683.10086>.
- AIRBNB. **Página inicial do Airbnb**. Disponível em: <http://www.airbnb.com.br>. Acesso em fev. 2020.
- AKBAR, Y.; TRACOGNA, A. The sharing economy and the future of the hotel industry: Transaction cost theory and platform economics. **International Journal of Hospitality Management**, v. 71, p. 91-101, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.12.004>.
- ALTIN M.; UYSAL, M.; SCHWARTZ, Z. Revenue Management Outsourcing: A Hybrid Model of Transaction Cost Economics and Organizational Capability. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 59, n. 2, p. 112-124, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1938965517730318>.
- ARMSTRONG, M. Competition in two-sided markets. **RAND Journal of Economics**, v. 37, n. 3, p. 668-691, 2006. DOI: <https://dx.doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00037.x>.
- AZEVEDO, P.; SILVA, V. Food franchising and backward coordination: An empirical analysis of Brazilian firms. **Journal on Chain and Network Science**, v. 3, n. 1, p. 33-44, 2003. DOI: <http://dx.doi.org/10.3920/JCNS2003.x028>.
- BAKER, N. Transaction Costs in Public-Private Partnerships: The Weight of Institutional Quality in Developing Countries Revisited. **Public Performance and Management Review**, v. 40, n. 2, p. 431-455, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/15309576.2016.1244092>.
- BARRINGER, B.; HARRISON, J. Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600302>.
- BELK, R. Sharing. **The Journal of Consumer Research**, v. 36, n. 5, p. 715-734, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/612649>.
- BELK, R. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1595-1600, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>.
- BENKLER, Y. Sharing Nicely: On Shareable Goods and the Emergence of Sharing as a Modality of Economic Production. **Yale Law Journal**, v. 114, n. 2, p. 273-358, 2005.

BENOIT, S. *et al.* A triadic framework for collaborative consumption (CC): Motives, activities and resources & capabilities of actors. **Journal of business research**, v. 79, p. 219-227, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.004>.

BERTRAND, O. What goes around, comes around: Effects of offshore outsourcing on the export performance of firms. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 2, p. 334-344, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2010.26>.

BIDAULT, F.; FISCHER, W. Technology transactions: networks over markets. **R&D Management**, v. 24, n. 4, p. 373-386, 1994. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.1994.tb00891.x>.

BLAL, I.; SINGAL, M.; TEMPLIN, J. Airbnb's effect on hotel sales growth. **International Journal of Hospitality Management**, v. 73, p. 85-92, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.006>.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. **What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption**. Nova York: Harper Business, 2010.

BUITELAAR, E. A Transaction-cost Analysis of the Land Development Process. **Urban Studies**, v. 41, n. 13, p. 2539-2553, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/0042098042000294556>.

CHADDAD, F. Advancing the theory of the cooperative organization: The cooperative as a true hybrid. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 83, n. 4, p. 445-461, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8292.2012.00472.x>.

CHENG, M. Sharing economy: A review and agenda for future research. **International Journal of Hospitality Management**, v. 57, p. 60-70, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.003>

CHENG, M.; JIN, X. What do Airbnb users care about? An analysis of online review comments. **International Journal of Hospitality Management**, v. 76, p. 58-70, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.004>.

CLARK, I.; BALL, D. Transaction cost economics applied? Consortia within process plant contracting. **International Review of Applied Economics**, v. 5, n. 3, p. 341-357, 1991. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/758535470>.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>.

CODAGNONE, C.; MARTENS, B. **Scoping the Sharing Economy: Origins, Definitions, Impact and Regulatory Issues**. Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy, 2016. Disponível em: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/scoping-sharing-economy-origins-definitions-impact-and-regulatory-issues>. Acesso em abr. 2019.

COHEN, B.; KIETZMANN, J. Ride on! Mobility Business Models for the Sharing Economy. **Organization & Environment**, v. 27, n. 3, p. 279-296, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1086026614546199>.

CRITTENDEN, A.; CRITTENDEN, V.; CRITTENDEN, W. Industry Transformation via Channel Disruption. **Journal of Marketing Channels**, v. 24, n. 1-2, p. 13-26, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1046669X.2017.1346974>.

DAVID, R.; HAN, S. A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. **Strategic management journal**, v. 25, n. 1, p. 39-58, 2004. DOI: <http://dx.doi.org/doi.org/10.1002/smj.359>.

DEMARY, V. **Competition in the sharing economy**. IW Policy Paper, No. 19/2015, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln, 2015. Disponível em: <http://www.econstor.eu/handle/10419/112778>. Acesso em jun. 2019.

DICIO. **Dicionário Online de Português**. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/>. Acesso em jun. 2020.

DORMADY, N. The Political Economy of Collaborative Organization. **Administration and Society**, v. 45, n. 6, p. 748-772, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0095399712438373>.

DRAHOKOUPIL, J.; PIASNA, A. Work in the Platform Economy: Beyond Lower Transaction Costs. **Intereconomics**, v. 52, n. 6, p. 335-340, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10272-017-0700-9>.

DREYER, B. *et al.* Upsides and downsides of the sharing economy: Collaborative consumption business models' stakeholder value impacts and their relationship to context. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 125, p. 87-104, 2017. DOI: <https://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.036>.

DUAN, C. *et al.* Firm valuation effects of the decision to adopt relationally governed business process outsourcing arrangements. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 15, p. 4673-4694, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.884289>.

DYER, J. Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage. **Organization Science**, v. 7, n. 6, p. 649-666, 1996. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.6.649>.

DYER, J. Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

DYER, J. CHU, W. The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, v. 14, n. 1, 2003. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.14.1.57.12806>.

EBERS, M.; OERLEMANS, L. The Variety of Governance Structures Beyond Market and Hierarchy. **Journal of Management**, v. 42, n. 6, p. 1491-1529, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206313506938>.



ECKHARDT, G. *et al.* Marketing in the Sharing Economy. **Journal of Marketing**, v. 83, n. 5, p. 5-27, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0022242919861929>.

ERTZ, M.; LEBLANC-PROULX, S. Sustainability in the collaborative economy: A bibliometric analysis reveals emerging interest. **Journal of Cleaner Production**, v. 196, p. 1073-1085, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.095>.

FELSON, M.; SPAETH, J. Community structure and collaborative consumption. **American Behavioral Scientist**, v.21, n. 4, p. 614-624, 1978.

FRENKEN, K. *et al.* **Smarter Regulation for the Sharing Economy**. The Guardian, 2015. Disponível em: <http://www.theguardian.com/science/political-science/2015/may/20/smarter-regulation-for-the-sharing-economy>. Acesso em fev. 2019.

FRENKEN, K.; SCHOR, J. Putting the sharing economy into perspective. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 23, p. 3-10, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eist.2017.01.003>.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON T. The Governance of Global Value Chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78-104, 2005.

GERWE, O.; SILVA, R. Clarifying the sharing economy: conceptualization, typology, antecedents, and effects. **Academy of Management Perspectives**, v. 34, n.1, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2017.0010>.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.; KUMAR, N. Make, buy, or ally: a transaction cost theory meta-analysis. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 519-543, 2006.

GIBBS, C. *et al.* Pricing in the sharing economy: a hedonic pricing model applied to Airbnb listings. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 35, n. 1, p. 46-56, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/10548408.2017.1308292>.

GORBANEFF, Y.; VALDIVIESO, S.; CABALLERO, N. Health care service networks: Strategic alliances in Colmédica, a Colombian company. **Cuadernos de Administracion**, v. 21, n. 37, p. 109-132, 2008.

GRABHER, G.; VAN TUIJL, R. Uber-production: From global networks to digital platforms. **Environment and Planning A**, v. 52, n. 5, p. 1005-1016, 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.1177/0308518X20916507>.

GREENWOOD, J.; WILLIAMSON, S. International financial intermediation and aggregate fluctuations under alternative exchange rate regimes. **Journal of Monetary Economics**, v. 23, n. 3, p. 401-431, 1989.

GREWAL, R.; CHAKRAVARTY, A.; SAINI, A. Governance Mechanisms in Business-to-Business Electronic Markets. **Journal of marketing**, v. 74, n. 4, p. 45-62, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.74.4.045>.

GROSSMAN, S; HART, O. The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration. **Journal of Political Economy**, v. 94, n. 4, p. 691-719, 1986.

GROVER, V.; MALHOTRA, M. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. **Journal of Operations Management**, v. 21, p. 457-473, 2003. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00040-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00040-8).

GUO, Y.; XIN, F.; LI, X. The market impacts of sharing economy entrants: evidence from USA and China. **Electronic Commerce Research**, v. 20, p. 629-649, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10660-018-09328-1>.

GUYADER, H.; PISCICELLI, L. Business model diversification in the sharing economy: The case of GoMore. **Journal of Cleaner Production**, v. 215, p. 1059-1069, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.114>.

HAMARI, J.; SJÖKLINT, M.; UKKONEN, A. The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 67, n. 9, p. 2047-2059, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/asi.23552>.

HART, O.; MOORE, J. Property Rights and the Nature of the Firm. **Journal of Political Economy**, v. 98, n. 6, p. 1119-1158, 1990.

HENTEN, A.; WINDEKILDE, I. Transaction costs and the sharing economy. **Info**, v. 18, n. 1, p. 1-15, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/info-09-2015-0044>.

HEO, C.; BLAL, I.; CHOI, M. What is happening in Paris? Airbnb, hotels, and the Parisian market: A case study. **Tourism management**, v. 70, p. 78-88, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2018.04.003>.

HERZ, M. *et al.* Trust, Decision Rights Delegation, and Performance-The Case of Franchising. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 3, p. 973-991, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12227>.

HESS, S.; LIND, L.; LIANG, S. Farmers' Perceived Transaction Costs in Relation to Slaughterhouses of Different Ownership Structure. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 96-111, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/agr.21327>.

HIRA, A.; REILLY, K. The Emergence of the Sharing Economy: Implications for Development. **Journal of Developing Societies**, v. 33, n. 2, p. 175-190, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0169796X17710071>.

HOLCOMB, T.; HITT, M. Toward a model of strategic outsourcing. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 464-481, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.003>.

HOSSAIN, M. Sharing economy: A comprehensive literature review. **International Journal of Hospitality Management**, v. 82, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102470>.

HWANG, J.; GRIFFITHS, M. Share more, drive less: Millennials value perception and behavioral intent in using collaborative consumption services. **Journal of Consumer Marketing**, v. 34, n. 2, p. 132-146, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JCM-10-2015-1560>.

ISAC, G. The food-sharing behavior of protohuman hominids. **Scientific American**, v. 238, n. 4, p. 90-109, 1978.

JABBOUR, A. *et al.* Circular economy business models and operations management. **Journal of Cleaner Production**, v. 235, n. 20, p. 1525-1539, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.349>.

JANSSEN, M.; VERBRAECK, A. Comparing the strengths and weaknesses of Internet-based matching mechanisms for the transport market. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 44, n. 3, p. 475-490, 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tre.2006.11.002>.

JIANG, B.; TIAN, L. Collaborative consumption: Strategic and economic implications of product sharing. **Management Science**, v. 64, n. 3, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2016.2647>.

JOLINK, A.; NIESTEN, E. Recent qualitative advances on hybrid organizations: Taking stock, looking ahead. **Scandinavian Journal of Management**, v. 28, n. 2, p. 149-161, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2012.03.001>.

KHANIN, D.; TUREL, O. CEOs' appraisals of venture capitalists' external and internal support: a transaction cost economics perspective. **Venture Capital**, v. 18, n. 4, p. 297-320, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13691066.2016.1225774>.

KIESLING, L.; MUNGER, M.; THEISEN, A. From Airbnb to Solar: Toward a Transaction Cost Model of a Retail Electricity Distribution Platform. **SSRN**, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3229960>.

KIM, T. On the transaction cost of Bitcoin. **Finance Research Letters**, v. 23, p. 300-305, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.frl.2017.07.014>.

KUMAR, V.; LAHIRI, A.; DOGAN, O. A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 147-160, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.021>.

LAGUNES, S.; DEL VALLE, I.; CASTILLO, M. Moderating effects of the relationship between offshore outsourcing and the export capability of firms. **South African Journal of Business Management**, v. 47, n. 2, p. 33-42, 2016.

LAURELL, C.; SANDSTRÖM, C. The sharing economy in social media: Analysing tensions between market and non-market logics. **Technological forecasting & social change**, v. 125, p. 58-65, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.038>.

LESSIG, L. **Remix: making art and commerce thrive in the hybrid economy**. Nova York: Penguin, 2008.

LEUNG, X.; XUE, L.; WEN, H. Framing the sharing economy: Toward a sustainable ecosystem. **Tourism management**, v. 71, p. 44-53, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.021>.

LIETKE, B.; BOSLAU, M. Exploring the transaction dimensions of supply chain management. **International Journal of Networking and Virtual Organisations**, v. 4, n. 2, p. 163-179, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1504/IJNVO.2007.013541>.

LUO, Y. Transactional characteristics, institutional environment and joint venture contracts. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 209-230, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400125>.

MACNEIL, I. The many futures of contracts. **Southern California Law Review**, v. 47, p. 691-816, 1974.

MACNEIL, I. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. **Northwestern university law review**, v. 72, n. 6, p. 854-905, 1978.

MADHOK, A. Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 39-61, 1997.

MAIR, J.; REISCHAUER, G. Capturing the dynamics of the sharing economy: Institutional research on the plural forms and practices of sharing economy organizations. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 125, p. 11-20, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.023>.

MAKSIN, T.; IRINA, T.; OLGA, C. Transaction costs under globalization: the example of Russian economy. **European Research Studies**, v. 18, n. 2, p. 107-116, 2015.

MARTIN, C. The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? **Ecological Economics**, v.121, p. 149-159, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.11.027>.

MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.

MITHAS, S.; RAMASUBBU, N.; SAMBAMURTHY, V. How information management capability influences firm performance. **MIS Quarterly**, v. 35, p. 237-256, 2011.

MJOEN, H.; TALLMAN, S. Control and Performance in International Joint Ventures. **Organization Science**, v. 8, n. 3, p.257-274, 1997. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.8.3.257>.

MÖHLMANN, M. Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 14, n. 3, p. 193-207, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/cb.1512>.

- MOUEF, A. *et al.* The industrial management of SMEs in the era of Industry 4.0. **International Journal of Production Research**, v. 56, n. 3, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2017.1372647>.
- MUNOZ, P.; COHEN, B. Mapping out the sharing economy: A configurational approach to sharing business modeling. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 125, p. 21-37, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.035>.
- MURILLO, D.; BUCKLAND, H.; VAL, E. When the sharing economy becomes neoliberalism on steroids: Unravelling the controversies. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 125, p. 66-76, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.024>.
- NETTO, C.; TELLO-GAMARRA, J. Sharing economy: a bibliometric analysis, research trends and research agenda. **Journal of Technology, Management & Innovation**, v.15, n. 2, p. 41-55, 2020.
- NOLDEN, C.; SORRELL, S.; POLZIN, F. Catalysing the energy service market: The role of intermediaries. **Energy Policy**, v. 98, p. 420-430, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2016.08.041>.
- PALMATIER, R.; DANT, R.; GREWAL, D. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 172-194, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.71.4.172>.
- PARENTE, R.; GELEILATE, J.; RONG, K. The sharing economy globalization phenomenon: A research agenda. **Journal of International Management**, v. 24, p. 52-64, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2017.10.001>.
- PARMIGIANI, A.; RIVERA-SANTOS, M. Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1108-1136, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311407507>.
- PERKMANN, M. *et al.* Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. **Research Policy**, v. 42, n.2, p. 423-442, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.007>.
- PERREN, R.; KOZINETS, R. Lateral Exchange Markets: How Social Platforms Operate in a Networked Economy. **Journal of Marketing**, v. 82, n. 1, p. 20-36, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jm.14.0250>.
- PESCH, U.; ISHMAEV, G. Fictions and frictions: Promises, transaction costs and the innovation of network technologies. **Social studies of science**, v. 49, n. 2, p. 264-277, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0306312719838339>.
- PITELIS, C. Transaction Costs and the Historical Evolution of the Capitalist Firm. **Journal of Economic Issues**, v. 32, n. 4, p. 999-1017, 1998.

PODSAKOFF, P. *et al.* The influence of management journals in the 1980s and 1990s. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 5, p. 473-488, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.454>.

POLZIN, F.; VON FLOTOW, P.; NOLDEN, C. Modes of governance for municipal energy efficiency services - The case of LED street lighting in Germany. **Journal of Cleaner Production**, v. 139, p. 133-145, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.100>.

PRÉCHAC, C. Existence of equilibrium in incomplete markets with intermediation costs. **Journal of Mathematical economics**, v. 25, n. 3, p. 373-380, 1996.

PRICE, J. Sharing: The integration of intimate economies. **Anthropologica**, v. 17, n. 1, p. 3-27, 1975

PUSCHMANN, T.; ALT, R. Sharing economy. **Business & Information Systems Engineering**, v. 58, n.1, p. 93-99, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s12599-015-0420-2>.

QUELIN, B. *et al.* The Private Scope in Public-Private Collaborations: An Institutional and Capability-Based Perspective. **Organization Science**, v. 30, n. 4, p. 831-846, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2018.1251>.

RANCHORDAS, S. Does sharing mean caring? Regulating innovation in the sharing economy. **Minnesota Journal of Law, Science & Technology**, v. 16, n. 1, 2015.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 10, p. 981-1004, 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.397>.

RANJBARI, M.; MORALES-ALONSO, G.; CARRASCO-GALLEGO, R. Conceptualizing the sharing economy through presenting a comprehensive framework. **Sustainability**, v. 10, n. 7, p. 2336, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/su10072336>.

REUER, J.; ZOLLO, M. Termination outcomes of research alliances. **Research Policy**, v. 34, n. 1, p. 101-115, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2004.11.003>.

RICHARDSON, L. Performing the sharing economy. **Geoforum**, v. 67, p. 121-129, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.11.004>.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 30-54, 1997.

RIORDAN, M.; WILLIAMSON, O. Asset specificity and economic organization. **International Journal of Industrial Organization**, v. 3, p. 365-378, 1985.

ROCHA, F.; BATAGLIA, W. Interest alignment for joint business development: How global software houses and consulting firms work together in the enterprise systems sector. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 34, n. 1, p. 89-103, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/CJAS.1340>.



ROCHET, J.; TIROLE, J. Platform competition in two-sided markets. **Journal of the European Economic Association**, v. 1, n. 4, p. 990-2019, 2003. DOI: <https://dx.doi.org/10.1162/154247603322493212>.

ROYER, A.; MÉNARD, C.; GOUIN, D. Reassessing marketing boards as hybrid arrangements: Evidence from Canadian experiences. **Agricultural Economics**, v. 47, n. 1, p. 105-116, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/agec.12213>.

RUUSKA, I. *et al.* A new governance approach for multi-firm projects: Lessons from Olkiluoto 3 and Flamanville 3 nuclear power plant projects. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 6, p. 647-660, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.10.001>.

SACHDEV, H.; BELLO, D. The effect of transaction cost antecedents on control mechanisms: Exporters' physical distance and economic knowledge as moderators. **International Business Review**, v. 23, n. 2, p. 440-454, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.07.003>.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, M. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHMIDT, C.; WAGNER, S. Blockchain and supply chain relations: A transaction cost theory perspective. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 25, n. 4, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100552>.

SCHOR, J. **Debating the Sharing Economy**. Great Transitions, 2014. Disponível em: <http://www.greattransition.org>. Acesso em jan. 2019.

SCHOR, J.; ATTWOOD-CHARLES, W. The “sharing” economy: labor, inequality, and social connection on for-profit platforms. **Sociology compass**, v. 11, n. 8, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/soc4.12493>.

SHAHZAD, K. *et al.* The varying roles of governance mechanisms on ex-post transaction costs and relationship commitment in buyer-supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 71, p. 135-146, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.012>.

SHMIDT, M. Participants' interaction with sharing economy platforms in Russia. **Information Technology & People**, v. 33, n. 3, p. 897-917, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/ITP-10-2018-0443>.

SJR. **Scimago Journal Ranking**. Disponível em: <http://www.scimagojr.com>. Acesso em jan. 2020.

SO, K.; OH, H.; MIN, S. Motivations and constraints of Airbnb consumers: Findings from a mixed-methods approach. **Tourism management**, v. 67, p. 224-236, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.009>.

SOUZA FILHO, H.; MIRANDA, B. Asset specificity, intensity of coordination, and the choice of hybrid governance structures. **Journal of Agribusiness in Developing and**

**Emerging Economies**, v. 9, n. 2, p. 139-158, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JADEE-11-2017-0127>.

STRANGE, R. The outsourcing of primary activities: Theoretical analysis and propositions. **Journal of Management and Governance**, v. 15, n. 2, p.249-269, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10997-009-9099-4>.

TADELIS, S. Williamson's Contribution and its relevance to 21<sup>st</sup> century capitalism. **California management review**, v. 52, n. 2, p. 159-166, 2010.

TIMERS, P. Business models for electronic markets. **Electronic Markets**, v. 8, n. 2, p. 3-8, 1998.

TOMASELLO, M. *et al.* Understanding and sharing intentions: The origins of cultural cognition. **Behavioral and Brain Sciences**, v. 28, p. 675-735, 2005.

TRABUCCHI, D.; MUZELLEC, L.; RONTEAU, S. Sharing economy: seeing through the fog. **Internet Research**, v. 29, n. 5, p. 996-1013, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/INTR-03-2018-0113>.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, p. 207-222, 2003.

UBER. **Página inicial da Uber**. Disponível em: <http://www.uber.com/br>. Acesso em fev. 2020.

VEEMAN, M. Marketing boards: The Canadian experience. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 69, n. 5, p. 992-1000, 1987. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1242247>.

VERWAAL, E. *et al.* Resources access needs and capabilities as mediators of the relationship between VC firm size and syndication. **Small Business Economics**, v. 34, n. 3, p.277-291, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-008-9126-x>.

WANG, E. Transaction attributes and software outsourcing success: an empirical investigation of transaction cost theory. **Information systems journal**, v. 12, n. 2, p. 153-181, 2002. DOI: <http://dx.doi.org/10.1046/j.1365-2575.2002.00120.x>.

WHITE, S. Cooperation costs, governance choice and alliance evolution. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1383-1412, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00548.x>.

WHITE, S.; LUI, S. Distinguishing costs of cooperation and control in alliances. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 10, p. 913-932, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.490>.

WILLIAMSON, O. The vertical integration of Production: Market failure considerations. **The American Economic Review**, v. 61, n. 2, p. 112-123, 1971.



WILLIAMSON, O. Transaction-Cost economics: The governance of Contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. Nova York: The Free press, 1985.

WILLIAMSON, O. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, O. Markets, hierarchies, and the modern corporation: An unfolding perspective. **Journal of economic behavior and organization**, v. 17, p. 335-352, 1992.

WILLIAMSON, O. **The mechanisms of governance**. Nova York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. Transaction costs economics: How it works; where it is headed. **De Economist**, v. 146, n. 1, p. 23-58, 1998.

WILLIAMSON, O. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 1087-1108, 1999.

WILLIAMSON, O. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.

WILLIAMSON, O. Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, p. 5-16, 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00051.x>.

WILLIAMSON, O. Transaction Cost Economics: The Natural Progression. **Journal of retailing**, v. 86, n. 3, p. 215-226, 2010a.

WILLIAMSON, O. Transaction Cost Economics: The Origins. **Journal of retailing**, v. 86, n. 3, p. 227-231, 2010b.

YANG, C.; WACKER, J.; SHEU, C. What makes outsourcing effective? A transaction-cost economics analysis. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 16, p. 4462-4476, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2011.600345>.

YEUNG, K. *et al.* Supplier partnership and cost performance: The moderating roles of specific investments and environmental uncertainty. **International Journal of Production Economics**, v. 144, n. 2, p. 546-559, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.04.008>.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. **Qualitative research from start to finish**. Nova York: The Guilford Press, 2015.

XU, X. How do consumers in the sharing economy value sharing? Evidence from online reviews. **Decision support systems**, v. 128, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2019.113162>.

ZAKARIA, R.; GENÇ, O. Alliances to acquisitions: A road map to advance the field of strategic management. **Advances in Mergers and Acquisitions**, v. 16, p. 1-20, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/S1479-361X20170000016001>.

ZERVAS, G.; PROSERPIO, D.; BYERS, J. The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. **Journal of Marketing Research**, v. 54, n. 5, p. 687-705, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmr.15.0204>.

ZHANG, Q. *et al.* Untangling the safeguarding and coordinating functions of contracts: Direct and contingent value in China. **Journal of Business Research**, v. 78, p. 184-192, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.014>.

ZHANG, Y.; PINSKE, J.; MCMEEKIN, A. The governance practices of sharing platforms: Unpacking the interplay between social bonds and economic transactions. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 158, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120133>.

ZHAO, S.; PRIPORAS, C. Information technology and marketing performance within international market-entry alliances: A review and an integrated conceptual framework. **International Marketing Review**, v. 34, n. 1, p. 5-28, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IMR-01-2016-0024>.

**APÊNDICE A - Listagem dos estudos analisados na revisão sistemática**

#	Autores	Título	DOI	Base de dados
1	[Nome do autor não disponível] (1997)	<i>A study of public hospitals based on a triple approach to structure [Une lecture de l'hôpital public fondée sur une triple approche de la structure]</i>	-	Scopus
2	[Nome do autor não disponível] (2013)	<i>LISS 2012 - Proceedings of 2nd International Conference on Logistics, Informatics and Service Science</i>	-	Scopus
3	[Nome do autor não disponível] (2014)	<i>2014 4th International Conference on Mechanical Science and Engineering, ICMSE 2014</i>	-	Scopus
4	Abebe, Bijman e Royer (2016)	<i>Are middlemen facilitators or barriers to improve smallholders' welfare in rural economies? Empirical evidence from Ethiopia</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.12.004">http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.12.004</a>	Ambas
5	Agafonow (2019)	<i>From Hybrid Organizations to Social-purpose Hierarchies: Toward A Transaction Cost Economics of Social Enterprises</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1177/0260107919846791">http://dx.doi.org/10.1177/0260107919846791</a>	Scopus
6	Águila-Obra e Padilla-Meléndez (2006)	<i>Exploring trust building mechanisms in global B2B electronic markets</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.4018/978-1-59140-893-2.ch003">http://dx.doi.org/10.4018/978-1-59140-893-2.ch003</a>	Scopus
7	Ahmadjian e Lincoln (2001)	<i>Keiretsu, Governance, and Learning: Case Studies in Change from the Japanese Automotive Industry</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.6.683.10086">http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.6.683.10086</a>	Ambas
8	Albach, Krupa e Köster (1998)	<i>Entry, entry-deterrence and exit: a study of the market for CFCs</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6435.1998.tb01432.x">http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6435.1998.tb01432.x</a>	Ambas
9	Alderman, Nakamoto e Brinberg (2007)	<i>From a social marketing perspective: A proposed customer relationship management technology transfer model</i>	-	Scopus
10	Allen (2019)	<i>Governing the entrepreneurial discovery of blockchain applications</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/JEPP-03-2019-0017">http://dx.doi.org/10.1108/JEPP-03-2019-0017</a>	Scopus
11	Almeida e Callado (2018)	<i>Disclosure of information on relationships in the supply chain: a study under the perspective of the economy of transaction costs</i>	-	Web of Science
12	Altin, Uysal e Schwartz (2018)	<i>Revenue Management Outsourcing: A Hybrid Model of Transaction Cost Economics and Organizational Capability</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1177/1938965517730318">http://dx.doi.org/10.1177/1938965517730318</a>	Web of Science
13	Alvarenga et al. (2014)	<i>Quality and safety of minimally processed vegetables: A proposal of governance structures between chain actors and quality signs [Qualidade e segurança de vegetais minimamente processados: Proposta de estruturas de governança entre os agentes da cadeia e os sinais da qualidade]</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2014005000003">http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2014005000003</a>	Scopus
14	Anderson e Dekker (2014)	<i>The role of management controls in transforming firm boundaries and sustaining hybrid organizational forms</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1561/14000000032">http://dx.doi.org/10.1561/14000000032</a>	Scopus
15	Andreff (2003)	<i>Post-soviet privatization in the light of coase's theorem (Transaction costs and management costs)</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.32609/0042-8736-2003-12-137-144">http://dx.doi.org/10.32609/0042-8736-2003-12-137-144</a>	Scopus

#	Autores	Título	DOI	Base de dados
16	Antonelli (2006)	<i>The business governance of localized knowledge: An information economics approach for the economics of knowledge</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/13662710600858118">http://dx.doi.org/10.1080/13662710600858118</a>	Scopus
17	Arifin (2006)	<i>Transaction cost analysis of upstream-downstream relations in watershed services: Lessons from community-based forestry management in Sumatra, Indonesia</i>	-	Scopus
18	Arruda, Mariani e Carvalho (2016)	<i>Coordination and Governance among Tour Agencies and Tourist Attractions: An Analysis of Tourism Production Systems in Brazil</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v8e002">http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v8e002</a>	Web of Science
19	Aryeetey et al. (1997)	<i>Financial market fragmentation and reforms in Sub-Saharan Africa</i>	-	Scopus
20	Ayerbe e Górriz (2003)	<i>Economic mechanisms for environmental protection: Business versus market transaction costs</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/BF02295713">http://dx.doi.org/10.1007/BF02295713</a>	Scopus
21	Ayres (2012)	<i>Regulating Opt-Out: An Economic Theory of Altering Rules</i>	-	Web of Science
22	Azevedo e Silva (2003)	<i>Food franchising and backward coordination: An empirical analysis of Brazilian firms</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.3920/JCNS2003.x028">http://dx.doi.org/10.3920/JCNS2003.x028</a>	Scopus
23	Bachev (2008)	<i>Management of environmental challenges and sustainability fo Bulgarian agriculture</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4020-8551-2_7">http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4020-8551-2_7</a>	Web of Science
24	Bachev (2009)	<i>Mechanisms of governance of sustainble development</i>	-	Scopus
25	Bachev (2010)	<i>Mechanisms of governance of agrarian sustainability</i>	-	Scopus
26	Bachev (2010)	<i>Mechanisms of Governance of Agro-Ecosystem Services</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.3233/978-1-60750-579-2-31">http://dx.doi.org/10.3233/978-1-60750-579-2-31</a>	Web of Science
27	Bachev (2011)	<i>Efficiency of economic organizations and public policy interventions in agriculture</i>	-	Scopus
28	Bachev (2011)	<i>Governance of agrarian sustainability</i>	-	Scopus
29	Bachev et al. (2016)	<i>Agrarian sustainability and its governance - understanding, evaluation, improvement</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.14505/jemt.v7.4(16).11">http://dx.doi.org/10.14505/jemt.v7.4(16).11</a>	Scopus
30	Bachman et al. (2006)	<i>Funding mechanisms for depression care management: opportunities and challenges</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.genhosppsy.2006.03.006">http://dx.doi.org/10.1016/j.genhosppsy.2006.03.006</a>	Ambas
31	Baker (2016)	<i>Transaction Costs in Public-Private Partnerships: The Weight of Institutional Quality in Developing Countries Revisited</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/15309576.2016.1244092">http://dx.doi.org/10.1080/15309576.2016.1244092</a>	Ambas
32	Banterle e Stranieri (2013)	<i>Sustainability standards and the reorganization of private label supply chains: A transaction cost perspective</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.3390/su5125272">http://dx.doi.org/10.3390/su5125272</a>	Ambas
33	Baritoux et al. (2006)	<i>Matchmakers in wine marketing channels: The case of French wine brokers</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/agr.20092">http://dx.doi.org/10.1002/agr.20092</a>	Ambas
34	Barnett e Standing (2001)	<i>Repositioning travel agencies on the Internet</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1177/135676670100700204">http://dx.doi.org/10.1177/135676670100700204</a>	Scopus
35	Battu, McMaster e White (2002)	<i>An empirical investigation of Oliver Williamson's organization of work'</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/00036840110115127">http://dx.doi.org/10.1080/00036840110115127</a>	Ambas
36	Bello, Dam e Lohtia (1997)	<i>Hybrid governance: The role of transaction costs, production costs and strategic considerations</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/08858629710172655">http://dx.doi.org/10.1108/08858629710172655</a>	Scopus
37	Bello, Lohtia e Dant (1996)	<i>Collaborative relationships for product development: The role of strategic issues, production costs, and transaction costs in hybrid governance</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130802">http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130802</a>	Web of Science

#	Autores	Título	DOI	Base de datos
38	Bergh e Lawless (1998)	<i>Portfolio Restructuring and Limits to Hierarchical Governance: The Effects of Environmental Uncertainty and Diversification Strategy</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1287/orse.9.1.87">http://dx.doi.org/10.1287/orse.9.1.87</a>	Ambas
39	Bertrand (2011)	<i>What goes around, comes around: Effects of offshore outsourcing on the export performance of firms</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2010.26">http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2010.26</a>	Web of Science
40	Bidault e Fischer (1994)	<i>Technology transactions: networks over markets</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.1994.tb00891.x">http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.1994.tb00891.x</a>	Ambas
41	Bijman (2007)	<i>The role of producer organisations in quality-oriented agrifood chains; an economic organisation perspective</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.3920/978-90-8686-600-7">http://dx.doi.org/10.3920/978-90-8686-600-7</a>	Scopus
42	Bobillo, Lopez-Iturriaga e Tejerina-Gaite (2010)	<i>Firm performance and international diversification: The internal and external competitive advantages</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.03.006">http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.03.006</a>	Web of Science
43	Bogaard e Speklé (2003)	<i>Reinventing the hierarchy: Strategy and control in the Shell chemicals carve-out</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00020-9">http://dx.doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00020-9</a>	Scopus
44	Bongomin <i>et al.</i> (2018)	<i>Institutional framework in developing economies: Do all dimensions matter for financial intermediation by microfinance deposit-taking institutions?</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/JFRC-02-2017-0025">http://dx.doi.org/10.1108/JFRC-02-2017-0025</a>	Ambas
45	Bougherara, Grolleau e Mzoughi (2012)	<i>How can transaction cost economics help regulators choose between environmental policy instruments?</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/S0193-5895(2012)0000025009">http://dx.doi.org/10.1108/S0193-5895(2012)0000025009</a>	Scopus
46	Bower (2016)	<i>Vertical and financial ownership: Competition policy and the evolution of the UK pub market</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/00076791.2015.1041380">http://dx.doi.org/10.1080/00076791.2015.1041380</a>	Web of Science
47	Braunstein (1977)	<i>Maximizing efficiency and effectiveness of information data banks.</i>	-	Scopus
48	Bremen, Oehmen e Alard (2009)	<i>Transaction costs in global supply chains of manufacturing companies</i>	-	Scopus
49	Brousseau (1995)	<i>Contracts as Modular Mechanisms: Some Propositions for the Study of "Hybrid Forms"</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/758538014">http://dx.doi.org/10.1080/758538014</a>	Scopus
50	Brousseau (2000)	<i>What Institutions To Organize Electronic Commerce?: Private Institutions And The Organization Of Markets</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/10438590000000010">http://dx.doi.org/10.1080/10438590000000010</a>	Scopus
51	Brousseau (2002)	<i>The governance of transactions by commercial intermediaries: An analysis of the re-engineering of intermediation by electronic commerce</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/1357151021000010355">http://dx.doi.org/10.1080/1357151021000010355</a>	Scopus
52	Burkhardt (1999)	<i>Intelligent software agents: Current technology and potential impact on electronic markets and intermediaries</i>	-	Web of Science
53	Burton e Galvin (2018)	<i>Component complementarity and transaction costs: the evolution of product design</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/s11846-018-0310-3">http://dx.doi.org/10.1007/s11846-018-0310-3</a>	Scopus
54	Butter e Wolde (2014)	<i>The institutional economics of stakeholder consultation; how experts can contribute to reduce the costs of reaching compromise agreements</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-08551-7_2">http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-08551-7_2</a>	Ambas
55	Buvik (2002)	<i>Hybrid governance and governance performance in industrial purchasing relationships</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00030-6">http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00030-6</a>	Scopus
56	Buvik e Andersen (2016)	<i>Adaptation problems in business relationships with substantial asset specificity and environmental uncertainty: The moderating effect of relationship duration</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1504/IJPM.2016.075265">http://dx.doi.org/10.1504/IJPM.2016.075265</a>	Scopus
57	Cai, Ringler e Rosegrant (2006)	<i>Modeling water resources management at the basin level: Methodology and application to the Maipo River Basin</i>	-	Scopus

#	Autores	Título	DOI	Base de datos
58	Camitez e Çelebi (2018)	<i>Transaction cost economics of procurement models in public transport: An institutional perspective</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.retrec.2018.03.002">http://dx.doi.org/10.1016/j.retrec.2018.03.002</a>	Ambas
59	Cao <i>et al.</i> (2013)	<i>Cooperation in global modular production network: An analysis based on game theory and evolution model</i>	-	Scopus
60	Carlson e Bitsch (2019)	<i>Applicability of transaction cost economics to understanding organizational structures in solidarity-based food systems in Germany</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.3390/su11041095">http://dx.doi.org/10.3390/su11041095</a>	Ambas
61	Cavusgil, Deligonul e Zhang (2004)	<i>Curbing foreign distributor opportunism: An examination of trust, contracts, and the legal environment in international channel relationships</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1509/jimk.12.2.7.32902">http://dx.doi.org/10.1509/jimk.12.2.7.32902</a>	Web of Science
62	Cerrato (2006)	<i>The multinational enterprise as an internal market system</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.02.001">http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.02.001</a>	Web of Science
63	Chacko e Viceira (2005)	<i>Dynamic consumption and portfolio choice with stochastic volatility in incomplete markets</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1093/rfs/hhi035">http://dx.doi.org/10.1093/rfs/hhi035</a>	Web of Science
64	Chaddad (2012)	<i>Advancing the theory of the cooperative organization: The cooperative as a true hybrid</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8292.2012.00472.x">http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8292.2012.00472.x</a>	Scopus
65	Chaddad e Rodriguez-Alcalá (2010)	<i>Inter-Organizational relationships in agri-food systems: A transaction cost economics approach</i>	-	Scopus
66	Chamberlain e Anseeuw (2019)	<i>Inclusive businesses in agriculture: Defining the concept and its complex and evolving partnership structures in the field</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.02.008">http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.02.008</a>	Ambas
67	Chan e Reiner (2019)	<i>Evolution in inter-firm governance along the transport biofuel value chain in Maritime Silk Road countries</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.tre.2018.12.006">http://dx.doi.org/10.1016/j.tre.2018.12.006</a>	Ambas
68	Chang e Chang (2017)	<i>Optimal consumption-investment strategy under the Vasicek model: HARA utility and Legendre transform</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.insmatheco.2016.10.014">http://dx.doi.org/10.1016/j.insmatheco.2016.10.014</a>	Web of Science
69	Chaves e Gonzalez-Veja (1996)	<i>The design of successful rural financial intermediaries: Evidence from Indonesia</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X(95)00114-R">http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X(95)00114-R</a>	Ambas
70	Chen (2005)	<i>Extending internalization theory: A new perspective on international technology transfer and its generalization</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400124">http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400124</a>	Ambas
71	Chintakananda <i>et al.</i> (2009)	<i>Structuring dyadic relationships between export producers and intermediaries</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1504/EJIM.2009.026994">http://dx.doi.org/10.1504/EJIM.2009.026994</a>	Ambas
72	Cho (2011)	<i>An analysis of the housing redevelopment process in Korea through the lens of the transaction cost framework</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1177/0042098010375324">http://dx.doi.org/10.1177/0042098010375324</a>	Ambas
73	Chogou <i>et al.</i> (2019)	<i>Market structure and performance of watermelon (<i>Citrullus lanatus</i>) in Benin</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.sciaf.2019.e00048">http://dx.doi.org/10.1016/j.sciaf.2019.e00048</a>	Scopus
74	Christensen, Jablonski e O'Hara (2019)	<i>School districts and their local food supply chains</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1017/S1742170517000540">http://dx.doi.org/10.1017/S1742170517000540</a>	Ambas
75	Chu (2007)	<i>Online-trade's analysis of decentralized network based on cybermediary: A case study of Taobao.com</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1109/WICOM.2007.862">http://dx.doi.org/10.1109/WICOM.2007.862</a>	Scopus
76	Chu (2010)	<i>Bank mergers, branch networks and economic growth: Theory and evidence from Canada, 1889-1926</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jmacro.2009.10.006">http://dx.doi.org/10.1016/j.jmacro.2009.10.006</a>	Web of Science



#	Autores	Título	DOI	Base de dados
77	Chung, Chatterjee e Sengupta (2012)	<i>Manufacturers' reliance on channel intermediaries: Value drivers in the presence of a direct web channel</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.010">http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.010</a>	Web of Science
78	Clark e Ball (1991)	<i>Transaction cost economics applied? Consortia within process plant contracting</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/758535470">http://dx.doi.org/10.1080/758535470</a>	Scopus
79	Codron <i>et al.</i> (2017)	<i>Food Safety Management Through the Lens of Hybrids: The Case of Fresh Fruit and Vegetable Shippers</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-57276-5_16">http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-57276-5_16</a>	Scopus
80	Codron, Montaigne e Rousset (2013)	<i>Quality management and contractual incompleteness: Grape procurement for high-end wines in Argentina</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.3920/JCNS2013.x218">http://dx.doi.org/10.3920/JCNS2013.x218</a>	Scopus
81	Coggan <i>et al.</i> (2013)	<i>Intermediaries in environmental offset markets: Actions and incentives</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2012.10.002">http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2012.10.002</a>	Scopus
82	Colenbrander, Dodman e Mitlin (2018)	<i>Using climate finance to advance climate justice: the politics and practice of channelling resources to the local level</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/14693062.2017.1388212">http://dx.doi.org/10.1080/14693062.2017.1388212</a>	Web of Science
83	Collin-Delaye (2003)	<i>Networks for risk and crisis management? An example in the field of health insurance [Des réseaux pour gérer les risques et la crise? Le cas d'une action stratégique dans le domaine de l'assurance santé]</i>	-	Scopus
84	Crook <i>et al.</i> (2013)	<i>Organizing around transaction costs: what have we learned and where do we go from here?</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0008">http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0008</a>	Web of Science
85	Cruz e Paulillo (2016)	<i>Hybrid governance complementary to contract manufacturing: A study case</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X3363-16">http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X3363-16</a>	Scopus
86	Curtis (2006)	<i>Mind sets and methods: Poverty strategies and the awkward potential of the enabling state</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/09513550610650419">http://dx.doi.org/10.1108/09513550610650419</a>	Scopus
87	Dai (2016)	<i>Study on Conflicts and Integration between Internet Finance and Traditional Finance</i>	-	Web of Science
88	Dangl e Zechner (2004)	<i>Credit risk and dynamic capital structure choice</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/S1042-9573(03)00057-3">http://dx.doi.org/10.1016/S1042-9573(03)00057-3</a>	Scopus
89	Dave, Dave e Shishodia (2014)	<i>Cloud Economics: Vital Force in Structuring the Future of Cloud Computing</i>	-	Web of Science
90	Delmas e Tokat (2005)	<i>Deregulation, governance structures, and efficiency: The U.S. electric utility sector</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/smj.456">http://dx.doi.org/10.1002/smj.456</a>	Scopus
91	DeMiguel e Uppal (2005)	<i>Portfolio investment with the exact tax basis via nonlinear programming</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1040.0315">http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1040.0315</a>	Ambas
92	Dibbern e Heinzl (2006)	<i>Selective outsourcing of information systems in small and medium sized enterprises</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-34877-1_3">http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-34877-1_3</a>	Scopus
93	Dormady (2013)	<i>The Political Economy of Collaborative Organization</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1177/0095399712438373">http://dx.doi.org/10.1177/0095399712438373</a>	Ambas
94	Dossi, Patelli e Zoni (2010)	<i>The missing link between corporate performance measurement systems and chief executive officer incentive plans</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1177/0148558X1002500404">http://dx.doi.org/10.1177/0148558X1002500404</a>	Scopus
95	D'Souza, Ramesh e Shen (2010)	<i>The interdependence between institutional ownership and information dissemination by data aggregators</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.2308/accr.2010.85.1.159">http://dx.doi.org/10.2308/accr.2010.85.1.159</a>	Ambas
96	Duan <i>et al.</i> (2014)	<i>Firm valuation effects of the decision to adopt relationally governed business process outsourcing arrangements</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.884289">http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.884289</a>	Ambas
97	Dyer (1996)	<i>Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.6.649">http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.6.649</a>	Scopus

#	Autores	Título	DOI	Base de dados
98	Ebers e Oerlemans (2016)	<i>The Variety of Governance Structures Beyond Market and Hierarchy</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1177/0149206313506938">http://dx.doi.org/10.1177/0149206313506938</a>	Ambas
99	Eckert, Stuermer e Myrach (2019)	<i>Alone or Together? Inter-organizational affiliations of open source communities</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2018.12.007">http://dx.doi.org/10.1016/j.jss.2018.12.007</a>	Ambas
100	Ellis (2003)	<i>Social structure and intermediation: Market-making strategies in international exchange</i>	-	Web of Science
101	Etudaiye-Muhtar e Ahmad (2015)	<i>The effect of financial market development on corporate capital structure: Dynamic panel evidence from African economies</i>	-	Scopus
102	Ezzine-De-Blas <i>et al.</i> (2016)	<i>Payments for environmental Services in a policymix: Spatial and temporal articulation in Mexico</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0152514">http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0152514</a>	Ambas
103	Farrell (2012)	<i>The consequences of the internet for politics</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1146/annurev-polisci-030810-110815">http://dx.doi.org/10.1146/annurev-polisci-030810-110815</a>	Ambas
104	Feller <i>et al.</i> (2009)	<i>Institutionalising information asymmetry: governance structures for open innovation</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/09593840911002423">http://dx.doi.org/10.1108/09593840911002423</a>	Ambas
105	Fennimore (2017)	<i>Natural born opportunists</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/MD-11-2016-0786">http://dx.doi.org/10.1108/MD-11-2016-0786</a>	Ambas
106	Fernandez-Olmos e Rosell-Martinez e Espitia-Escuer (2009)	<i>The relationship between product quality and transaction costs with vertical coordination in DOC Rioja winegrape industry</i>	-	Ambas
107	Ferreira, Waquil e Gonçalves (2009)	<i>Governance structures in the coffee chain: A case in the south of minas gerais, Brazil</i>	-	Scopus
108	Ferriani e Oddo (2019)	<i>More distance, more remittance? Remitting behavior, travel cost, and the size of the informal channel</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/ecno.12146">http://dx.doi.org/10.1111/ecno.12146</a>	Ambas
109	Souza Filho e Miranda (2019)	<i>Asset specificity, intensity of coordination, and the choice of hybrid governance structures</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/JADEE-11-2017-0127">http://dx.doi.org/10.1108/JADEE-11-2017-0127</a>	Ambas
110	Souza Filho <i>et al.</i> (2010)	<i>Barriers to new coordination forms in the cashew nut agricultural system in northeast of Brazil [Barreiras às novas formas de coordenação no agrossistema do caju na região nordeste, Brasil]</i>	-	Scopus
111	Fink (2013)	<i>The logic of electronic hybrids: A conceptual analysis of the influence of cloud computing on electronic commerce</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.4067/S0718-18762013000300002">http://dx.doi.org/10.4067/S0718-18762013000300002</a>	Scopus
112	Finne (2003)	<i>How the Internet is changing the role of construction information middlemen: The case of construction information services</i>	-	Scopus
113	Fischer e Molero (2015)	<i>Transactional dynamics in European R&amp;D networks: an assessment of Eureka</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/EJIM-10-2013-0097">http://dx.doi.org/10.1108/EJIM-10-2013-0097</a>	Ambas
114	Foscaches, Saesa e Schnaider (2019)	<i>Does social identity matter in governance decisions? Evidence from an agrarian reform settlement in Brazil</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.01.033">http://dx.doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.01.033</a>	Web of Science
115	Friewald, Jankowitsch e Subrahmanyam (2017)	<i>Transparency and Liquidity in the Structured Product Market</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1093/rapstu/rax010">http://dx.doi.org/10.1093/rapstu/rax010</a>	Web of Science
116	Fujita e Hamaguchi (2001)	<i>Intermediate goods and the spatial structure of an economy</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/S0166-0462(00)00066-1">http://dx.doi.org/10.1016/S0166-0462(00)00066-1</a>	Ambas



#	Autores	Título	DOI	Base de dados
117	Gajewski e Gresse (2007)	<i>Centralised order books versus hybrid order books: A paired comparison of trading costs on NSC (Euronext Paris) and SETS (London Stock Exchange)</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.04.015">http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.04.015</a>	Web of Science
118	Galuchi, Mozambani e Batalha (2019)	<i>Plurality of governance on cattle ranches: Case studies in Brazil</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1590/rbz4820180003">http://dx.doi.org/10.1590/rbz4820180003</a>	Ambas
119	Galvin e Tywoniak (2019)	<i>How organizational boundary choices impact capability development</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/01446193.2019.1582789">http://dx.doi.org/10.1080/01446193.2019.1582789</a>	Web of Science
120	Gander e Rieple (2004)	<i>How relevant is transaction cost economics to inter-firm relationships in the music industry?</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1023/B:JCEC.0000009958.80454.f6">http://dx.doi.org/10.1023/B:JCEC.0000009958.80454.f6</a>	Scopus
121	Garrette e Quelin (1994)	<i>An empirical study of hybrid forms of governance structure: the case of the telecommunication equipment industry</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333(94)90004-3">http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333(94)90004-3</a>	Ambas
122	Gencturk e Aulakh (2007)	<i>Norms- and control-based governance of international manufacturer-distributor relational exchanges</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1509/jimk.15.1.092">http://dx.doi.org/10.1509/jimk.15.1.092</a>	Web of Science
123	Gërdoçi, Panariti e Skreli (2015)	<i>Relational ties - an empirical test of the role of transaction cost and network determinants in sustainable vertical business relationships in Albania</i>	-	Ambas
124	Ghozzi <i>et al.</i> (2018)	<i>TCE determinants and governance forms in the EU "Non-GMO" soybean supply chain</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.foodpol.2018.02.011">http://dx.doi.org/10.1016/j.foodpol.2018.02.011</a>	Ambas
125	Givnish (2002)	<i>Ecological constraints on the evolution of plasticity in plants</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1023/A:1019676410041">http://dx.doi.org/10.1023/A:1019676410041</a>	Ambas
126	Glachant (1998)	<i>England's wholesale electricity market: could this hybrid institutional arrangement be transposed to the European Union?</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/S0957-1787(98)00004-6">http://dx.doi.org/10.1016/S0957-1787(98)00004-6</a>	Scopus
127	Gluckler (2001)	<i>The importance of embeddedness in economic geography</i>	-	Ambas
128	Gogolin e Klein (2006)	<i>Institutional design of mixed-mode electronic marketplaces</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/3-540-32884-X_4">http://dx.doi.org/10.1007/3-540-32884-X_4</a>	Scopus
129	Goldbach, Seuring e Back (2003)	<i>Co-ordinating sustainable cotton chains for the mass market: The case of the German mail-order business OTTO</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.9774/GLEAF.3062.2003.au.00008">http://dx.doi.org/10.9774/GLEAF.3062.2003.au.00008</a>	Scopus
130	Golsby e Eckert (2003)	<i>Electronic transportation marketplaces: A transaction cost perspective</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00262-6">http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00262-6</a>	Ambas
131	Gorbaneff <i>et al.</i> (2011)	<i>Pay for performance explained by transaction costs theory</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2011.07.002">http://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2011.07.002</a>	Ambas
132	Gorbaneff, Valdivieso e Caballero (2008)	<i>Health care service networks: Strategic alliances in Colmédica, a Colombian company</i>	-	Scopus
133	Górriz-Mifsud <i>et al.</i> (2019)	<i>The challenges of coordinating forest owners for joint management</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.forpol.2017.11.005">http://dx.doi.org/10.1016/j.forpol.2017.11.005</a>	Ambas
134	Grabowski (1998)	<i>Development, markets and trust</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1328(199805/06)10:3&lt;357::AID-JID480&gt;3.0.CO;2-W">http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1328(199805/06)10:3&lt;357::AID-JID480&gt;3.0.CO;2-W</a>	Scopus
135	Grandori (2015)	<i>Improving organization forms in the agri-food industry</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-11-2014-0386">http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-11-2014-0386</a>	Ambas
136	Greenwood e Williamson (1989)	<i>International financial intermediation and aggregate fluctuations under alternative exchange rate regimes</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/0304-3932(89)90040-8">http://dx.doi.org/10.1016/0304-3932(89)90040-8</a>	Scopus
137	Gress e Bagchi-Sen (2007)	<i>Making a niche: North American voice actors and Korean labor intermediaries in Seoul, Korea</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2427.2007.00745.x">http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2427.2007.00745.x</a>	Web of Science

#	Autores	Título	DOI	Base de datos
138	Griessmair, Hussain e Windsperger (2014)	<i>Trust and the tendency towards multi-unit franchising: A relational governance view</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.01.009">http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.01.009</a>	Web of Science
139	Guerin (2000)	<i>Is group lending a financial innovation? [Le pret collectif a responsabilite conjointe peut-il etre considere comme une innovation financiere?]</i>	-	Scopus
140	Haifeng (2011) (2011)	<i>A comparative analysis of e-commerce patterns of agricultural products in China</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1109/ICBMEI.2011.5916876">http://dx.doi.org/10.1109/ICBMEI.2011.5916876</a>	Scopus
141	Hazard, Sclavounis e Stieber (2016)	<i>Are transaction costs drivers of financial institutions? Contracts made in heaven, hell, and the cloud in between</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-42448-4_12">http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-42448-4_12</a>	Scopus
142	He e Qu (2016)	<i>Hybridising local search with branch-and-bound for constrained portfolio selection problems</i>	-	Ambas
143	Hendrikse e Windsperger (2008)	<i>Introducing "Strategy and governance of networks"</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2058-4_1">http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2058-4_1</a>	Scopus
144	Hennart (2010)	<i>Transaction Cost Theory and International Business</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2010.07.009">http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2010.07.009</a>	Ambas
145	Hennart (2015)	<i>Leveraging Asian institutions to deepen theory: A transaction cost perspective on relational governance</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1057/abm.2015.14">http://dx.doi.org/10.1057/abm.2015.14</a>	Ambas
146	Herz et al. (2016)	<i>Trust, Decision Rights Delegation, and Performance-The Case of Franchising</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12227">http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12227</a>	Web of Science
147	Hess, Lind e Liang (2013)	<i>Farmers' Perceived Transaction Costs in Relation to Slaughterhouses of Different Ownership Structure</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/agr.21327">http://dx.doi.org/10.1002/agr.21327</a>	Ambas
148	Hilkert et al. (2010)	<i>The "as-a-Service"-paradigm and its implications for the software industry - Insights from a comparative case study in CRM software ecosystems</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-13633-7_11">http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-13633-7_11</a>	Ambas
149	Holcomb e Hitt (2007)	<i>Toward a model of strategic outsourcing</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.003">http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.003</a>	Ambas
150	Holden, Jacobsen e Subrahmanyam (2014)	<i>The empirical analysis of liquidity</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1561/05000000044">http://dx.doi.org/10.1561/05000000044</a>	Scopus
151	Hollifield, Neklyudov e Spatt (2017)	<i>Bid-Ask Spreads, Trading Networks, and the Pricing of Securitizations</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1093/rfs/hhx027">http://dx.doi.org/10.1093/rfs/hhx027</a>	Web of Science
152	Hong (2016)	<i>Governance Issues in Health Financing</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-803678-5.00177-6">http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-803678-5.00177-6</a>	Scopus
153	Huang e Ding (2015)	<i>Hybrid Governance Structure of University and Its Administration: An Exploratory Study within the Perspective of Transaction Cost Theory</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-08551-7_2">http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-08551-7_2</a>	Web of Science
154	Hughes Griffiths e McHale (1997)	<i>Do quasi-markets evolve? Institutional analysis and the NHS</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a013669">http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.cje.a013669</a>	Web of Science
155	Huylenbroeck, Vuylsteke e Verbeke (2009)	<i>Public good markets: The possible role of hybrid governance structures in institutions for sustainability</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4020-9690-7_9">http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4020-9690-7_9</a>	Scopus
156	Hwang e Gaur (2009)	<i>Organizational Efficiency, Firm Capabilities, and Economic Organization of MNEs</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/1525383X200900021">http://dx.doi.org/10.1108/1525383X200900021</a>	Scopus
157	Ito, Bao e Ni (2016)	<i>Land rental development via institutional innovation in rural Jiangsu, China</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.foodpol.2015.12.005">http://dx.doi.org/10.1016/j.foodpol.2015.12.005</a>	Web of Science

#	Autores	Título	DOI	Base de datos
158	Jacobides (2005)	<i>Industry change through vertical disintegration: How and why markets emerged in mortgage banking</i>	-	Web of Science
159	Jacobides (2008)	<i>How capability differences, transaction costs, and learning curves interact to shape vertical scope</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0312">http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0312</a>	Ambas
160	Janssen e Verbraeck (2008)	<i>Comparing the strengths and weaknesses of Internet-based matching mechanisms for the transport market</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.tre.2006.11.002">http://dx.doi.org/10.1016/j.tre.2006.11.002</a>	Ambas
161	Janus e Amelung (2005)	<i>Integrated Health Care Delivery Based on Transaction Cost Economics: Experiences from California and Cross-National Implications</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/S1474-8231(05)05005-6">http://dx.doi.org/10.1016/S1474-8231(05)05005-6</a>	Scopus
162	Jia (2018)	<i>The "make and/or buy" decisions of corporate political lobbying: integrating the economic efficiency and legitimacy perspectives</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.5465/amr.2016.0148">http://dx.doi.org/10.5465/amr.2016.0148</a>	Web of Science
163	Jobin (2008)	<i>A transaction cost-based approach to partnership performance evaluation</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1177/1356389008095487">http://dx.doi.org/10.1177/1356389008095487</a>	Scopus
164	Johnsen, Robertsen e Åsland (2004)	<i>Contracting Out Municipal Auditing: Conceptual Framework and Assessment</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1177/1356389004048280">http://dx.doi.org/10.1177/1356389004048280</a>	Scopus
165	Johnson (2005)	<i>Fragmentation and embeddedness: An alternative approach to the analysis of rural financial markets</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/13600810500199152">http://dx.doi.org/10.1080/13600810500199152</a>	Scopus
166	Johnston e Mak (2000)	<i>An emerging vision of internet-enabled supply-chain electronic commerce</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/10864415.2000.11518378">http://dx.doi.org/10.1080/10864415.2000.11518378</a>	Ambas
167	Jolink e Niesten (2012)	<i>Recent qualitative advances on hybrid organizations: Taking stock, looking ahead</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2012.03.001">http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2012.03.001</a>	Web of Science
168	Joshi (1995)	<i>Definition and measurement of environmental uncertainty in channels of distribution research: A proposal and pilot test</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1300/J049v04n03_04">http://dx.doi.org/10.1300/J049v04n03_04</a>	Scopus
169	Jozsef (2002)	<i>Wheat chain co-ordination in Hungary: After the transition period</i>	-	Web of Science
170	Judge (2015)	<i>Intermediary Influence</i>	-	Web of Science
171	Kaal e Calcaterra (2017)	<i>Crypto transaction dispute resolution</i>	-	Scopus
172	Kalnins e Mayer (2004)	<i>Relationships and hybrid contracts: An analysis of contract choice in information technology</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1093/jleo.ewh030">http://dx.doi.org/10.1093/jleo.ewh030</a>	Web of Science
173	Kangas e Ollikainen (2019)	<i>Economic Insights in Ecological Compensations: Market Analysis With an Empirical Application to the Finnish Economy</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.01.003">http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.01.003</a>	Ambas
174	Kano (2018)	<i>Global value chain governance: A relational perspective</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1057/s41267-017-0086-8">http://dx.doi.org/10.1057/s41267-017-0086-8</a>	Web of Science
175	Kasch e Dowling (2008)	<i>Commercialization strategies of young biotechnology firms: An empirical analysis of the US industry</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/smj.671">http://dx.doi.org/10.1002/smj.671</a>	Web of Science
176	Kemkes, Farley e Koliba (2010)	<i>Determining when payments are an effective policy approach to ecosystem service provision</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.11.032">http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.11.032</a>	Ambas
177	Khanin e Turel (2016)	<i>CEOs' appraisals of venture capitalists' external and internal support: a transaction cost economics perspective</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/13691066.2016.1225774">http://dx.doi.org/10.1080/13691066.2016.1225774</a>	Ambas

#	Autores	Título	DOI	Base de dados
178	Kim e Mahoney (2010)	<i>Collaborative planning, forecasting and replenishment (CPFR) as a relational contract: an incomplete contracting perspective</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1504/IJLIC.2010.034377">http://dx.doi.org/10.1504/IJLIC.2010.034377</a>	Scopus
179	Kimmich e Fischbacher (2016)	<i>Behavioral determinants of supply chain integration and coexistence</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jfe.2016.08.001">http://dx.doi.org/10.1016/j.jfe.2016.08.001</a>	Web of Science
180	King <i>et al.</i> (2010)	<i>A trade value perspective on ecommerce research: An integration of transaction value and transaction cost theories</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.4018/jebr.2010040104">http://dx.doi.org/10.4018/jebr.2010040104</a>	Scopus
181	King, Sem e Sethi (2004)	<i>Rethinking the transaction cost theory in the e-commerce research</i>	-	Web of Science
182	Kistruck <i>et al.</i> (2013)	<i>Social Intermediation in Base-of-the-Pyramid Markets</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01076.x">http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01076.x</a>	Web of Science
183	Klein (1991)	<i>Selection of international marketing channels</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1300/J042v04n04_03">http://dx.doi.org/10.1300/J042v04n04_03</a>	Scopus
184	Klems <i>et al.</i> (2017)	<i>Trustless intermediation in blockchain-based decentralized service marketplaces</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-69035-3_53">http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-69035-3_53</a>	Scopus
185	Klos e Nooteboom (2000)	<i>Adaptive governance: The role of loyalty</i>	-	Web of Science
186	Koch e Schultze (2011)	<i>Stuck in the conflicted middle: A roletheoretic perspective on B2B E-marketplaces</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.2307/23043492">http://dx.doi.org/10.2307/23043492</a>	Ambas
187	Kotliarov (2017)	<i>Transaction cost and activity of economic agents</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.17835/2076-6297.2017.9.1.069-087">http://dx.doi.org/10.17835/2076-6297.2017.9.1.069-087</a>	Web of Science
188	Lagunes, Del Valle e Castillo (2016)	<i>Moderating effects of the relationship between offshore outsourcing and the export capability of firms</i>	-	Web of Science
189	Langlois (2006)	<i>The secret life of mundane transaction costs</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1177/0170840606067769">http://dx.doi.org/10.1177/0170840606067769</a>	Web of Science
190	Lapeyre e Laurans (2017)	<i>Contractual arrangements for financing and managing African protected areas: Insights from three case studies</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.2305/IUCN.CH.2017.PARKS-23-IRL.en">http://dx.doi.org/10.2305/IUCN.CH.2017.PARKS-23-IRL.en</a>	Scopus
191	Lapeyre, Froger e Hrabanski (2015)	<i>Biodiversity offsets as market-based instruments for ecosystem services? From discourses to practices</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.ecoser.2014.10.010">http://dx.doi.org/10.1016/j.ecoser.2014.10.010</a>	Ambas
192	Lashitew e Tulder (2019)	<i>The limits and promises of embeddedness as a strategy for social value creation</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/cpoib-02-2018-0021">http://dx.doi.org/10.1108/cpoib-02-2018-0021</a>	Scopus
193	Lau (2008)	<i>Export channel structure in a newly industrialized economy</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/s10490-007-9055-2">http://dx.doi.org/10.1007/s10490-007-9055-2</a>	Ambas
194	Lavie, Lechner e Singh (2007)	<i>The performance implications of timing of entry and involvement in multipartner alliances</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525906">http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525906</a>	Web of Science
195	Leahy e Montagna (2017)	<i>Economising, Strategising and the Vertical Boundaries of the firm</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1515/bejte-2015-0085">http://dx.doi.org/10.1515/bejte-2015-0085</a>	Ambas
196	Li (2018)	<i>The moral economy of guanxi and the market of corruption: Networks, brokers and corruption in China's courts</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1177/0192512118791585">http://dx.doi.org/10.1177/0192512118791585</a>	Ambas
197	Li e Ng (2002)	<i>Market exchanges, hierarchical exchanges or relational exchanges in export channels into emerging markets</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00046-X">http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00046-X</a>	Scopus
198	Li e Zhou (2003)	<i>Network governance as source of competitive advantage: A conceptual framework and research propositions</i>	-	Web of Science
199	Lietke e Boslau (2007)	<i>Exploring the transaction dimensions of supply chain management</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1504/IJNVO.2007.013541">http://dx.doi.org/10.1504/IJNVO.2007.013541</a>	Scopus

#	Autores	Título	DOI	Base de datos
200	Liu (2018)	<i>Research and Application of Electronic Invoice Based on Blockchain</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1051/mateconf/201823204012">http://dx.doi.org/10.1051/mateconf/201823204012</a>	Scopus
201	Liu <i>et al.</i> (2010)	<i>Analysis of bureaucracy problem in participatory irrigation management model</i>	-	Scopus
202	Liu <i>et al.</i> (2017)	<i>To invest or not to invest? the decision making on social enterprise investment</i>	-	Scopus
203	Lohrke, Franklin e Frownfelter-Lohrke (2006)	<i>The internet as an information conduit: A transaction cost analysis model of US SME internet use</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1177/0266242606061838">http://dx.doi.org/10.1177/0266242606061838</a>	Ambas
204	Lopes e Leite (2016)	<i>What accounts for plural forms of governance structure in the same industry or firm - The case of the Brazilian electricity industry</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160041">http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160041</a>	Scopus
205	Lu <i>et al.</i> (2016)	<i>Trust antecedents, trust and online micro-sourcing adoption: An empirical study from the resource perspective</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2016.03.004">http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2016.03.004</a>	Web of Science
206	Lu <i>et al.</i> (2019)	<i>Blockchain technology in the oil and gas industry: A review of applications, opportunities, challenges, and risks</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2907695">http://dx.doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2907695</a>	Ambas
207	Luo e Kaul (2019)	<i>Private action in public interest: The comparative governance of social issues</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/smj.2961">http://dx.doi.org/10.1002/smj.2961</a>	Web of Science
208	Maaß e Grundmann (2018)	<i>Governing transactions and interdependences between linked value chains in a circular economy: The case of wastewater reuse in Braunschweig (Germany)</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.3390/su10041125">http://dx.doi.org/10.3390/su10041125</a>	Ambas
209	Macedo (2015)	<i>The role of social capital for the governance of hybrid forms in agribusiness: an analysis of Brazilian beef alliances</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/s40844-015-0017-y">http://dx.doi.org/10.1007/s40844-015-0017-y</a>	Web of Science
210	Madhok e Tallman (1998)	<i>Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1287/orsc.9.3.326">http://dx.doi.org/10.1287/orsc.9.3.326</a>	Ambas
211	Mahoney (1992)	<i>The choice of organizational form: Vertical financial ownership versus other methods of vertical integration</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130802">http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130802</a>	Ambas
212	Malatesta e Smith (2011)	<i>The Effects of Competition-Based Public Policy on Contractual Arrangements</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/j.1541-0072.2011.00407.x">http://dx.doi.org/10.1111/j.1541-0072.2011.00407.x</a>	Ambas
213	Mang (1998)	<i>Exploiting innovation options: An empirical analysis of R&amp;D-intensive firms</i>	-	Scopus
214	Mao e Zhang (2015)	<i>Research on O2O Model of Public Service Platform for SMEs and Its Self-organization Mechanism</i>	-	Web of Science
215	Mariola (2012)	<i>Farmers, trust, and the market solution to water pollution: The role of social embeddedness in water quality trading</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2012.09.007">http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2012.09.007</a>	Web of Science
216	Marques (2019)	<i>Private regulatory capture via harmonization: An analysis of global retailer regulatory intermediaries</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/rego.12252">http://dx.doi.org/10.1111/rego.12252</a>	Ambas
217	Marr e Chancellor (2005)	<i>How can the poor benefit from private investment in agricultural research? A case study from Bolivia</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/09614520500076043">http://dx.doi.org/10.1080/09614520500076043</a>	Scopus
218	Martino e Perugini (2006)	<i>Hybrid forms in the supply of safe food</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/smj.490">http://dx.doi.org/10.1002/smj.490</a>	Web of Science
219	Martino <i>et al.</i> (2017)	<i>Process innovation in milling stage in olive oil sector Evidence from an empirical analysis in Umbria (Italy)</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-12-2016-0585">http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-12-2016-0585</a>	Web of Science



#	Autores	Título	DOI	Base de dados
220	Martins, Trienekens e Omta (2017)	<i>Governance structures and coordination mechanisms in the Brazilian pork chain - Diversity of arrangements to support the supply of piglets</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.22434/IFAMR2016.0064">http://dx.doi.org/10.22434/IFAMR2016.0064</a>	Ambas
221	Mason (1979)	<i>The deregulation of urban land markets: A note on the alternatives to zoning</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/BF01284780">http://dx.doi.org/10.1007/BF01284780</a>	Scopus
222	Matt (2012)	<i>Consumer product search and the decision between intermediary and supplier online shops</i>	-	Scopus
223	Matthews <i>et al.</i> (2014)	<i>Implementing REDD+ (Reducing Emissions from Deforestation and Degradation): Evidence on governance, evaluation and impacts from the REDD-ALERT project</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/s11027-014-9578-z">http://dx.doi.org/10.1007/s11027-014-9578-z</a>	Ambas
224	McCahery, Vermeulen e Priydershini (2013)	<i>A primer on the unincorporation</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1017/S1566752912001188">http://dx.doi.org/10.1017/S1566752912001188</a>	Ambas
225	McDonough (2005)	<i>The industrial structure of National Defence and transaction costs</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/10242690500123448">http://dx.doi.org/10.1080/10242690500123448</a>	Ambas
226	McMaster e White (2013)	<i>An investigation of oliver williamson's analysis of the division of labour</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1093/cje/bet030">http://dx.doi.org/10.1093/cje/bet030</a>	Ambas
227	McNish (2012)	<i>Carbon offsets are a bridge too far in the tradable property rights revolution</i>	-	Web of Science
228	Mello e Paulillo (2010)	<i>Formas plurais de governança no sistema agroindustrial citrícola paulista</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032010000100007">http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032010000100007</a>	Scopus
229	Ménard (2007)	<i>Cooperatives: Hierarchies or hybrids?</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/1-4020-5543-0_1">http://dx.doi.org/10.1007/1-4020-5543-0_1</a>	Scopus
230	Menard (2010)	<i>Oliver E. Williamson: From organizations to institutions</i>	-	Ambas
231	Ménard (2018)	<i>Organization and governance in the agrifood sector: How can we capture their variety?</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/agr.21539">http://dx.doi.org/10.1002/agr.21539</a>	Ambas
232	Mercado, Hjortsø e Kledal (2016)	<i>Public procurement for school breakfasts in the Bolivian Altiplan: Governance structures enabling smallholder inclusion</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.01.004">http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.01.004</a>	Ambas
233	Merger e Pistorius (2011)	<i>Effectiveness and legitimacy of forest carbon standards in the OTC voluntary carbon market</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1186/1750-0680-6-4">http://dx.doi.org/10.1186/1750-0680-6-4</a>	Scopus
234	Merton e Bodie (2005)	<i>Design of financial systems: Towards a synthesis of function and structure</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1142/9789812700865_0001">http://dx.doi.org/10.1142/9789812700865_0001</a>	Scopus
235	Meyer (1991)	<i>Change in the world system of metropolises: The role of business intermediaries</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.2747/0272-3638.12.5.393">http://dx.doi.org/10.2747/0272-3638.12.5.393</a>	Scopus
236	Milczarek, Cyplik e Wieczerniak (2018)	<i>Using total cost of ownership as a method for identification of internal problems in purchase area - case study</i>	-	Web of Science
237	Miller, Kurunmaki e O'Leary (2008)	<i>Accounting, hybrids and the management of risk</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.005">http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.005</a>	Web of Science
238	Milligan <i>et al.</i> (2009)	<i>Innovation in affordable housing in Australia: Bringing policy and practice for not-for-profit housing organisations together</i>	-	Scopus
239	Miranda e Chaddad (2014)	<i>Explaining organizational diversity in emerging industries: The role of capabilities</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.3920/JCNS2014.x012">http://dx.doi.org/10.3920/JCNS2014.x012</a>	Scopus
240	Mirghaed, Daliri e Beigi (2016)	<i>Entrepreneurship network and microfinance</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v7i1.395">http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v7i1.395</a>	Web of Science
241	Mjoen e Tallman (1997)	<i>Control and Performance in International Joint Ventures</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1287/orsc.8.3.257">http://dx.doi.org/10.1287/orsc.8.3.257</a>	Ambas
242	Möllering (2002)	<i>Perceived trustworthiness and inter-firm governance: Empirical evidence from the UK printing industry</i>	-	Ambas

#	Autores	Título	DOI	Base de dados
243	Mols (2017)	<i>Concurrent sourcing and supplier opportunism</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1504/IJPM.2017.080917">http://dx.doi.org/10.1504/IJPM.2017.080917</a>	Scopus
244	Mols, Hansen e Villadsen (2012)	<i>Plural governance: The effect of internal production on supplier performance</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.022">http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.022</a>	Web of Science
245	Money (2017)	<i>Corporate water risk and return</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.4324/9781315696522">http://dx.doi.org/10.4324/9781315696522</a>	Scopus
246	Mozambani, Souza e Miranda (2019)	<i>Mutual commitments in transactions of horticultural products in the Serra Fluminense</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190305">http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190305</a>	Ambas
247	Mugwagwa, Bijman e Trienekens (2019)	<i>Why do agribusiness firms simultaneously source from different contract farming arrangements? Evidence from the soybean industry in Malawi</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.22434/IFAMR2018.0079">http://dx.doi.org/10.22434/IFAMR2018.0079</a>	Ambas
248	Nagurney, Wakolbinger e Zhao (2006)	<i>The evolution and emergence of integrated social and financial networks with electronic transactions: A dynamic supernetwork theory for the modeling, analysis, and computation of financial flows and relationship levels</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/s10614-006-9031-9">http://dx.doi.org/10.1007/s10614-006-9031-9</a>	Scopus
249	Nasarre-Aznar (2018)	<i>Collaborative housing and blockchain</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.2478/admin-2018-0018">http://dx.doi.org/10.2478/admin-2018-0018</a>	Ambas
250	Ndikumana (2005)	<i>Financial development, financial structure, and domestic investment: International evidence</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jimonfin.2005.03.006">http://dx.doi.org/10.1016/j.jimonfin.2005.03.006</a>	Scopus
251	Nee (1992)	<i>Organizational dynamics of market transition - hybrid forms, property-rights, and mixed economy in china</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.2307/2393531">http://dx.doi.org/10.2307/2393531</a>	Web of Science
252	Nolden, Sorrell e Polzin (2016)	<i>Catalysing the energy service market: The role of intermediaries</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2016.08.041">http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2016.08.041</a>	Web of Science
253	Noorderhaven (1994)	<i>Transaction cost analysis and the explanation of hybrid vertical inter-firm relations</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/09538259400000002">http://dx.doi.org/10.1080/09538259400000002</a>	Scopus
254	Noorderhaven (1995)	<i>Transaction, interaction, institutionalization: Toward a dynamic theory of hybrid governance</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221(94)00025-D">http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221(94)00025-D</a>	Scopus
255	Nourbakhsh e Ouyang (2012)	<i>A structured flexible transit system for low demand areas</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.trb.2011.07.014">http://dx.doi.org/10.1016/j.trb.2011.07.014</a>	Scopus
256	Nsabimana (2004)	<i>Articulation between banking and microfinance activities: A new sphere of intermediation? [Articulation entre les activités bancaires et microfinancières: Une nouvelle sphère d'intermédiation?]</i>	-	Scopus
257	Nunes (2018)	<i>An attempt to classify plural forms of governance</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.004">http://dx.doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.004</a>	Web of Science
258	O'Brien e Sasson (2017)	<i>A contingency theory of entrepreneurial debt governance</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.011">http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.011</a>	Ambas
259	Oeztekin e Flannery (2012)	<i>Institutional determinants of capital structure adjustment speeds</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.08.014">http://dx.doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.08.014</a>	Web of Science
260	Oikonomou et al. (2009)	<i>Voluntary agreements with white certificates for energy efficiency improvement as a hybrid policy instrument</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2009.01.043">http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2009.01.043</a>	Ambas
261	Olaosebikan e Adams (2014)	<i>Prospects for micro-insurance in promoting micro-credit in sub-Sahara Africa</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/QRFM-09-2012-0028">http://dx.doi.org/10.1108/QRFM-09-2012-0028</a>	Scopus
262	Oliveira, Zylbersztajn e Saes (2019)	<i>Can contracts substitute hierarchy? Evidence from high-quality coffee supply in Brazil</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-01-2019-0048">http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-01-2019-0048</a>	Web of Science
263	Orekhova e Kuzmin (2017)	<i>Resource Investment Model in Specifics of Developing Countries</i>	-	Web of Science

#	Autores	Título	DOI	Base de datos
264	Ostermark (2017)	<i>Massively parallel processing of recursive multi-period portfolio models</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2016.10.009">http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2016.10.009</a>	Ambas
265	Oxley e Silverman (2008)	<i>Inter-firm alliances: A new institutional economics approach</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511754043.013">http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511754043.013</a>	Scopus
266	Padilla e Van Roy (2012)	<i>Intermediated blind portfolio auctions</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1120.1521">http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1120.1521</a>	Ambas
267	Pakhomova et al. (2014)	<i>Localization of the urban workforce reproduction of the modern city</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n15p255">http://dx.doi.org/10.5539/ass.v10n15p255</a>	Scopus
268	Paku (1999)	<i>Interfirm alliances between Korea and Japan and linkages between Seoul and Tokyo</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.4157/grj1984a.72.3_143">http://dx.doi.org/10.4157/grj1984a.72.3_143</a>	Scopus
269	Parashar (2013)	<i>Reaction Mechanisms in Organic Synthesis</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/9781118681299">http://dx.doi.org/10.1002/9781118681299</a>	Scopus
270	Park et al. (2017)	<i>Alignment Between Internal and External IT Governance and Its Effects on Distinctive Firm Performance: An Extended Resource-Based View</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2017.2678485">http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2017.2678485</a>	Web of Science
271	Paulraj e Blome (2017)	<i>Plurality in environmental supply chain mechanisms: Differential effects on triple bottom line outcomes</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-11-2015-0722">http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-11-2015-0722</a>	Ambas
272	Pelozo e Hassay (2008)	<i>Make versus buy philanthropy: Managing firm-cause relationships for strategic and social benefit</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1300/J054v19n02_04">http://dx.doi.org/10.1300/J054v19n02_04</a>	Scopus
273	Pelzman e Shoham (2010)	<i>Measuring the welfare effects of country of origin rules: A suggested methodology</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.2202/1524-5861.1588">http://dx.doi.org/10.2202/1524-5861.1588</a>	Scopus
274	Peng (2004)	<i>Network governance, four dimensions and expansion of transaction cost theory</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00396">http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00396</a>	Web of Science
275	Perez (2014)	<i>EU think tank fora as transaction cost reducers: A study of informal interest intermediation in the EU</i>	-	Scopus
276	Perry e Robertson (1997)	<i>Compact or compound republicanism? The political economy of Europe's federal vision</i>	-	Ambas
277	Phua, Abernethy e Lillis (2011)	<i>Controls as Exit Barriers in Multiperiod Outsourcing Arrangements</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.2308/accr-10100">http://dx.doi.org/10.2308/accr-10100</a>	Web of Science
278	Piazza et al. (2019)	<i>Governance Considerations for Seeker-Solver Relationships: A Knowledge-Based Perspective in Crowdsourcing for Innovation Contests</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12327">http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12327</a>	Web of Science
279	Picot, BortenlÄnger e Hrl (1997)	<i>Organization of electronic markets: Contributions from the new institutional economics</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/019722497129313">http://dx.doi.org/10.1080/019722497129313</a>	Scopus
280	Podobnik et al. (2009)	<i>Software agents in new generation networks: Towards the automation of telecom processes</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-88049-3_4">http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-88049-3_4</a>	Scopus
281	Polman et al. (2011)	<i>Governance structures in the EU milk supply chain</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.4018/978-1-60960-621-3.ch010">http://dx.doi.org/10.4018/978-1-60960-621-3.ch010</a>	Scopus
282	Polzin, von Flotow e Nolden (2016)	<i>Modes of governance for municipal energy efficiency services - The case of LED street lighting in Germany</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.100">http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.100</a>	Ambas
283	Popov e Simonova (2015)	<i>The impact of culture on inter-firm relations in corporations</i>	-	Web of Science
284	Popov e Simonova (2017)	<i>The Interfirm Cooperation Culture of Network-Based Organizations</i>	-	Web of Science
285	Préçhac (1996)	<i>Existence of equilibrium in incomplete markets with intermediation costs</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/0304-4068(95)00726-1">http://dx.doi.org/10.1016/0304-4068(95)00726-1</a>	Ambas
286	Puranam, Gulati e Bhattacharya (2013)	<i>How much to make and how much to buy? An analysis of optimal plural sourcing strategies</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/smj.2063">http://dx.doi.org/10.1002/smj.2063</a>	Web of Science



#	Autores	Título	DOI	Base de dados
287	Puydarrieux e Mésenge (2018)	<i>Key factors for the successful implementation of payments for environmental services and offsets for biodiversity management and sustainable development</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-73028-8_8">http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-73028-8_8</a>	Scopus
288	Quelin <i>et al.</i> (2019)	<i>The Private Scope in Public-Private Collaborations: An Institutional and Capability-Based Perspective</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2018.1251">http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2018.1251</a>	Web of Science
289	Rai <i>et al.</i> (2015)	<i>Fit and misfit of plural sourcing strategies and it-enabled process integration capabilities: consequences of firm performance in the us electric utility industry</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.4.6">http://dx.doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.4.6</a>	Web of Science
290	Rangan, Corey e Cespedes (1993)	<i>Transaction cost theory - inferences from clinical field-research on downstream vertical integration</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1287/orsc.4.3.454">http://dx.doi.org/10.1287/orsc.4.3.454</a>	Web of Science
291	Rao (2001)	<i>The ICT revolution, internationalization of technological activity, and the emerging economies: Implications for global marketing</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00033-6">http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00033-6</a>	Scopus
292	Raynaud, Schnaider e Saes (2019)	<i>Surveying the economics of plural modes of organization</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/joes.12315">http://dx.doi.org/10.1111/joes.12315</a>	Ambas
293	Reimers, Guo e Li (2019)	<i>Beyond markets, hierarchies, and hybrids: an institutional perspective on IT-enabled two-sided markets</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/s12525-018-0319-0">http://dx.doi.org/10.1007/s12525-018-0319-0</a>	Ambas
294	Reuer (2001)	<i>From hybrids to hierarchies: Shareholder wealth effects of joint venture partner buyouts</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1&lt;27::AID-SMJ110&gt;3.0.CO;2-Z">http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1&lt;27::AID-SMJ110&gt;3.0.CO;2-Z</a>	Ambas
295	Reuer e Zollo (2005)	<i>Termination outcomes of research alliances</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2004.11.003">http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2004.11.003</a>	Ambas
296	Richter e Niewiem (2006)	<i>The relationship between clients and management consultants: An empirical analysis</i>	-	Scopus
297	Richter e Schröder (2006)	<i>The allocation of ownership rights in management consulting firms: An institutional economics approach</i>	-	Scopus
298	Robson (2016)	<i>Organizational Horcruxes: Benefit Corporations as a Container for Entity Identity</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.5840/bpej2016122048">http://dx.doi.org/10.5840/bpej2016122048</a>	Web of Science
299	Rocha e Bataglia (2017)	<i>Interest alignment for joint business development: How global software houses and consulting firms work together in the enterprise systems sector</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/CJAS.1340">http://dx.doi.org/10.1002/CJAS.1340</a>	Web of Science
300	Roman (1994)	<i>Transaction costs and transition: the case of the Vietnamese banking sector</i>	-	Scopus
301	Rong, Lu e Deng (2009)	<i>Multi-period model of portfolio investment and adjustment based on hybrid genetic algorithm</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/s12209-009-0072-8">http://dx.doi.org/10.1007/s12209-009-0072-8</a>	Scopus
302	Rossetti e Choi (2008)	<i>Supply management under high goal incongruence: An empirical examination of disintermediation in the aerospace supply chain</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00201.x">http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00201.x</a>	Scopus
303	Rosignoli (2009)	<i>The contribution of transaction cost theory and other network-oriented techniques to digital markets</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/s10257-007-0063-z">http://dx.doi.org/10.1007/s10257-007-0063-z</a>	Web of Science
304	Rottig (2006)	<i>Revisiting the swollen middle: A joint perspective of social capital theory and TCE on joint ventures</i>	-	Scopus
305	Royer (2011)	<i>Transaction costs in milk marketing: A comparison between Canada and Great Britain</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/j.1574-0862.2010.00506.x">http://dx.doi.org/10.1111/j.1574-0862.2010.00506.x</a>	Ambas

#	Autores	Título	DOI	Base de datos
306	Royer, Ménard e Gouin (2016)	<i>Reassessing marketing boards as hybrid arrangements: Evidence from Canadian experiences</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/agec.12213">http://dx.doi.org/10.1111/agec.12213</a>	Ambas
307	Ruiz-Torrubiano e Suárez (2015)	<i>A memetic algorithm for cardinality-constrained portfolio optimization with transaction costs</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.asoc.2015.06.053">http://dx.doi.org/10.1016/j.asoc.2015.06.053</a>	Ambas
308	Ruuska <i>et al.</i> (2011)	<i>A new governance approach for multi-firm projects: Lessons from Olkiluoto 3 and Flamanville 3 nuclear power plant projects</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.10.001">http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.10.001</a>	Web of Science
309	Sachdev e Bello (2014)	<i>The effect of transaction cost antecedents on control mechanisms: Exporters' psychic distance and economic knowledge as moderators</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.07.003">http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.07.003</a>	Ambas
310	Sachdev, Bell e Pilling (1994)	<i>Control mechanisms within export channels of distribution</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1300/J042v08n02_03">http://dx.doi.org/10.1300/J042v08n02_03</a>	Scopus
311	Saïssset e Codron (2019)	<i>Hybrids in the french apple industry: Opportunistic and cognitive differences between a cooperative and an investor-owned group</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-29245-4_13">http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-29245-4_13</a>	Scopus
312	Sako, Chondrakis e Vaaler (2016)	<i>How Do Plural-Sourcing Firms Make and Buy? The Impact of Supplier Portfolio Design</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2016.1079">http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2016.1079</a>	Web of Science
313	Sankaranarayanan e Sundararajan (2010)	<i>Electronic Markets, Search Costs, and Firm Boundaries</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1287/isre.1090.0235">http://dx.doi.org/10.1287/isre.1090.0235</a>	Ambas
314	Sanyal (2006)	<i>Capacity building through partnership: Intermediary nongovernmental organizations as local and global actors</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1177/0899764005282480">http://dx.doi.org/10.1177/0899764005282480</a>	Web of Science
315	Sarkar, Butler e Steinfield (1995)	<i>Intermediaries and Cybermediaries: Sarkar, Butler and Steinfield</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/j.1083-6101.1995.tb00167.x">http://dx.doi.org/10.1111/j.1083-6101.1995.tb00167.x</a>	Scopus
316	Satria e Li (2017)	<i>Contract Engagement in the Small-Scale Tuna-Fishing Economies of East Java</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/00074918.2016.1198467">http://dx.doi.org/10.1080/00074918.2016.1198467</a>	Ambas
317	Scemama e Levrel (2013)	<i>The emergence of mitigation banking in the United States: impacts on the modes of organization and the characteristics of transactions</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.3917/redp.236.0893">http://dx.doi.org/10.3917/redp.236.0893</a>	Ambas
318	Scherpereel (2008)	<i>The option-creating institution: A real options perspective on economic organization</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/smj.671">http://dx.doi.org/10.1002/smj.671</a>	Ambas
319	Schmidt e Wagner (2019)	<i>Blockchain and supply chain relations: A transaction cost theory perspective</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100552">http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100552</a>	Scopus
320	Schnaider, Ménard e Saes (2018)	<i>Heterogeneity of plural forms: A revised transaction cost approach</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/mde.2935">http://dx.doi.org/10.1002/mde.2935</a>	Web of Science
321	Schramm (2012)	<i>New Institutional Economics, Intermediation Theory, and the Intermediary Perspective</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2775-0_3">http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2775-0_3</a>	Scopus
322	Schwarcz (2001)	<i>Intermediary risk in a global economy</i>	-	Ambas
323	Scott e Scott (2004)	<i>On models for the operation of a class of electronic marketplaces</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2004.02.002">http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2004.02.002</a>	Ambas
324	Se (2007)	<i>Establishing a service channel: A transaction cost analysis of a channel contract between a cruise line and a tour operator</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/08876040710726257">http://dx.doi.org/10.1108/08876040710726257</a>	Scopus
325	Senesi <i>et al.</i> (2017)	<i>Ownership versus management: The role of farming networks in Argentina</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.22434/IFAMR2016.0030">http://dx.doi.org/10.22434/IFAMR2016.0030</a>	Ambas

#	Autores	Título	DOI	Base de dados
326	Serrano, Ramirez e Gasco (2018)	<i>Should we make or buy? An update and review</i>	-	Web of Science
327	Seshadri (2013)	<i>The sustainability syndicate: Shared responsibility in a trans-organizational business model</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.014">http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.014</a>	Ambas
328	Shafiee e Shafiee (2014)	<i>Studying the Effective Factors on Domestic Tourists Trust in Offering E-Services in E-Tourism: Case Study Iran Country</i>	-	Web of Science
329	Shang-Guan et al. (2014)	<i>Regional differences of rural residential land replacement modes and the reasons in the perspective of transaction cost economics</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.3969/j.issn.1002-2104.2014.04.015">http://dx.doi.org/10.3969/j.issn.1002-2104.2014.04.015</a>	Scopus
330	Shastitko e Kurdin (2018)	<i>The functional and the instrumental in market definition: A laboratory for natural experiments in the baltics</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.5922/2079-8555-2018-2-1">http://dx.doi.org/10.5922/2079-8555-2018-2-1</a>	Ambas
331	Shastitko e Pavlova (2017)	<i>Antitrust in bilateral monopoly</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.32609/0042-8736-2017-8-75-91">http://dx.doi.org/10.32609/0042-8736-2017-8-75-91</a>	Ambas
332	Sidahmed e Gerlach (2009)	<i>Governance of collaborative open source software: Inference from transaction cost economics model</i>	-	Scopus
333	Skelcher e Smith (2015)	<i>Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/padm.12105">http://dx.doi.org/10.1111/padm.12105</a>	Ambas
334	Soares, Saes e Paulillo (2015)	<i>Plural forms in the Brazilian automotive fuel distribution sector: Profile evaluation and plural governances stability in São Paulo State</i> [Formas plurais no setor de distribuição de combustível automotivo brasileiro: Avaliação do perfil e estabilidade das governanças plurais no Estado de São Paulo]	<a href="http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1402-14">http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1402-14</a>	Scopus
335	Solis-Rodriguez e Gonzalez-Diaz (2012)	<i>How to Design Franchise Contracts: The Role of Contractual Hazards and Experience</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.3917/redp.203.0421">http://dx.doi.org/10.3917/redp.203.0421</a>	Web of Science
336	Spulber (2009)	<i>The theory of the firm: Microeconomics with endogenous entrepreneurs, firms, markets, and organizations</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511819902">http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511819902</a>	Scopus
337	Sriram (2005)	<i>Information asymmetry and trust: A framework for studying microfinance in India</i>	-	Scopus
338	Steensma, Chari e Heidl (2016)	<i>A comparative analysis of patent assertion entities in markets for intellectual property rights</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1287/orse.2015.1021">http://dx.doi.org/10.1287/orse.2015.1021</a>	Ambas
339	Strader e Shaw (1997)	<i>Characteristics of electronic markets</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(97)00028-6">http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(97)00028-6</a>	Ambas
340	Strange (2011)	<i>The outsourcing of primary activities: Theoretical analysis and propositions</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/s10997-009-9099-4">http://dx.doi.org/10.1007/s10997-009-9099-4</a>	Scopus
341	Stump (1995)	<i>Antecedents of purchasing concentration: A transaction cost explanation</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(94)00114-T">http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(94)00114-T</a>	Ambas
342	Suzuki, Barai e Uddin (2013)	<i>Islamic banking and the Grameen mode of microcredit in Bangladesh: An institutional comparison</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/09584935.2013.856378">http://dx.doi.org/10.1080/09584935.2013.856378</a>	Scopus
343	Svolik (2019)	<i>Democracy as an equilibrium: rational choice and formal political theory in democratization research</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/13510347.2018.1506768">http://dx.doi.org/10.1080/13510347.2018.1506768</a>	Ambas
344	Tabaichount et al. (2019)	<i>Water quality trading schemes as a form of state intervention: Two case studies of state-market hybridization from Canada and New Zealand</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.ecoser.2019.01.002">http://dx.doi.org/10.1016/j.ecoser.2019.01.002</a>	Ambas

#	Autores	Título	DOI	Base de dados
345	Tan <i>et al.</i> (2019)	<i>A Deep Learning Approach to Competing Risks Representation in Peer-to-Peer Lending</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1109/TNNLS.2018.2870573">http://dx.doi.org/10.1109/TNNLS.2018.2870573</a>	Scopus
346	Theofilatos <i>et al.</i> (2012)	<i>Modelling and Trading the DJIA Financial Index Using Neural Networks Optimized with Adaptive Evolutionary Algorithms</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-32909-8_46">http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-32909-8_46</a>	Ambas
347	Thiel <i>et al.</i> (2016)	<i>Transferring Williamson's discriminating alignment to the analysis of environmental governance of social-ecological interdependence</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.04.018">http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.04.018</a>	Ambas
348	Tiwana e Kim (2016)	<i>Concurrent IT Sourcing: Mechanisms and Contingent Advantages</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/07421222.2016.1172456">http://dx.doi.org/10.1080/07421222.2016.1172456</a>	Web of Science
349	Tomoyoshi, Theodore e Geun (1997)	<i>Electronic commerce for agricultural transactions: Role of intermediaries and accurate pricing</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1109/HICSS.1997.663358">http://dx.doi.org/10.1109/HICSS.1997.663358</a>	Ambas
350	Trautmann, Bals e Hartmann (2009)	<i>Global sourcing in integrated network structures: The case of hybrid purchasing organizations</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2008.09.001">http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2008.09.001</a>	Ambas
351	Tuma (1998)	<i>Configuration and coordination of virtual production networks</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(97)00146-1">http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(97)00146-1</a>	Web of Science
352	Turner e Keegan (2001)	<i>Mechanisms of governance in the project-based organization: Roles of the broker and steward</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00022-6">http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00022-6</a>	Scopus
353	Valdaliso (2000)	<i>The rise of specialist firms in Spanish shipping and their strategies of growth, 1860 to 1930</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.2307/3116694">http://dx.doi.org/10.2307/3116694</a>	Ambas
354	Van der Elst e Lafarre (2019)	<i>Blockchain and Smart Contracting for the Shareholder Community</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/s40804-019-00136-0">http://dx.doi.org/10.1007/s40804-019-00136-0</a>	Ambas
355	Van Huylenbroeck e Mettepenningen (2011)	<i>The Role of Institutional Arrangements in Rural Development</i>	-	Web of Science
356	Vatn (2009)	<i>Governing the environment: The institutional economics approach [Governare l'ambiente: L'approccio dell'economia istituzionale]</i>	-	Scopus
357	Vatn (2010)	<i>An institutional analysis of payments for environmental services</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.11.018">http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.11.018</a>	Ambas
358	Vellema e D'Haese (2015)	<i>Explaining hybrid "personalities" in smallholder sugar cane sourcing</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-12-2014-0411">http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-12-2014-0411</a>	Ambas
359	Verwaal <i>et al.</i> (2010)	<i>Resources access needs and capabilities as mediators of the relationship between VC firm size and syndication</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/s11187-008-9126-x">http://dx.doi.org/10.1007/s11187-008-9126-x</a>	Ambas
360	Vilpoux (2011)	<i>Desempenho dos arranjos institucionais e minimização dos custos de transação: Transações entre produtores e feccularias de mandioca</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032011000200001">http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032011000200001</a>	Scopus
361	Vinholis <i>et al.</i> (2014)	<i>Transaction attributes and adoption of hybrid governance in the Brazilian cattle market</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.3920/JCNS2014.0239">http://dx.doi.org/10.3920/JCNS2014.0239</a>	Scopus
362	Vining e Weimer (2016)	<i>The challenges of fractionalized property rights in public-private hybrid organizations: The good, the bad, and the ugly</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/rego.12086">http://dx.doi.org/10.1111/rego.12086</a>	Web of Science
363	von Nordenflycht (2011)	<i>Firm size and industry structure under human capital intensity: Insights from the evolution of the global advertising industry</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0518">http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0518</a>	Ambas
364	Wadhvani (2011)	<i>Organisational form and industry emergence: Nonprofit and mutual firms in the development of the US personal finance industry</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/00076791.2011.613618">http://dx.doi.org/10.1080/00076791.2011.613618</a>	Ambas

#	Autores	Título	DOI	Base de dados
365	Wallman (2014)	<i>Fields of opportunity: How marketers design the transaction game with transaction field maps</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.04.002">http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.04.002</a>	Ambas
366	Walter (2013)	<i>The value of reputational capital and risk in banking and finance</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1504/IJBAAF.2013.058090">http://dx.doi.org/10.1504/IJBAAF.2013.058090</a>	Scopus
367	Wang (2008)	<i>Strategic management of international subcontracting: A transaction cost perspective</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.4018/jisscm.2008070102">http://dx.doi.org/10.4018/jisscm.2008070102</a>	Scopus
368	Wang e Cao (2011)	<i>Bank's E-business effect on the residential consumer behaviour in China</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1109/ICEBEG.2011.5882326">http://dx.doi.org/10.1109/ICEBEG.2011.5882326</a>	Scopus
369	Wang e Ma (2019)	<i>Ownership, corruption, and revenue regimes for infrastructure partnerships: Evidence from China</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jup.2019.100942">http://dx.doi.org/10.1016/j.jup.2019.100942</a>	Web of Science
370	Wang et al. (2018)	<i>Impact of IT Capability on the Performance of Port Operation</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/poms.12663">http://dx.doi.org/10.1111/poms.12663</a>	Ambas
371	Weber (1995)	<i>Trade execution costs and disintermediated order crossing systems on the London Stock Exchange</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1109/HICSS.1995.375652">http://dx.doi.org/10.1109/HICSS.1995.375652</a>	Scopus
372	White (2005)	<i>Cooperation costs, governance choice and alliance evolution</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00548.x">http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00548.x</a>	Web of Science
373	White e Lui (2005)	<i>Distinguishing costs of cooperation and control in alliances</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1002/smj.490">http://dx.doi.org/10.1002/smj.490</a>	Ambas
374	Widmark e Sandstrom (2012)	<i>Transaction Costs of Institutional Change in Multiple-Use Commons: The Case of Consultations Between Forestry and Reindeer Husbandry in Northern Sweden</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/1523908X.2012.739298">http://dx.doi.org/10.1080/1523908X.2012.739298</a>	Ambas
375	Williamson (1980)	<i>The organization of work a comparative institutional assessment</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/0167-2681(80)90050-5">http://dx.doi.org/10.1016/0167-2681(80)90050-5</a>	Scopus
376	Williamson (1998)	<i>Transaction cost economics: How it works; where it is headed</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1023/A:1003263908567">http://dx.doi.org/10.1023/A:1003263908567</a>	Ambas
377	Williamson (1999)	<i>Public and private bureaucracies: A transaction cost economics perspective</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1093/jleo/15.1.306">http://dx.doi.org/10.1093/jleo/15.1.306</a>	Ambas
378	Williamson (2008)	<i>Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00051.x">http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00051.x</a>	Ambas
379	Winters (2012)	<i>The Obstacles to Foreign Aid Harmonization: Lessons from Decentralization Support in Indonesia</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1007/s12116-012-9114-7">http://dx.doi.org/10.1007/s12116-012-9114-7</a>	Ambas
380	Woerdman (2000)	<i>Implementing the Kyoto protocol: why JI and CDM show more promise than international emissions trading</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/S0301-4215(99)00094-4">http://dx.doi.org/10.1016/S0301-4215(99)00094-4</a>	Ambas
381	Wu e Tang (2019)	<i>Reward meritocracy or nepotism: The case of independent financial advisors appointed by Chinese listed companies</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.cjar.2019.03.001">http://dx.doi.org/10.1016/j.cjar.2019.03.001</a>	Ambas
382	Xiao et al. (2012)	<i>Pricing model for equity warrants in a mixed fractional Brownian environment and its algorithm</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.physa.2012.07.041">http://dx.doi.org/10.1016/j.physa.2012.07.041</a>	Web of Science
383	Yeung et al. (2013)	<i>Supplier partnership and cost performance: The moderating roles of specific investments and environmental uncertainty</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.04.008">http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.04.008</a>	Ambas
384	Yip, Webber e Shadbolt (2013)	<i>Trust among cybercriminals? Carding forums, uncertainty and implications for policing</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2013.780227">http://dx.doi.org/10.1080/10439463.2013.780227</a>	Ambas
385	Yusupova (2016)	<i>Franchising as hybrid organization: russian skill</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.17835/2076-6297.2016.8.4.123-141">http://dx.doi.org/10.17835/2076-6297.2016.8.4.123-141</a>	Web of Science
386	Zaharieva, Gorton e Lingard (2003)	<i>Procurement mechanisms and the emergence of new governance structures in the CEECs: Evidence from the Bulgarian wine industry</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2003.06.002">http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2003.06.002</a>	Scopus



#	Autores	Título	DOI	Base de dados
387	Zakaria e Genç (2017)	<i>Alliances to acquisitions: A road map to advance the field of strategic management</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/S1479-361X20170000016001">http://dx.doi.org/10.1108/S1479-361X20170000016001</a>	Scopus
388	Zavodov (2012)	<i>Renewable energy investment and the clean development mechanism</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2010.06.065">http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2010.06.065</a>	Web of Science
389	Zhang <i>et al.</i> (2017)	<i>Untangling the safeguarding and coordinating functions of contracts: Direct and contingent value in China</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.014">http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.014</a>	Web of Science
390	Zhang, Wang e Zhang (2011)	<i>Studies on commercial district alliance governance and integration governance mode selection</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMR.181-182.507">http://dx.doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMR.181-182.507</a>	Ambas
391	Zhao e Priporas (2017)	<i>Information technology and marketing performance within international market-entry alliances: A review and an integrated conceptual framework</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1108/IMR-01-2016-0024">http://dx.doi.org/10.1108/IMR-01-2016-0024</a>	Ambas
392	Zhao <i>et al.</i> (2011)	<i>Analysis on transaction cost between the firms in an industrial cluster</i>	-	Web of Science
393	Zhu e Du (2018)	<i>The Study on Mediating Effect of Logistics Industry on Manufacturing Competitiveness</i>	-	Web of Science
394	ZouJun e Hu (2013)	<i>Transaction costs perspective analysis of citizen participation policy</i>	<a href="http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00370.x">http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00370.x</a>	Web of Science
395	Zwarteveen, Roth e Boelens (2005)	<i>Water rights and legal pluralism: Beyond analysis and recognition</i>	-	Scopus

Fonte: Elaborado pelo autor.

#: Número de referência do artigo para esse estudo

-. DOI não disponível na base de dados

**APÊNDICE B - Análise dos critérios de inclusão e exclusão dos estudos analisados na revisão sistemática**

#*	CI (a)	CI (b)	CI (c)	CI (d)	CI (e)	CE (a)	CE (b)	CE (c)	Situação
1	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
2	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
3	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
4	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
5	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
6	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
7	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
8	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
9	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
10	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
11	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
12	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
13	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
14	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
15	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
16	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
17	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
18	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
19	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
20	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
21	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
22	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
23	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
24	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
25	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
26	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído

#*	CI (a)	CI (b)	CI (c)	CI (d)	CI (e)	CE (a)	CE (b)	CE (c)	Situação
27	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
28	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
29	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
30	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
31	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
32	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
33	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
34	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
35	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
36	A	A	N A	A	-	-	-	-	Excluído
37	A	N A	N A	A	-	-	-	-	Excluído
38	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
39	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
40	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
41	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
42	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
43	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
44	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
45	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
46	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
47	N A	A	A	N A	-	-	-	-	Excluído
48	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
49	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
50	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
51	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
52	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
53	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
54	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
55	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído



#*	CI (a)	CI (b)	CI (c)	CI (d)	CI (e)	CE (a)	CE (b)	CE (c)	Situação
56	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
57	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
58	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
59	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
60	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
61	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
62	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
63	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
64	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
65	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
66	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
67	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
68	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
69	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
70	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
71	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
72	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
73	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
74	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
75	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
76	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
77	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
78	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
79	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
80	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
81	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
82	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
83	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
84	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído

#*	CI (a)	CI (b)	CI (c)	CI (d)	CI (e)	CE (a)	CE (b)	CE (c)	Situação
85	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
86	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
87	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
88	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
89	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
90	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
91	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
92	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
93	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
94	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
95	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
96	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
97	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
98	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
99	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
100	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
101	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
102	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
103	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
104	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
105	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
106	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
107	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
108	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
109	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
110	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
111	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
112	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
113	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído

#*	CI (a)	CI (b)	CI (c)	CI (d)	CI (e)	CE (a)	CE (b)	CE (c)	Situação
114	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
115	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
116	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
117	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
118	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
119	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
120	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
121	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
122	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
123	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
124	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
125	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
126	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
127	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
128	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
129	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
130	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
131	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
132	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
133	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
134	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
135	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
136	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
137	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
138	A	A	A	A	A	A	N A	A	Excluído
139	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
140	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
141	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
142	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído

#*	CI (a)	CI (b)	CI (c)	CI (d)	CI (e)	CE (a)	CE (b)	CE (c)	Situação
143	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
144	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
145	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
146	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
147	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
148	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
149	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
150	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
151	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
152	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
153	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
154	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
155	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
156	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
157	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
158	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
159	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
160	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
161	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
162	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
163	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
164	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
165	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
166	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
167	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
168	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
169	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
170	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
171	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído

#*	CI (a)	CI (b)	CI (c)	CI (d)	CI (e)	CE (a)	CE (b)	CE (c)	Situação
172	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
173	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
174	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
175	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
176	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
177	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
178	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
179	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
180	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
181	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
182	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
183	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
184	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
185	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
186	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
187	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
188	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
189	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
190	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
191	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
192	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
193	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
194	A	A	A	A	A	A	N A	A	Excluído
195	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
196	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
197	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
198	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
199	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
200	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído

#*	CI (a)	CI (b)	CI (c)	CI (d)	CI (e)	CE (a)	CE (b)	CE (c)	Situação
201	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
202	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
203	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
204	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
205	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
206	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
207	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
208	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
209	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
210	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
211	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
212	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
213	A	A	A	A	A	A	N A	A	Excluído
214	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
215	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
216	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
217	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
218	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
219	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
220	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
221	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
222	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
223	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
224	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
225	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
226	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
227	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
228	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
229	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído

#*	CI (a)	CI (b)	CI (c)	CI (d)	CI (e)	CE (a)	CE (b)	CE (c)	Situação
230	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
231	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
232	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
233	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
234	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
235	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
236	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
237	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
238	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
239	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
240	A	A	A	A	A	A	N A	A	Excluído
241	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
242	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
243	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
244	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
245	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
246	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
247	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
248	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
249	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
250	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
251	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
252	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
253	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
254	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
255	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
256	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
257	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
258	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído

#*	CI (a)	CI (b)	CI (c)	CI (d)	CI (e)	CE (a)	CE (b)	CE (c)	Situação
259	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
260	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
261	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
262	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
263	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
264	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
265	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
266	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
267	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
268	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
269	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
270	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
271	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
272	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
273	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
274	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
275	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
276	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
277	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
278	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
279	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
280	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
281	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
282	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
283	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
284	A	A	A	A	A	A	A	N A	Excluído
285	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
286	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
287	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído



#*	CI (a)	CI (b)	CI (c)	CI (d)	CI (e)	CE (a)	CE (b)	CE (c)	Situação
288	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
289	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
290	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
291	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
292	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
293	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
294	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
295	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
296	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
297	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
298	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
299	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
300	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
301	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
302	A	A	A	A	A	A	N A	A	Excluído
303	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
304	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
305	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
306	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
307	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
308	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
309	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
310	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
311	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
312	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
313	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
314	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
315	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
316	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído

#*	CI (a)	CI (b)	CI (c)	CI (d)	CI (e)	CE (a)	CE (b)	CE (c)	Situação
317	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
318	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
319	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
320	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
321	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
322	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
323	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
324	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
325	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
326	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
327	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
328	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
329	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
330	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
331	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
332	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
333	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
334	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
335	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
336	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
337	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
338	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
339	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
340	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
341	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
342	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
343	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
344	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
345	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído

#*	CI (a)	CI (b)	CI (c)	CI (d)	CI (e)	CE (a)	CE (b)	CE (c)	Situação
346	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
347	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
348	A	A	A	A	A	A	N A	A	Excluído
349	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
350	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
351	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
352	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
353	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
354	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
355	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
356	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
357	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
358	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
359	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
360	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
361	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
362	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
363	A	A	A	A	A	N A	N A	A	Excluído
364	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
365	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
366	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
367	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
368	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
369	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
370	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
371	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
372	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
373	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
374	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído

#*	CI (a)	CI (b)	CI (c)	CI (d)	CI (e)	CE (a)	CE (b)	CE (c)	Situação
375	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
376	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
377	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
378	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
379	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
380	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
381	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
382	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
383	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
384	N A	A	A	A	-	-	-	-	Excluído
385	A	A	A	A	A	A	A	N A	Excluído
386	A	A	A	A	A	N A	A	A	Excluído
387	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
388	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
389	A	A	A	A	N A	-	-	-	Excluído
390	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
391	A	A	A	A	A	A	A	A	Mantido
392	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
393	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
394	A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído
395	N A	N A	A	A	-	-	-	-	Excluído

Fonte: Elaborado pelo autor.

CI (a): Critério de inclusão (a) Área do conhecimento

CI (b): Critério de inclusão (b) Tipo de documento

CI (c): Critério de inclusão (c) Resumo disponível

CI (d): Critério de inclusão (d) Ano de publicação

CI (e): Critério de inclusão (e) Análise de título

CE (a): Critério de exclusão (a) Abordem as estruturas híbridas de maneira específica

CE (b): Critério de exclusão (b) Utilizem a Economia dos Custos de Transação como corpo teórico

CE (c): Critério de exclusão (c) Sejam publicados nos idiomas delimitados no protocolo de revisão sistemática

A: Atende ao critério

N A: Não atende ao critério

-: Análise do critério não realizada pois o estudo foi excluído em etapas anteriores

\*Número de referência do documento conforme apêndice A

## APÊNDICE C - Formulário de revisão sistemática

### FORMULÁRIO DE REVISÃO SISTEMÁTICA

#### Informações sobre o artigo

**Autores:** Christina Ahmadjian e James Lincoln

**Título do documento:** *Keiretsu, Governance, and Learning: Case Studies in Change from the Japanese Automotive Industry*

**Ano de publicação:** 2001

**Fonte (e respectivo fator de impacto):** *Organization Science* (6.55)

**Tipo de documento:** Artigo

**DOI:** 10.1287/orsc.12.6.683.10086

**Base de dados onde foi coletado:** Ambas bases de dados

**Palavras-chave:** *Supplier Relations; Innovation; Keiretsu; Networks*

**Referência:** AHMADJIAN, C.; LINCOLN, J. Keiretsu, Governance, and Learning: Case Studies in Change from the Japanese Automotive Industry. **Organization Science**, v. 12, n. 6, p. 683-701, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.6.683.10086>.

#### Extração teórica

**Estrutura de governança abordada:** Alianças

**Observações sobre o estudo:** Nesse estudo, é abordado um tipo específico de rede (*Keiretsu* - as redes entre montadoras japonesas e seus fornecedores) e as mudanças que essas redes estão sofrendo nos últimos anos.

Nota-se que se refere à *Keiretsu* por vezes como uma rede e por vezes como uma aliança. Como no decorrer do artigo a nomenclatura utilizada foi de aliança majoritariamente, optou-se por classificar dessa forma.

**Dimensão - Adaptação:** Estrutura que apresenta alta colaboração entre compradores e fornecedores, compartilhando inclusive pessoal e tecnologias. Além disso, apresenta uma rápida resposta às flutuações de demanda e uma maior previsibilidade dessa demanda e necessidade tecnológica.

Como o relacionamento entre as partes é duradouro, as especificações dos produtos também são mais facilmente atingidas.

**Dimensão - Controles administrativos:** São estabelecidos relacionamentos de longo prazo entre compradores e fornecedores, com uma alta confiança entre as partes. Esses fornecedores

são gerenciados de forma independentes, mas estritamente ligados, o que permite que essas montadoras japonesas aproveitem dos benefícios de troca baseada no mercado ao mesmo tempo que usufruem da aprendizagem e coordenação de estarem internalizadas em uma hierarquia.

**Dimensão - Direito contratual:** A aliança é usada de forma complementar aos contratos para mitigar os riscos da contratação. Dadas as incertezas em tecnologia, mercados e a confiabilidade dos parceiros, as empresas não podem escrever contratos contingentes de longo prazo. Em vez disso, eles modelam estruturas organizacionais para garantir que as partes cooperem de boa fé quando surgirem contingências imprevistas.

**Dimensão - Especificidade dos ativos:** Os relacionamentos de longo prazo são uma salvaguarda em relação aos investimentos que são realizados

## APÊNDICE D - Formulário de coleta de dados empíricos

### FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS

#### Aspectos gerais

**Plataforma:**

**Data:**

**Local:**

**Tipo de coleta:**

- Documental
- Observacional

#### Anotações descritivas

**Qual mecanismo é empregado?**

**Variável de análise que o mecanismo se aplica:**

##### *Adaptação*

- Assimetria de informações
- Incerteza tecnológica
- Previsão de demanda
- Processos de precificação e pagamento

##### *Direito contratual*

- Resolução de conflitos
- Especificação dos termos
- Garantia de execução dos compromissos
- Resolução de conflitos

##### *Controles administrativos*

- Intermediários na transação
- Manutenção das relações
- Monitoramento das especificidades
- Sistemas de avaliação e reputação

##### *Especificidade dos ativos*

- Investimentos em ativos de mercado
- Investimentos em ativos humanos
- Investimentos em estruturas físicas
- Investimentos em TI

**Como esse mecanismo funciona?**

**Qual a finalidade desse mecanismo?**

**Anotações reflexivas**

**Evidências (quando aplicável)**



**APÊNDICE E - Matrizes de análise**

<b>Plataforma analisada</b>			<i>Airbnb</i>			
<b>Fonte da informação</b>	<b>Tipo de coleta</b>	<b>Dimensão de análise</b>	<b>Variável de análise</b>	<b>Funcionamento do mecanismo</b>	<b>Peculiaridades do mecanismo</b>	<b>Objetivo do mecanismo</b>

<b>Plataforma analisada</b>			<i>Uber</i>			
<b>Fonte da informação</b>	<b>Tipo de coleta</b>	<b>Dimensão de análise</b>	<b>Variável de análise</b>	<b>Funcionamento do mecanismo</b>	<b>Peculiaridades do mecanismo</b>	<b>Objetivo do mecanismo</b>

## ANEXO A - Telas de utilização da plataforma *Airbnb*

a)

← Q Florianópolis · 1...

Mais de 300 acomodações · 1 de set. - 10 de set. · 1 hóspede

### Acomodações em Florianópolis

Filtros

**SUPERHOST**

★ 4,81 (72)

Apartamento inteiro · Jurerê

~~R\$117~~ R\$99 /noite

Total de R\$1.134

b)

### Mergulho no Mar de Jurerê

★ 4,81 (72) · Superhost

Jurerê, Santa Catarina, Brasil

#### Apartamento inteiro hospedado por

3 hóspedes · Estúdio · 1 cama · 1 banheiro

**Limp e arrumado**  
8 hóspedes recentes disseram que a limpeza deste lugar estava impecável.

**é um Superhost**  
Superhosts são anfitriões experientes e muito bem avaliados, comprometidos em fornecer estadias excelentes para seus hóspedes.

**Ótima localização**  
95% dos hóspedes recentes deram 5 estrelas à localização.

~~R\$117~~ R\$99 /noite

★ 4,81 (72)

Reservar

c)

×

APARTAMENTO INTEIRO

~~R\$117~~ R\$99/noite

★ 4,8 (72)

Check-in 1 de set

Checkout 10 de set

Hóspedes 1 hóspede

Esta é uma viagem a trabalho? ×

Política de cancelamento Não reembol...

Cancele até às 2:00 PM do dia 1 de set. e receba um reembolso integral apenas da taxa de limpeza.

INFORMAÇÕES DE TAXAS E IMPOSTOS ⓘ

R\$117 x 9 noites	R\$1.053
Desconto semanal de 15%	-R\$158
Taxa de limpeza	R\$99
Taxa de serviço	R\$140

Reservar

d)

×

APARTAMENTO INTEIRO

R\$117/noite

★ 4,8 (72)

Check-in 1 de set

Checkout 3 de set

Hóspedes 1 hóspede

Esta é uma viagem a trabalho? ×

Política de cancelamento Não reembol...

Cancele até às 2:00 PM do dia 1 de set. e receba um reembolso integral apenas da taxa de limpeza.

INFORMAÇÕES DE TAXAS E IMPOSTOS ⓘ

R\$117 x 2 noites	R\$234
Taxa de limpeza	R\$99
Taxa de serviço	R\$47


Reservar


e)


←

Oi, meu nome é Ar...

Membro desde janeiro, 2016

 Superhost

 Identidade verificada

 406 comentários

---


**Sobre**


“


Olá, Sou o

Sou carioca, apaixonado pelas cidades do Rio de Janeiro e de... [saiba mais](#)

---

 Mora em Rio de Janeiro, Brasil

 Fala English, Español, Italiano, Português

 Trabalha em

f)

Tudo ok, vizinhos barulhentos ...

**Henrique, Passo Fundo, Brasil**  
agosto, 2020

---

Apartamento simples e aconchegante, com uma das melhores vistas que já tive! Não vejo a hora de retornar!

**Douglas, Curitiba, Brasil**  
agosto, 2020

---

Localização excelente a vista é linda! O bem confortável! super recomendo!

 **Gleidiane, Paraná, Brasil**  
agosto, 2020

---

Loft maravilhoso! Localização privilegiada. Alex nos deu todo suporte. Só temos elogios! Tudo perfeito.

**Camila, Rio Grande do Sul, Brasil**  
agosto, 2020

---

Apartamento ótimo, a localização é perfeita e a vista incrível! Recomendo, e voltaremos!

**Raul, Novo Hamburgo, Brasil**  
agosto, 2020

g)

## Apartamento aconchegante

Itacorubi, Santa Catarina, Brasil

---

**Oferta especial: 20% de desconto nesta acomodação** Este anfitrião está oferecendo uma oferta única para os primeiros 3 hóspedes que reservarem uma viagem entre a data de hoje e 17 de nov.



h)

×

## Informações de taxas e impostos

**Desconto semanal de 15%**  
O espaço de Armando oferece um desconto semanal para estadias que durarem mais do que 7 dias.

---

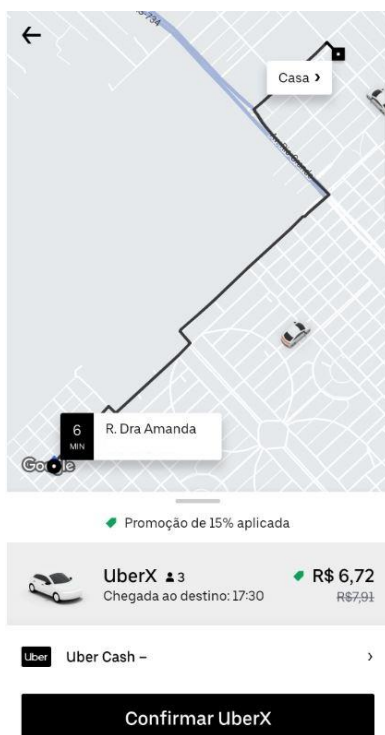
**Taxa de limpeza**  
Taxa cobrada uma única vez pelo anfitrião para cobrir os custos de limpeza do seu espaço.

---

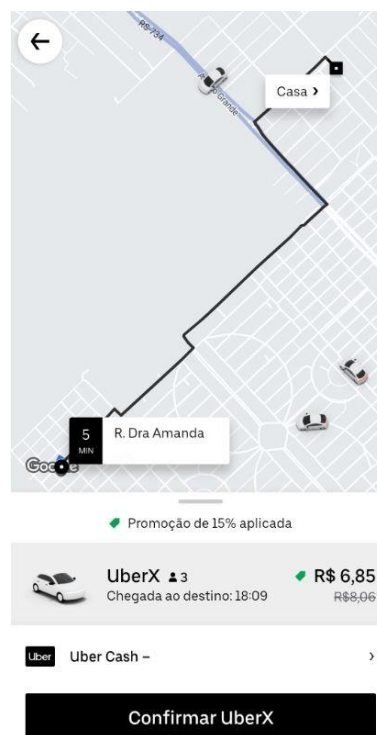
**Taxa de serviço**  
Isso nos ajuda a manter nossa plataforma e a oferecer serviços como atendimento 24 horas por dia durante a sua viagem.

## ANEXO B - Telas de utilização da plataforma *Uber*

a)



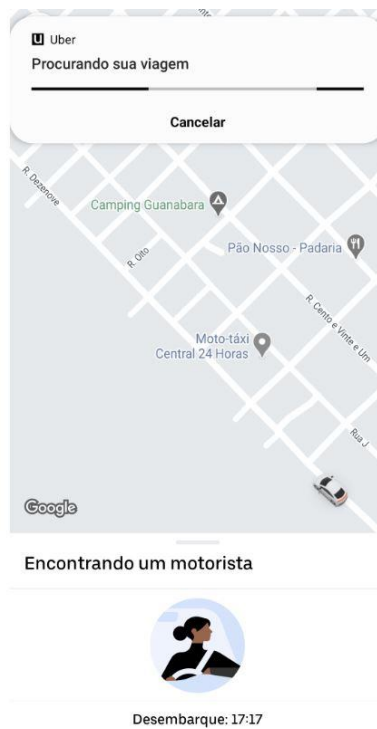
b)



c)



d)



e)

**Uber Rewards**

Suas vantagens Azul

- Recompensas a cada 500 pontos**  
Escolha uma das recompensas especiais para você.
- Ganhe pontos com viagens**  
Ganhe 1 ponto a cada R\$ 1 gasto no Juntos, UberX e UberX VIP e o dobro de pontos no Black e no Uber Comfort (de acordo com a disponibilidade na sua cidade)
- Ganhe pontos no Uber Eats**  
1 ponto para cada R\$ 1 em pedidos elegíveis

Vantagens Ouro  
Desbloqueie com 400 pontos

- Motoristas com boas avaliações**  
Faça viagens com motoristas parceiros VIP que têm muitas viagens e estão entre os mais bem avaliados da plataforma. Termos e condições podem ser aplicados.

f)

**Mensagens**

**COVID-19: novidades**  
Juntos podemos colaborar para a segurança de todos.

**Padrão Uber de Segurança**  
No Padrão Uber de Segurança, você pode confiar  
[Saiba mais](#)

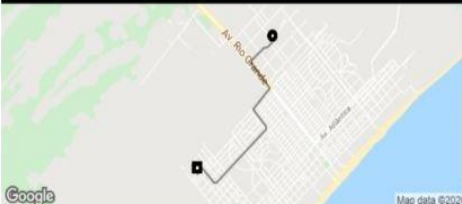
**Dicas da OMS**  
Orientação especializada sobre saúde e segurança ao viajar.  
[Veja as dicas](#)

**Checagem de saúde e segurança**  
Precauções a serem tomadas antes de viajar.  
[Veja as medidas](#)

**Máscaras**  
O uso de máscara é obrigatório durante as viagens.

g)

**Informações da via...**



10/06/20 19:59 R\$6,93

Volkswagen Spacefox [Dar um valor extra](#)

- Alameda Rio Grande - RS, Brasil
- R. Dra Amanda Rio Grande - RS, Brasil

[Recibo](#)

Sua viagem com Felix Eduardo

h)

**Adicionar forma de...**

**Cartão de crédito ou de débito**  
Aceitamos os principais cartões de débito emitidos por Banco do Brasil, Santander, Caixa e Bradesco.

**PayPal**

**Uber Pré-Pago**

i)

←

Uber Pro Platina

"Feliz! Em paz! Bora... a vida é maravilhosa."

Fala português e árabe

De Rosário do Sul -RS- Brasil

4.93 ★  
Avaliação

4  
Meses

Outras experiências

Sou Eng. Civil. Faço projetos (arquitetônico, estrutural, elétrico e hidráulico). Regularizações e laudos técnicos.

j)

Elogios

Excellent Service 40

Friendly 4

Great Conversation 1

Respeit

"Profissional! Parabéns"

3 semanas atrás

"Muito p

1 n

Conquistas

500 viagens 5 estrelas