RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

# Governança contratual e gestão de riscos em empresas em crescimento à luz da economia dos custos de transação, da teoria da agência e do compliance

*Contract governance and risk management in growing firms in light of transaction cost economics, agency theory and compliance*

Gobernanza contractual y gestión de riesgos en empresas en crecimiento a la luz de la economía de los costos de transacción, la teoría de la agencia y el compliance

**Eduardo Henrique Bergel Cosenza Junior**
Bacharel em Direito. MBA em Direito da Saúde e Compliance Hospitalar. Formação técnica em transações imobiliárias. Advogado inscrito na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

**RESUMO**

O presente artigo examina a gestão contratual como dimensão da governança e da gestão de riscos em empresas em crescimento, com ênfase nos riscos financeiros decorrentes de contratos que, uma vez assinados, deixam de ser acompanhados pela organização. Parte-se da constatação de que prazos de renovação automática, cláusulas penais, reajustes, obrigações acessórias e dependência de fornecedores únicos produzem efeitos sobre o caixa que raramente são percebidos no momento da celebração. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, conduzida por meio de revisão narrativa de literatura com elementos de revisão integrativa e de análise documental de normas técnicas e da legislação brasileira aplicável aos contratos empresariais. O referencial articula a economia dos custos de transação, a teoria dos contratos incompletos, a teoria da agência, a teoria da dependência de recursos, a literatura sobre governança relacional e aprendizagem contratual e os modelos de gestão de riscos e de compliance consolidados pela ISO 31000, pela ISO 37301 e pelo COSO. Os resultados indicam que o contrato deve ser compreendido como mecanismo de governança cujo valor depende do acompanhamento ao longo de todo o seu ciclo de vida, e não apenas da qualidade da redação inicial. Conclui-se que a gestão contratual preventiva, apoiada em due diligence proporcional ao risco, em controles simples de prazos e obrigações e na revisão periódica de cláusulas, constitui instrumento acessível de proteção financeira para organizações de pequeno e médio porte.

**Palavras-chave:** gestão contratual; custos de transação; due diligence; compliance; gestão de riscos.

**ABSTRACT**

This article examines contract management as a dimension of governance and risk management in growing firms, with emphasis on the financial risks arising from contracts that, once signed, are no longer monitored by the organization. It starts from the observation that automatic renewal terms, penalty clauses, price adjustments, ancillary obligations and dependence on single suppliers produce effects on cash flow that are rarely perceived at the time of signing. The research adopts a qualitative, exploratory and descriptive approach, carried out through a narrative literature review with elements of integrative review and through documentary analysis of technical standards and Brazilian legislation applicable to business contracts. The theoretical framework combines transaction cost economics, incomplete contract theory, agency theory, resource dependence theory, the literature on relational governance and contractual learning, and the risk management and compliance models established by ISO 31000, ISO 37301 and COSO. The results indicate that a contract should be understood as a governance mechanism whose value depends on monitoring throughout its entire life cycle, and not only on the quality of its initial drafting. The study concludes that preventive contract management, supported by risk-based due diligence, simple controls over deadlines and obligations, and periodic review of clauses, is an accessible instrument of financial protection for small and medium-sized organizations.

**Keywords:** contract management; transaction costs; due diligence; compliance; risk management.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas em crescimento convivem com uma multiplicação de relações contratuais que raramente é acompanhada, no mesmo ritmo, pela capacidade da organização de administrá-las. Locação de imóveis, licenças de software, fornecimento de insumos, serviços terceirizados, representação comercial e financiamentos passam a formar uma rede de obrigações cujos efeitos se estendem por meses ou anos. Greiner (1972) descreveu o crescimento organizacional como uma sucessão de fases evolutivas interrompidas por crises de gestão, e Churchill e Lewis (1983) mostraram que a passagem do estágio de sobrevivência para os estágios de sucesso e de decolagem exige sistemas formais de controle que a empresa, em regra, ainda não construiu. Os contratos estão entre os pontos em que essa defasagem se manifesta com mais clareza, pois a organização continua a firmá-los com a informalidade da fase inicial enquanto seus compromissos já assumiram a escala e a complexidade de uma empresa madura.

O problema ganha relevo quando se observa que o impacto financeiro de um contrato mal acompanhado quase nunca aparece de forma abrupta. Renovações automáticas não denunciadas no prazo, reajustes aplicados por índices que deixaram de ser monitorados, multas por descumprimento de níveis de serviço, garantias vencidas e cláusulas de exclusividade esquecidas produzem perdas graduais, frequentemente registradas como despesas operacionais comuns. Churchill e Mullins (2001) demonstraram que o crescimento consome caixa e que a velocidade sustentável de expansão depende do ciclo de financiamento operacional da empresa, o que torna qualquer saída não planejada de recursos especialmente danosa nessa etapa. A literatura de gestão de riscos, por sua vez, sustenta que o tratamento de um risco pressupõe sua identificação e seu monitoramento contínuo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018), e o contrato arquivado sem acompanhamento é, em larga medida, um risco que deixou de ser observado pela organização.

Diante desse quadro, o objetivo deste artigo é examinar, à luz da literatura de administração, de economia das organizações e de direito empresarial, de que modo a gestão do ciclo de vida dos contratos pode ser compreendida como mecanismo de governança e de controle de riscos financeiros em empresas em crescimento. Busca-se compreender por que contratos regularmente celebrados se convertem em fontes de perda e quais instrumentos teóricos e normativos permitem prevenir esse resultado. Após esta introdução, apresenta-se o percurso metodológico. Em seguida, seis seções discutem a incompletude contratual sob a economia dos custos de transação, o ciclo de vida do contrato, a assimetria informacional e a due diligence de contrapartes, a dependência de fornecedores, a relação entre contrato formal e governança relacional e, por fim, o diálogo entre compliance, gestão de riscos e o regime jurídico brasileiro dos contratos empresariais. As considerações finais sintetizam

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

as contribuições e indicam caminhos para pesquisas futuras.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa possui abordagem qualitativa e natureza teórico-conceitual, com objetivos exploratórios e descritivos. Segundo Gil (2017), a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e permitindo a construção de proposições, enquanto a pesquisa descritiva se dedica a caracterizar fenômenos e estabelecer relações entre variáveis. No caso presente, o fenômeno estudado é a conversão de contratos empresariais em fontes de risco financeiro quando não há acompanhamento sistemático após sua celebração, e as relações examinadas são aquelas entre esse fenômeno e os construtos oferecidos pela teoria organizacional, pela economia institucional e pelo direito dos contratos.

Quanto aos procedimentos técnicos, adotou-se a revisão narrativa de literatura, complementada por elementos da revisão integrativa. Snyder (2019) distingue as revisões sistemáticas, voltadas à síntese de evidências empíricas sobre questões delimitadas, das revisões narrativas e integrativas, mais adequadas quando o propósito é mapear o desenvolvimento de um campo, combinar perspectivas teóricas distintas e propor quadros conceituais. Torraco (2005) e Whittemore and Knafl (2005) acrescentam que a revisão integrativa permite reunir literatura teórica e empírica de diferentes tradições com o objetivo de gerar novas formas de compreensão de um tema, o que se ajusta ao caráter interdisciplinar da gestão contratual, situada na fronteira entre administração, economia e direito.

A seleção do corpus partiu de obras seminais amplamente reconhecidas nas respectivas áreas, como os trabalhos de Coase (1937), Williamson (1979; 1985), Jensen e Meckling (1976), Akerlof (1970), Macaulay (1963) e Pfeffer e Salancik (1978), e avançou por rastreamento de citações para estudos posteriores publicados em periódicos de alto impacto, como Academy of Management Review, Strategic Management Journal, Organization Science e Journal of Law and Economics. Foram adotados como critérios de inclusão a relação direta com governança de contratos, gestão de riscos ou relações interorganizacionais, a relevância reconhecida na literatura e a possibilidade de verificação integral da fonte. Excluíram-se materiais promocionais, relatórios sem autoria identificável e textos sem revisão editorial.

De forma complementar, realizou-se análise documental de normas técnicas e de fontes normativas. Integraram essa etapa a ABNT NBR ISO 31000:2018, que estabelece diretrizes de gestão de riscos, a ABNT NBR ISO 37301:2021, que trata de sistemas de gestão de compliance, o modelo de gerenciamento de riscos corporativos do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

Brasileiro de Governança Corporativa, o Código Civil brasileiro, especialmente após as alterações introduzidas pela Lei nº 13.874/2019, a Lei nº 12.846/2013 e o Decreto nº 11.129/2022, além da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.

O material foi organizado por meio de categorização temática, procedimento que permitiu agrupar as contribuições em seis eixos analíticos correspondentes às seções de desenvolvimento do artigo. Cada eixo foi examinado quanto aos pressupostos teóricos, às implicações para a gestão contratual e às suas limitações. Reconhece-se, como limitação do estudo, a ausência de coleta de dados primários, de modo que as proposições formuladas devem ser compreendidas como hipóteses teoricamente fundamentadas, a serem testadas por investigações empíricas futuras.

## 3 A INCOMPLETUDE DOS CONTRATOS E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A compreensão do contrato como instrumento de gestão tem raízes no trabalho de Coase (1937), que indagou por que razão existem firmas em uma economia na qual o mecanismo de preços supostamente coordenaria toda a produção. Sua resposta foi a de que recorrer ao mercado tem custos, entre os quais os de descobrir os preços relevantes e os de negociar e concluir contratos separados para cada transação. O autor observou, ainda, que contratos de longo prazo reduzem o número de negociações necessárias, mas não conseguem especificar com precisão tudo o que será exigido das partes ao longo do tempo, deixando margem para decisões posteriores. Essa observação, aparentemente marginal no texto original, tornou-se o ponto de partida de toda uma tradição de pesquisa sobre a natureza incompleta dos acordos e sobre os mecanismos que as organizações utilizam para lidar com essa incompletude.

Williamson (1979; 1985) desenvolveu essas intuições na forma da economia dos custos de transação, apoiada em dois pressupostos comportamentais. O primeiro é a racionalidade limitada, conceito formulado por Simon (1955), segundo o qual os agentes pretendem agir racionalmente, mas dispõem de capacidade cognitiva e de informações restritas. O segundo é o oportunismo, entendido como a busca do interesse próprio com a possibilidade de recurso a comportamentos estratégicos, como a omissão de informações relevantes. A partir desses pressupostos, o autor identificou três atributos que diferenciam as transações, a especificidade dos ativos envolvidos, o grau de incerteza e a frequência, e argumentou que cada combinação desses atributos demanda uma estrutura de governança adequada, situada entre o mercado, as formas híbridas e a hierarquia (WILLIAMSON, 1991).

A teoria dos contratos incompletos aprofundou o problema ao demonstrar que a impossibilidade de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

prever todas as contingências não decorre apenas de descuido das partes, mas da própria natureza das transações complexas. Grossman e Hart (1986) argumentam que, quando é custoso especificar todos os direitos sobre um ativo, adquire relevância a titularidade dos chamados direitos residuais de controle, isto é, o poder de decidir sobre aquilo que o contrato não regulou. Hart e Moore (1988) examinaram como a renegociação posterior afeta os incentivos das partes e mostraram que a expectativa de renegociação influencia os investimentos realizados antes que as contingências se materializem. Hart (1995) consolidou essas contribuições ao sustentar que contratos incompletos não são uma anomalia, mas a condição normal das relações econômicas de longo prazo.

Para a gestão empresarial, a consequência mais relevante dessas teorias é a de que o contrato nunca está concluído no momento da assinatura. Williamson (1985) distinguiu os custos de transação ex ante, relacionados à redação, à negociação e à previsão de salvaguardas, dos custos ex post, que incluem os desajustes de adaptação, as disputas, os custos de funcionamento das estruturas de governança e os custos de garantir o cumprimento dos compromissos. Empresas em crescimento tendem a subinvestir na etapa ex ante, seja por pressa, seja por restrição de recursos, e frequentemente aceitam minutas padronizadas apresentadas pela contraparte. O resultado é a transferência dos custos para a fase ex post, na qual eles se manifestam de forma dispersa e menos visível, sob a forma de reajustes não previstos, penalidades e renegociações em posição desfavorável.

A tradição dos custos de transação não está isenta de críticas. Ghoshal e Moran (1996) sustentaram que a ênfase no oportunismo pode produzir efeitos autorrealizáveis, pois estruturas de controle excessivamente rígidas tendem a corroer a confiança e a estimular justamente os comportamentos que pretendiam evitar. North (1990), por outro lado, lembrou que as instituições, formais e informais, existem para reduzir a incerteza das trocas, o que confere ao contrato um papel que transcende a mera proteção contra a má-fé. No Brasil, a recepção dessas ideias na interface entre direito e economia foi sistematizada por Zylbersztajn e Sztajn (2005), que destacaram a importância de analisar o contrato como estrutura de governança inserida em um ambiente institucional específico. A síntese dessas perspectivas sugere que o contrato deve ser tratado como instrumento dinâmico, cuja eficácia depende tanto de sua redação quanto de seu acompanhamento.

## 4 O CICLO DE VIDA DO CONTRATO E A FORMAÇÃO DE PERDAS SILENCIOSAS

A distinção entre custos ex ante e ex post permite visualizar o contrato como um processo composto por fases sucessivas, e não como um evento isolado. Em uma primeira fase, a organização avalia a contraparte e o objeto da contratação, momento em que predominam os problemas de assimetria informacional descritos por Akerlof (1970). Na fase de desenho e negociação, definem-se a alocação

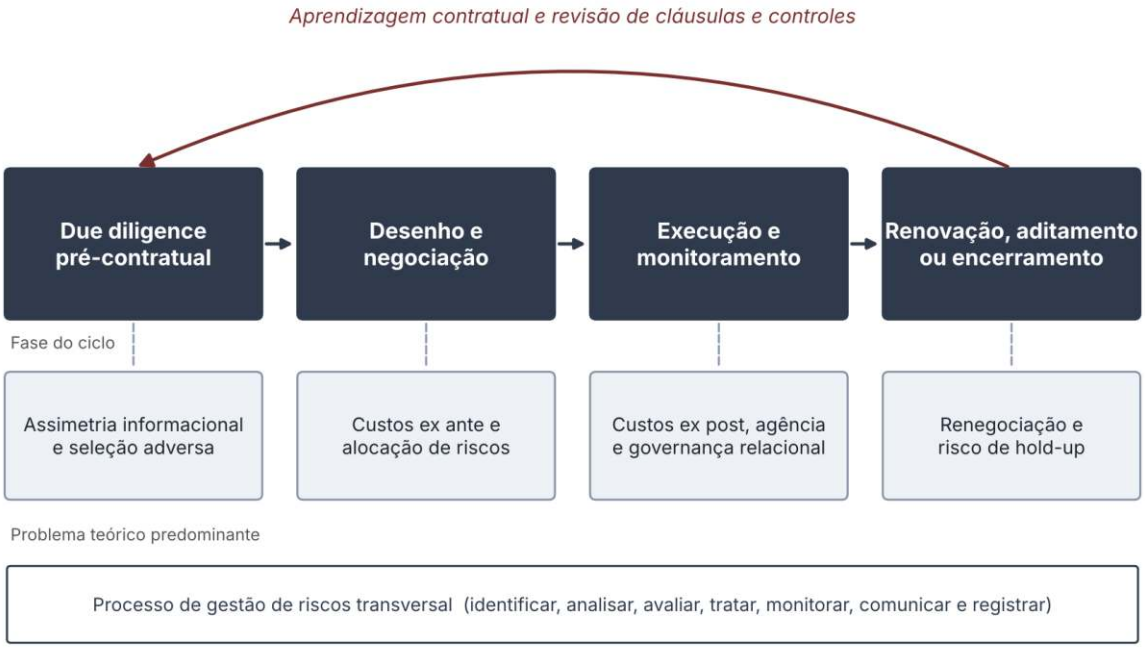
Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

de riscos, as salvaguardas e os mecanismos de adaptação. A fase de execução concentra os custos de monitoramento e os problemas de agência, enquanto a fase de renovação, aditamento ou encerramento expõe a empresa ao risco de apropriação de quase-rendas, conhecido na literatura como hold-up (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). A Figura 1 sintetiza essa leitura e evidencia que o processo de gestão de riscos deve atravessar todas as fases, alimentando um ciclo de aprendizagem que retorna à etapa inicial das contratações seguintes.

**Figura 1 – Ciclo de vida do contrato, problemas teóricos predominantes e processo de gestão de riscos**




**Fonte: elaborada pelo autor com base em Akerlof (1970), Klein, Crawford e Alchian (1978), Williamson (1985), Argyres e Mayer (2007) e Associação Brasileira de Normas Técnicas (2018).**

A prática organizacional, contudo, tende a concentrar atenção na fase de assinatura e a negligenciar as etapas posteriores. Argyres e Mayer (2007) demonstraram que a competência de desenhar contratos se encontra distribuída entre gestores, engenheiros e advogados, e que esse conhecimento se perde quando não é registrado e transmitido. Em empresas em crescimento, é comum que o profissional que negociou determinado contrato deixe a organização ou assuma outras funções, sem que alguém passe a responder pelo seu acompanhamento. Obrigações acessórias, como a apresentação periódica de relatórios, a manutenção de seguros, a renovação de garantias, o cumprimento de níveis mínimos de serviço e a observância de cláusulas de confidencialidade, permanecem vigentes, mas deixam de ter um responsável identificável na estrutura interna.

A fase de renovação merece atenção particular. Samuelson e Zeckhauser (1988) documentaram, em

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

estudos experimentais e de campo, a tendência dos indivíduos de manter a situação vigente em proporção superior à que seria justificada por uma avaliação racional das alternativas, fenômeno que denominaram viés do status quo. Cláusulas de renovação automática, combinadas com prazos de aviso prévio para denúncia, operam exatamente sobre essa inércia, pois transformam a ausência de decisão em decisão de continuidade. No direito brasileiro, o art. 473 do Código Civil admite a resilição unilateral mediante denúncia notificada à outra parte, mas seu parágrafo único determina que, quando uma das partes houver realizado investimentos consideráveis para a execução do contrato, a denúncia somente produzirá efeito depois de transcorrido prazo compatível com a natureza e o vulto desses investimentos (BRASIL, 2002).

Os efeitos sobre o caixa manifestam-se também por meio de cláusulas de reajuste e de penalidade. Contratos de longa duração indexados a índices gerais de preços podem distanciar-se significativamente das condições de mercado quando esses índices se descolam da inflação efetivamente suportada pela empresa, risco que se acentua em períodos de forte oscilação dos preços no atacado, quando índices gerais tendem a divergir dos índices de preços ao consumidor e a cláusula de reajuste passa a produzir efeitos que as partes não anteciparam ao contratar. Quanto às penalidades, o Código Civil estabelece que o valor da cláusula penal não pode exceder o da obrigação principal, conforme o art. 412, e determina sua redução equitativa pelo juiz quando a obrigação tiver sido cumprida em parte ou quando o montante for manifestamente excessivo, nos termos do art. 413 (BRASIL, 2002). Esses limites, todavia, dependem de discussão posterior, normalmente judicial, e não substituem a gestão preventiva das obrigações que dão causa às penalidades.

A expressão perdas silenciosas descreve com propriedade o efeito agregado desses fenômenos. Por se distribuírem entre diferentes rubricas contábeis e diferentes áreas da organização, os prejuízos decorrentes de contratos mal acompanhados raramente são reconhecidos como falha de gestão contratual. Power (2007) observou que a gestão de riscos consiste, em grande medida, em organizar a incerteza por meio de registros, categorias e responsabilidades, e que aquilo que não é registrado tende a permanecer fora do alcance do controle organizacional. Daí decorre que instrumentos simples, como um repositório centralizado de contratos, um calendário de vencimentos com alertas antecipados e a designação de um responsável para cada instrumento, possuem valor desproporcional ao seu custo, sobretudo em organizações que ainda não dispõem de estrutura jurídica interna.

## 5 ASSIMETRIA INFORMACIONAL, PROBLEMAS DE AGÊNCIA E DUE DILIGENCE DE CONTRAPARTES

O estudo clássico de Akerlof (1970) sobre o mercado de automóveis usados mostrou que, quando

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

vendedores conhecem a qualidade do bem e compradores não, os preços tendem a refletir a qualidade média esperada, o que afasta os ofertantes de melhor qualidade e degrada progressivamente o mercado. O fenômeno, conhecido como seleção adversa, ultrapassa amplamente o exemplo que lhe deu origem. Na contratação de fornecedores e prestadores de serviço, a empresa contratante raramente conhece com precisão a saúde financeira da contraparte, sua capacidade operacional, seu histórico de litígios e sua conformidade com obrigações trabalhistas, fiscais e regulatórias. A escolha baseada predominantemente no preço tende, por isso, a favorecer justamente as contrapartes que transferem riscos ocultos ao contratante, convertendo uma economia aparente em exposição futura.

Uma vez celebrado o contrato, o problema informacional assume a forma de uma relação de agência. Jensen e Meckling (1976) definiram essa relação como aquela em que uma parte, o principal, delega a outra, o agente, a execução de atividades em seu nome, e demonstraram que a divergência de interesses entre ambos gera custos de agência compostos por despesas de monitoramento, despesas de garantia incorridas pelo agente e perda residual. Holmström (1979) acrescentou que a eficiência dos contratos depende da qualidade dos sinais disponíveis sobre o comportamento do agente, de modo que todo indicador observável capaz de revelar informação sobre o esforço empregado deve, em princípio, ser incorporado ao desenho contratual.

Eisenhardt (1989), em revisão que se tornou referência obrigatória sobre o tema, distinguiu os contratos orientados a comportamento dos contratos orientados a resultado e sustentou que a escolha entre eles depende, entre outros fatores, da mensurabilidade dos resultados, da incerteza envolvida e da existência de sistemas de informação capazes de observar a conduta do agente. A autora destacou que investimentos em sistemas de informação reduzem a assimetria e, com ela, os custos de agência. Para a gestão contratual, essa conclusão sustenta a adoção de indicadores de desempenho, de rotinas periódicas de verificação e de cláusulas de auditoria e prestação de contas, especialmente nos contratos em que o resultado final depende de condutas que o contratante não consegue observar diretamente.

A due diligence de contrapartes pode ser compreendida, nesse quadro teórico, como mecanismo de triagem destinado a reduzir a seleção adversa antes da contratação. No ordenamento brasileiro, a Lei nº 12.846/2013 instituiu a responsabilização objetiva, nas esferas administrativa e civil, de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não (BRASIL, 2013). O Decreto nº 11.129/2022, em seu art. 57, incluiu entre os parâmetros de avaliação dos programas de integridade a realização de diligências apropriadas, baseadas em risco, para a contratação e, conforme o caso, a supervisão de terceiros, tais como fornecedores e prestadores de serviço (BRASIL, 2022). A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, por sua vez, impõe ao controlador o dever de verificar a observância,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

pelo operador, das instruções e das normas aplicáveis ao tratamento de dados (BRASIL, 2018).

A literatura e as normas convergem, contudo, ao indicar que a due diligence deve ser proporcional ao risco. Williamson (1985) já advertia que salvaguardas têm custo e que seu nível ótimo depende das características da transação, sobretudo da especificidade dos ativos e da incerteza. Uma empresa de pequeno ou médio porte não precisa submeter todos os fornecedores ao mesmo nível de investigação, mas deve classificar suas contrapartes conforme criticidade, valor envolvido, acesso a dados sensíveis e exposição regulatória, aplicando verificações mais profundas aos casos de maior risco. A consulta a certidões, a cadastros públicos de sanções mantidos pela Controladoria-Geral da União, como o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas e o Cadastro Nacional de Empresas Punidas, previstos na Lei nº 12.846/2013 (BRASIL, 2013), e a análise de demonstrações financeiras compõem um conjunto acessível de verificações iniciais, que deve ser renovado periodicamente durante a execução.

## 6 DEPENDÊNCIA DE FORNECEDORES, ESPECIFICIDADE DE ATIVOS E PODER NAS RELAÇÕES CONTRATUAIS

A teoria da dependência de recursos, formulada por Pfeffer e Salancik (1978), parte da premissa de que nenhuma organização é autossuficiente e de que a necessidade de obter recursos externos cria relações de dependência que conferem poder às organizações que os controlam. Segundo os autores, o grau de dependência resulta da importância do recurso para o funcionamento da organização, da discricionariedade de quem o controla e da concentração desse controle em poucos fornecedores. Hillman, Withers e Collins (2009), ao revisarem três décadas de pesquisa baseada nessa teoria, confirmaram sua utilidade para explicar decisões de integração, alianças, composição de conselhos e estratégias de cooptação, e destacaram que as organizações procuram ativamente reduzir a incerteza e a dependência por meio de arranjos interorganizacionais.

Sob a ótica dos custos de transação, a dependência está associada à especificidade dos ativos. Klein, Crawford e Alchian (1978) demonstraram que, quando uma parte realiza investimentos cujo valor é substancialmente maior dentro da relação do que fora dela, surge uma quase-renda apropriável, e a outra parte passa a ter incentivo para renegociar as condições de forma oportunista após a realização do investimento. Williamson (1985) classificou a especificidade em modalidades como a locacional, a física, a de capital humano e a de ativos dedicados. Em contratos de tecnologia, por exemplo, a migração de dados, a integração com outros sistemas e o treinamento das equipes constituem investimentos específicos que elevam o custo de troca e enfraquecem a posição negocial do contratante no momento da renovação.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

Kraljic (1983) propôs, em artigo publicado na Harvard Business Review, que as empresas classificassem seus itens de compra segundo duas dimensões, o impacto sobre o resultado e a complexidade ou risco do fornecimento. O cruzamento dessas dimensões gera quatro categorias, itens não críticos, itens de alavancagem, itens gargalo e itens estratégicos, cada qual demandando uma estratégia própria de relacionamento com fornecedores. Embora concebida para a gestão de suprimentos, a matriz oferece uma ferramenta útil para a classificação da carteira de contratos, permitindo distinguir os instrumentos que exigem acompanhamento intensivo daqueles que podem ser administrados por rotinas simplificadas. Contratos relativos a itens gargalo e estratégicos concentram a maior parte do risco de dependência e, por consequência, justificam salvaguardas mais elaboradas.

O desenho contratual oferece instrumentos específicos para mitigar a dependência. Cláusulas de saída que permitam a resilição sem penalidade desproporcional, obrigações de assistência na transição para um novo fornecedor, garantias de portabilidade e devolução de dados em formato utilizável, mecanismos periódicos de revisão de preços com referência a condições de mercado e previsão de fontes alternativas de fornecimento são exemplos de salvaguardas que reduzem o potencial de hold-up. Deve-se considerar, porém, que a proteção legal conferida pelo parágrafo único do art. 473 do Código Civil a quem realizou investimentos consideráveis opera em favor de ambas as partes, o que significa que o fornecedor que investiu na relação também poderá opor-se à resilição imediata pretendida pelo contratante (BRASIL, 2002).

Em empresas em crescimento, a dependência costuma surgir de modo não intencional. O fornecedor escolhido na fase inicial, quando os volumes eram pequenos e a urgência era grande, torna-se gradualmente crítico à medida que a operação se expande, sem que o contrato original seja revisto para refletir essa nova importância. Convém ponderar, entretanto, que a interdependência não é necessariamente prejudicial. Dyer e Singh (1998) sustentaram que relações interorganizacionais podem gerar rendas relacionais, decorrentes de investimentos específicos, compartilhamento de conhecimento e complementaridade de recursos, inalcançáveis por cada parte isoladamente. O objetivo da gestão contratual, portanto, não é eliminar a dependência, mas torná-la consciente, negociada e acompanhada de salvaguardas compatíveis com o valor que a relação efetivamente produz.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

## 7 CONTRATO FORMAL, GOVERNANÇA RELACIONAL E APRENDIZAGEM CONTRATUAL

O estudo de Macaulay (1963), baseado em entrevistas com empresários e advogados, em sua maioria do estado de Wisconsin, tornou-se referência ao demonstrar que, em muitas relações comerciais, as partes recorrem pouco ao contrato formal para planejar suas trocas ou resolver disputas, preferindo mecanismos baseados na reputação, na continuidade do relacionamento e em normas compartilhadas de conduta. O autor não concluiu que os contratos seriam irrelevantes, mas que seu uso depende da avaliação, pelas partes, dos ganhos e dos custos do planejamento formal, e que o recurso a sanções jurídicas pode comprometer relações valiosas. A pesquisa trouxe para o centro do debate a constatação de que o comportamento contratual efetivo difere significativamente daquele previsto pelas regras formais.

Macneil (1980) desenvolveu, a partir de preocupações semelhantes, a teoria dos contratos relacionais, segundo a qual toda troca está inserida em relações sociais que lhe conferem sentido e estabilidade. O autor identificou normas comuns a todos os contratos, como a reciprocidade, a flexibilidade, a solidariedade contratual e a harmonização com a matriz social, e argumentou que sua importância cresce à medida que as relações se tornam mais duradouras e complexas. Para contratos de longo prazo, característicos das relações entre empresas e seus fornecedores críticos, essa perspectiva sugere que a eficácia do acordo depende tanto da qualidade do texto quanto da qualidade da relação construída entre as partes durante a execução.

A literatura posterior procurou esclarecer se o contrato formal e a governança relacional atuam como substitutos ou como complementos. Poppo e Zenger (2002), em estudo empírico sobre serviços de tecnologia da informação, concluíram que ambos funcionam como complementos, pois contratos mais detalhados favorecem relações cooperativas e relações cooperativas favorecem o refinamento dos contratos ao longo do tempo. Lumineau e Malhotra (2011), ao analisarem 102 disputas entre empresas, mostraram que o nível de detalhamento do contrato influencia a abordagem adotada para resolver o conflito e que diferentes abordagens implicam custos distintos de resolução. Com base no mesmo conjunto de disputas, Malhotra e Lumineau (2011) verificaram que cláusulas de controle elevam a confiança na competência da contraparte, mas reduzem a confiança em sua boa vontade, diminuindo a probabilidade de continuidade da colaboração, enquanto cláusulas de coordenação elevam a confiança na competência e favorecem a continuidade da relação.

A gestão contratual envolve, ainda, uma dimensão de aprendizagem organizacional. Mayer e Argyres (2004), ao estudarem a sequência de contratos firmados entre duas empresas da indústria de computadores pessoais, observaram que as partes aprenderam a contratar ao longo do tempo,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

incorporando novas cláusulas em resposta a problemas surgidos em contratos anteriores. Argyres e Mayer (2007) ampliaram essa constatação ao propor que o desenho contratual constitui uma capacidade organizacional, desenvolvida por meio da experiência e dependente de mecanismos internos de registro e transmissão do conhecimento. Para empresas em crescimento, a implicação é direta, pois cada disputa, renegociação ou penalidade sofrida carrega informações que deveriam ser incorporadas às minutas, aos procedimentos internos e aos critérios de seleção de futuras contrapartes. Essa concepção aproxima-se da abordagem do direito preventivo aplicado à gestão. Siedel e Haapio (2011) argumentaram que o direito pode ser utilizado de forma proativa, como fonte de vantagem competitiva, e não apenas como mecanismo reativo de solução de litígios, propondo que gestores participem ativamente da concepção e do acompanhamento de contratos. Bagley (2008) introduziu o conceito de astúcia jurídica, entendida como a capacidade dos dirigentes de comunicar-se com profissionais do direito e de utilizar o conhecimento jurídico de maneira estratégica para criar valor e controlar riscos. Em conjunto, essas contribuições indicam que o valor de um contrato decorre da combinação entre um texto adequado, uma relação bem administrada e uma organização capaz de aprender com a própria experiência.

## 8 COMPLIANCE, GESTÃO DE RISCOS E O REGIME JURÍDICO DOS CONTRATOS EMPRESARIAIS NO BRASIL

Os modelos normativos de gestão de riscos oferecem a estrutura de processo que as teorias anteriores não detalham. A ABNT NBR ISO 31000:2018 organiza a gestão de riscos em princípios, estrutura e processo, sendo este último composto por comunicação e consulta, definição de escopo, contexto e critérios, identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos, além de monitoramento, análise crítica, registro e relato (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). O modelo do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017) enfatiza a integração do gerenciamento de riscos à estratégia e ao desempenho, sustentando que riscos devem ser considerados no momento da formulação dos objetivos e não apenas depois que estes já foram definidos. Aplicados à gestão contratual, ambos os modelos indicam que cada contrato relevante deve ser objeto de identificação de riscos, atribuição de responsáveis e monitoramento periódico.

A ABNT NBR ISO 37301:2021, que estabelece requisitos para sistemas de gestão de compliance, contribui com o conceito de obrigações de compliance, que abrange tanto os requisitos que a organização é obrigada a cumprir quanto aqueles que ela voluntariamente escolhe cumprir (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2021). Os compromissos assumidos em contratos podem ser incorporados a esse conceito, o que permite tratá-los com as mesmas ferramentas

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

utilizadas para obrigações legais e regulatórias, como inventários de obrigações, controles internos e indicadores. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023), em seu código de melhores práticas, reforça os princípios de integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade, cuja aplicação às relações contratuais exige que os compromissos da organização sejam conhecidos, registrados e acompanhados por responsáveis identificados.

O regime jurídico brasileiro dos contratos empresariais acentua a importância da gestão preventiva. A Lei nº 13.874/2019 incluiu no Código Civil o parágrafo único do art. 421, que estabelece a prevalência do princípio da intervenção mínima e a excepcionalidade da revisão contratual nas relações privadas, e o art. 421-A, que presume paritários e simétricos os contratos civis e empresariais, determina que a alocação de riscos definida pelas partes seja respeitada e observada e limita a revisão contratual a hipóteses excepcionais (BRASIL, 2019). O mesmo diploma acrescentou ao art. 113 a possibilidade de as partes pactuarem livremente regras de interpretação, de preenchimento de lacunas e de integração dos negócios jurídicos. Forgioni (2015) observa que os contratos empresariais obedecem a uma lógica própria, orientada pela busca de lucro, pela alocação consciente de riscos e pela necessidade de segurança e previsibilidade.

Esse regime não elimina os mecanismos de correção, mas os torna excepcionais. Permanecem vigentes o dever de boa-fé objetiva previsto no art. 422, a possibilidade de resolução por onerosidade excessiva prevista no art. 478, condicionada à ocorrência de acontecimentos extraordinários e imprevisíveis, e a redução equitativa da cláusula penal prevista no art. 413 (BRASIL, 2002). A utilização desses instrumentos, contudo, pressupõe litígio, com seus custos, sua demora e sua incerteza, além do desgaste da relação comercial. Para a empresa em crescimento, a mensagem que se extrai da legislação é clara, pois aquilo que foi assinado tende a prevalecer, e a expectativa de corrigir judicialmente um mau negócio não constitui estratégia razoável de gestão de riscos.

A integração das perspectivas examinadas ao longo deste artigo permite relacionar os principais riscos contratuais enfrentados por empresas em crescimento aos fundamentos teóricos que os explicam e aos instrumentos de gestão capazes de mitigá-los. O Quadro 1 apresenta essa síntese, que não pretende esgotar as possibilidades de tratamento, mas oferecer um ponto de partida para a estruturação de rotinas de gestão contratual proporcionais ao porte e à complexidade da organização. Observa-se que a maior parte dos instrumentos indicados possui baixo custo de implantação e depende mais de disciplina organizacional e de clareza de responsabilidades do que de investimentos em tecnologia ou em estruturas jurídicas internas, o que reforça sua viabilidade para pequenas e médias empresas.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

**Quadro 1 – Riscos contratuais em empresas em crescimento, fundamentos teóricos e instrumentos de gestão**

| Risco contratual | Fundamento teórico | Instrumento de gestão |
|---|---|---|
| Renovação automática não desejada e perda do prazo de denúncia | Viés do status quo e custos de transação ex post | Calendário de vencimentos com alertas antecipados e responsável designado por contrato |
| Seleção de contraparte inadequada | Assimetria informacional e seleção adversa | Due diligence proporcional ao risco, renovada periodicamente durante a execução |
| Dependência de fornecedor único | Dependência de recursos, especificidade de ativos e hold-up | Classificação da carteira de contratos, cláusulas de saída e transição, portabilidade de dados e fontes alternativas |
| Lacunas e cláusulas ambíguas | Racionalidade limitada e contratos incompletos | Minutas padronizadas revisadas e regras de interpretação pactuadas, nos termos do art. 113 do Código Civil |
| Descumprimento de obrigações acessórias e incidência de penalidades | Problemas de agência e custos de monitoramento | Matriz de obrigações, indicadores de desempenho e rotinas periódicas de verificação |
| Perda do conhecimento sobre os contratos | Aprendizagem contratual e capacidade de desenho contratual | Repositório centralizado e registro de lições aprendidas em disputas e renegociações |

**Fonte: elaborado pelo autor com base em Samuelson e Zeckhauser (1988), Akerlof (1970), Pfeffer e Salancik (1978), Klein, Crawford e Alchian (1978), Kraljic (1983), Hart (1995), Jensen e Meckling (1976) e Argyres e Mayer (2007).**

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo partiu da constatação de que empresas em crescimento celebram contratos em número e complexidade crescentes sem desenvolver, no mesmo ritmo, a capacidade de acompanhá-los. A revisão da literatura permitiu demonstrar que esse descompasso não é apenas uma questão de organização administrativa, mas um problema de governança, cujas causas e consequências são explicadas por teorias consolidadas da administração, da economia das organizações e do direito empresarial, e cujos efeitos recaem diretamente sobre o caixa.

A economia dos custos de transação e a teoria dos contratos incompletos mostraram que nenhum contrato é capaz de prever todas as contingências e que parte relevante dos custos de uma relação contratual se manifesta depois da assinatura. Essa conclusão desloca o foco da gestão contratual da redação para o acompanhamento, sem diminuir a importância da etapa inicial, que continua decisiva

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

para a alocação de riscos, para a definição das salvaguardas e para a construção de mecanismos de adaptação.

A análise do ciclo de vida do contrato evidenciou que as perdas financeiras associadas a contratos mal acompanhados tendem a ser silenciosas, pois se distribuem por diferentes rubricas e áreas da organização. Renovações automáticas, reajustes desalinhados, penalidades e obrigações acessórias descumpridas afetam o caixa de forma gradual e raramente são identificados como falhas de gestão, o que dificulta sua correção e favorece sua repetição ao longo dos sucessivos ciclos de contratação.

A teoria da agência e os estudos sobre assimetria informacional fundamentaram a compreensão da due diligence como mecanismo de triagem anterior à contratação e de monitoramento durante a execução. A legislação brasileira de integridade, de proteção de dados e de responsabilização de pessoas jurídicas reforça essa exigência, ao mesmo tempo em que a literatura recomenda que a profundidade das verificações seja proporcional ao risco de cada relação, evitando tanto a negligência quanto o excesso de controles.

A teoria da dependência de recursos e o conceito de especificidade de ativos permitiram compreender como fornecedores escolhidos em fases iniciais podem tornar-se críticos sem que os contratos correspondentes sejam revistos. A classificação da carteira de contratos segundo critérios de impacto e risco, inspirada na matriz de Kraljic, e a adoção de cláusulas de saída, transição e portabilidade apresentam-se como respostas viáveis a esse problema, desde que revistas à medida que a importância de cada fornecedor se altera.

A literatura sobre governança relacional e aprendizagem contratual demonstrou que contratos formais e relações de confiança atuam de forma complementar e que a capacidade de contratar bem é construída com a experiência. Organizações que registram as lições extraídas de disputas, renegociações e penalidades tendem a aperfeiçoar seus contratos ao longo do tempo, convertendo episódios negativos em conhecimento organizacional que se incorpora às minutas, aos procedimentos e aos critérios de seleção.

O exame do regime jurídico brasileiro, especialmente após a Lei nº 13.874/2019, indicou que a intervenção judicial nos contratos empresariais é excepcional e que a alocação de riscos pactuada tende a prevalecer. Essa característica, somada aos referenciais da ISO 31000, da ISO 37301 e do COSO, reforça a conclusão de que a prevenção constitui o meio mais eficiente de proteção financeira disponível às empresas, sobretudo àquelas que não contam com departamento jurídico próprio.

Como contribuição, o estudo propõe que a gestão contratual seja tratada como componente do sistema de governança e de gestão de riscos, apoiada em instrumentos simples, como repositório centralizado, calendário de vencimentos, responsáveis designados, matriz de obrigações e revisão periódica de cláusulas. Por se tratar de pesquisa teórica, recomenda-se que estudos futuros testem empiricamente

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

essas proposições, mensurando o impacto financeiro da gestão contratual em empresas brasileiras de pequeno e médio porte.

## REFERÊNCIAS

AKERLOF, G. A. The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 84, n. 3, p. 488-500, 1970.

ARGYRES, N.; MAYER, K. J. Contract design as a firm capability: an integration of learning and transaction cost perspectives. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1060-1077, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000**: gestão de riscos: diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301**: sistemas de gestão de compliance: requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

BAGLEY, C. E. Winning legally: the value of legal astuteness. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 378-390, 2008.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 jan. 2002.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 ago. 2013.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 ago. 2018.

BRASIL. Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019. Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 set. 2019.

BRASIL. Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 jul. 2022.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 3, p. 30-50, 1983.

CHURCHILL, N. C.; MULLINS, J. W. How fast can your company afford to grow? **Harvard Business Review**, v. 79, n. 5, p. 135-143, 2001.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise risk management**: integrating with strategy and performance. [S. l.]: COSO, 2017.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FORGIONI, P. A. **Contratos empresariais**: teoria geral e aplicação. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

GHOSHAL, S.; MORAN, P. Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 13-47, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.

GROSSMAN, S. J.; HART, O. D. 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.

HART, O. **Firms, contracts, and financial structure**. Oxford: Clarendon Press, 1995.

HART, O.; MOORE, J. Incomplete contracts and renegotiation. **Econometrica**, v. 56, n. 4, p. 755-785, 1988.

HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C.; COLLINS, B. J. Resource dependence theory: a review. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1404-1427, 2009.

HOLMSTRÖM, B. Moral hazard and observability. **The Bell Journal of Economics**, v. 10, n. 1, p. 74-91, 1979.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 2, p. 297-326, 1978.

KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. **Harvard Business Review**, v. 61, n. 5, p. 109-117, 1983.

LUMINEAU, F.; MALHOTRA, D. Shadow of the contract: how contract structure shapes interfirm dispute resolution. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 5, p. 532-555, 2011.

MACAULAY, S. Non-contractual relations in business: a preliminary study. **American Sociological Review**, v. 28, n. 1, p. 55-67, 1963.

MACNEIL, I. R. **The new social contract**: an inquiry into modern contractual relations. New Haven:

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.2 2026 | submissão: 17/05/2026 | aceito: 18/06/2026 | publicação: 23/07/2026**

Yale University Press, 1980.

MALHOTRA, D.; LUMINEAU, F. Trust and collaboration in the aftermath of conflict: the effects of contract structure. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 5, p. 981-998, 2011.

MAYER, K. J.; ARGYRES, N. S. Learning to contract: evidence from the personal computer industry. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 394-410, 2004.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002.

POWER, M. **Organized uncertainty**: designing a world of risk management. Oxford: Oxford University Press, 2007.

SAMUELSON, W.; ZECKHAUSER, R. Status quo bias in decision making. **Journal of Risk and Uncertainty**, v. 1, n. 1, p. 7-59, 1988.

SIEDEL, G. J.; HAAPIO, H. **Proactive law for managers**: a hidden source of competitive advantage. Farnham: Gower, 2011.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 69, n. 1, p. 99-118, 1955.

SNYDER, H. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333-339, 2019.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 3, p. 356-367, 2005.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

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

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. (org.). **Direito e economia**: análise econômica do direito e das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.