Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

Gobernanza contractual y gestión de riesgos en empresas en crecimiento a la luz de la economía de los costes de transacción, la teoría de la agencia y el cumplimiento normativo.

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 cumplimiento normativo.

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 cumplimiento.

Eduardo Henrique Bergel Cosenza Junior

Licenciado en Derecho. Máster en Administración de Empresas (MBA) con especialización en Derecho Sanitario y Cumplimiento Normativo Hospitalario. Formación técnica en transacciones inmobiliarias. Abogado colegiado en la Orden de Abogados de Brasil (OAB).

RESUMEN

Este artículo examina la gestión de contratos como una dimensión de la gobernanza y la gestión de riesgos en empresas en crecimiento, con énfasis en los riesgos financieros derivados de los contratos que, una vez firmados, dejan de ser monitoreados por la organización. Parte de la observación de que los períodos de renovación automática, las cláusulas penales, los ajustes, las obligaciones accesorias y la dependencia de proveedores únicos generan efectos en el flujo de caja que rara vez se perciben al momento de la firma. La investigación adopta un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio y descriptivo, realizado mediante una revisión narrativa de la literatura con elementos de revisión integradora y análisis documental de normas técnicas y legislación brasileña aplicable a los contratos comerciales.

Este marco conceptual integra la economía de los costos de transacción, la teoría de los contratos incompletos, la teoría de la agencia, la teoría de la dependencia de recursos, la literatura sobre gobernanza relacional y aprendizaje contractual, así como los modelos de gestión de riesgos y cumplimiento consolidados por las normas ISO 31000, ISO 37301 y COSO. Los resultados indican que un contrato debe entenderse como un mecanismo de gobernanza cuyo valor depende del seguimiento a lo largo de todo su ciclo de vida, y no solo de la calidad de su redacción inicial. Se concluye que la gestión preventiva de contratos, respaldada por una debida diligencia proporcional al riesgo, controles sencillos sobre plazos y obligaciones, y la revisión periódica de las cláusulas, constituye un instrumento accesible de protección financiera para las pequeñas y medianas empresas.

Palabras clave: gestión de contratos; costes de transacción; diligencia debida; cumplimiento normativo; gestión de riesgos.

ABSTRACTO

Este artículo examina la gestión de contratos como una dimensión de la gobernanza y la gestión de riesgos en empresas en crecimiento, con énfasis en los riesgos financieros derivados de contratos que, una vez firmados, dejan de ser monitoreados por la organización. Parte de la observación de que las cláusulas de renovación automática, las penalizaciones, los ajustes de precios, las obligaciones accesorias y la dependencia de proveedores únicos generan efectos en el flujo de caja que rara vez se perciben al momento de la firma. La investigación adopta un enfoque cualitativo, exploratorio y descriptivo, llevado a cabo mediante una revisión narrativa de la literatura con elementos de revisión integradora y mediante el análisis documental de normas técnicas y legislación brasileña aplicable a los contratos comerciales. El marco teórico combina la economía de los costos de transacción, la teoría de los contratos incompletos, la teoría de la agencia, la teoría de la dependencia de recursos, la literatura sobre gobernanza relacional y aprendizaje contractual, y los modelos de gestión de riesgos y cumplimiento establecidos por ISO 31000, ISO 37301 y COSO. Los resultados indican que un contrato debe entenderse como un mecanismo de gobernanza cuyo valor depende del monitoreo a lo largo de todo su ciclo de vida, y no solo de la calidad de su redacción inicial. El estudio concluye que la gestión preventiva de contratos, respaldada por una debida diligencia basada en el riesgo, controles sencillos sobre plazos y obligaciones, y la revisión periódica de las cláusulas, es un instrumento accesible de protección financiera para las pequeñas y medianas empresas.

Palabras clave: gestión de contratos; costes de transacción; diligencia debida; cumplimiento normativo; gestión de riesgos.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas en crecimiento se enfrentan a una proliferación de relaciones contractuales que rara vez...
acompañado, al mismo ritmo, por la capacidad de la organización para gestionarlos. Ubicación de
bienes raíces, licencias de software, suministro de materiales, servicios subcontratados, representación
Las obligaciones comerciales y financieras forman una red cuyos efectos se extienden por toda la región.
meses o años. Greiner (1972) describió el crecimiento organizacional como una sucesión de fases.
Los procesos evolutivos se ven interrumpidos por crisis de gestión, y Churchill y Lewis (1983) demostraron que la transición
La transición de la etapa de supervivencia a las etapas de éxito y despegue requiere sistemas formales de
control que la empresa, por regla general, aún no ha construido. Los contratos se encuentran entre los puntos donde esto
La discrepancia se hace más evidente a medida que la organización continúa contratándolos con el
La informalidad de la fase inicial contrasta con la magnitud y complejidad de sus compromisos.
de una empresa consolidada.
El problema se agrava al considerar el impacto financiero de un contrato mal ejecutado.
Casi nunca aparece de forma abrupta. Las renovaciones automáticas no se informan en
fecha límite, ajustes aplicados por índices que ya no se monitorean, multas por incumplimiento
Las discrepancias en el nivel de servicio, las garantías vencidas y las cláusulas de exclusividad olvidadas provocan pérdidas.
Gradual, a menudo registrado como gastos operativos ordinarios. Churchill y Mullins
(2001) demostró que el crecimiento consume efectivo y que la velocidad de expansión sostenible
Depende del ciclo de financiación operativa de la empresa, lo que hace que cualquier salida no planificada sea arriesgada.
de recursos, lo cual es especialmente perjudicial en esta etapa. La literatura sobre gestión de riesgos, a su vez, argumenta
que gestionar un riesgo presupone su identificación y seguimiento continuo.
(Asociación Brasileña de Normas Técnicas, 2018), y el contrato presentado sin
La monitorización es, en gran medida, un riesgo que la organización no ha tenido en cuenta.
Dado este escenario, el objetivo de este artículo es examinar, a la luz de la literatura sobre gestión,
En la economía de las organizaciones y el derecho mercantil, ¿cómo influye la gestión del ciclo de vida de...
Los contratos pueden entenderse como un mecanismo de gobernanza y control de los riesgos financieros.
en empresas en crecimiento. El objetivo es comprender por qué se celebran contratos con regularidad...
¿Qué factores contribuyen a estas pérdidas y qué instrumentos teóricos y normativos nos permiten prevenirlas?
Resultado. Tras esta introducción, se presenta el enfoque metodológico. A continuación, seis secciones.
Analizan la incompletitud contractual desde la perspectiva de la economía de los costos de transacción y el ciclo de vida de los contratos.
contrato, asimetría de la información y debida diligencia de la contraparte, dependencia del proveedor,
la relación entre los contratos formales y la gobernanza relacional y, finalmente, el diálogo entre el cumplimiento normativo y la gestión.
de riesgos y el marco legal brasileño para los contratos comerciales. Las consideraciones finales resumen

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

Las contribuciones señalan posibles líneas de investigación futuras.

2. METODOLOGÍA

La investigación tiene un enfoque cualitativo y un carácter teórico-conceptual, con objetivos exploratorios.
y descriptiva. Según Gil (2017), la investigación exploratoria busca proporcionar una mayor familiaridad
con el problema, haciéndolo más explícito y permitiendo la construcción de proposiciones, mientras que el
La investigación descriptiva se centra en caracterizar fenómenos y establecer relaciones entre variables. En este caso
Actualmente, el fenómeno que se estudia es la conversión de contratos comerciales en fuentes de riesgo financiero.
cuando no hay un seguimiento sistemático después de su celebración y las relaciones examinadas son
esas brechas entre este fenómeno y los constructos que ofrecen la teoría organizacional y la economía.
Derecho institucional y contractual.

En cuanto a los procedimientos técnicos, se adoptó una revisión narrativa de la literatura, complementada por
Elementos de la revisión integradora. Snyder (2019) distingue las revisiones sistemáticas, centradas en la síntesis.
a partir de evidencia empírica sobre temas delimitados, a partir de revisiones narrativas e integradoras, más
adecuado cuando el propósito es trazar un mapa del desarrollo de un campo, combinando perspectivas
Torraco (2005) y Whittemore y Knafl (2005) establecen marcos teóricos distintos y proponen marcos conceptuales.
Añaden que la revisión integradora permite recopilar literatura teórica y empírica de diferentes fuentes.
tradiciones con el objetivo de generar nuevas formas de entender un tema, que se ajusten al carácter
Enfoque interdisciplinario para la gestión de contratos, situado en la intersección de la administración, la economía y el derecho.

La selección del corpus se basó en obras fundamentales ampliamente reconocidas en sus respectivos campos, tales como:
las obras de Coase (1937), Williamson (1979; 1985), Jensen y Meckling (1976), Akerlof (1970),
Macaulay (1963) y Pfeffer y Salancik (1978), y avanzaron rastreando las citas de los estudios.
publicaciones posteriores en revistas de alto impacto, como la Academy of Management Review,
Revista de Gestión Estratégica, Ciencia de la Organización y Revista de Derecho y Economía. Fueron
Los criterios de inclusión adoptados contemplaban una relación directa con la gobernanza contractual y la gestión de riesgos.
o relaciones interorganizacionales, la relevancia reconocida en la literatura y la posibilidad de
Verificación completa de las fuentes. Se excluyeron los materiales promocionales y los informes sin atribución.
Textos identificables y sin revisión editorial.

Además, se realizó un análisis documental de las normas técnicas y las fuentes normativas.
Esta etapa incluyó la norma ABNT NBR ISO 31000:2018, que establece directrices para la gestión de riesgos.
ABNT NBR ISO 37301:2021, que trata sobre sistemas de gestión de cumplimiento, el modelo de
Gestión de riesgos corporativos del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de Treadway
Comisión (COSO), Código de Buenas Prácticas en Gobierno Corporativo del Instituto

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

Gobierno corporativo brasileño, el Código Civil brasileño, especialmente después de las enmiendas.
introducido por la Ley No. 13.874/2019, la Ley No. 12.846/2013 y el Decreto No. 11.129/2022, además de la Ley
Reglamento General de Protección de Datos.
El material se organizó mediante categorización temática, un procedimiento que permitió agrupar los...
contribuciones a través de seis ejes analíticos que corresponden a las secciones de desarrollo del artículo. Cada
El eje se examinó en términos de supuestos teóricos, implicaciones para la gestión de contratos y...
Sus limitaciones. La ausencia de recopilación de datos primarios se reconoce como una limitación del estudio.
de modo que las proposiciones formuladas deben entenderse como afirmaciones teóricamente hipotéticas.
Estos hallazgos están bien fundamentados y serán puestos a prueba mediante futuras investigaciones empíricas.

3. La incompletitud de los contratos y el ahorro de costes

TRANSACCIÓN

La comprensión del contrato como herramienta de gestión tiene sus raíces en el trabajo de Coase (1937), quien
Preguntó por qué existen empresas en una economía donde el mecanismo de precios...
Supuestamente, él coordinó toda la producción. Su respuesta fue que recurrir al mercado tiene costos.
Esto incluye averiguar los precios pertinentes y negociar y celebrar contratos por separado.
para cada transacción. El autor también señaló que los contratos a largo plazo reducen el número de
Las negociaciones son necesarias, pero no especifican con precisión todo lo que se les exigirá.
partes con el tiempo, dejando espacio para decisiones posteriores. Esta observación,
Aunque aparentemente marginal en el texto original, se convirtió en el punto de partida de toda una tradición de
investigación sobre la naturaleza incompleta de los acuerdos y sobre los mecanismos que utilizan las organizaciones
Los utilizan para lidiar con esta incompletitud.
Williamson (1979; 1985) desarrolló estas ideas en forma de economía de costos de transacción.
respaldado por dos supuestos de comportamiento. El primero es la racionalidad limitada, un concepto
formulado por Simon (1955), según el cual los agentes pretenden actuar racionalmente, pero tienen
de capacidad cognitiva e información limitadas. El segundo es el oportunismo, entendido como el
La búsqueda del interés propio, con la posibilidad de recurrir a comportamientos estratégicos, como
omisión de información relevante. Basándose en estas suposiciones, el autor identificó tres atributos.
Lo que diferencia las transacciones son los activos específicos involucrados, el grado de incertidumbre y...
frecuencia, y argumentó que cada combinación de estos atributos exige una estructura de
gobernanza adecuada, situada entre el mercado, las formas híbridas y la jerarquía (WILLIAMSON,
1991).
La teoría de los contratos incompletos profundizó el problema al demostrar que la imposibilidad de

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

Anticipar todas las contingencias no es simplemente resultado de la negligencia de las partes, sino que es inherente a la naturaleza misma de...
transacciones complejas. Grossman y Hart (1986) argumentan que, cuando es costoso especificar todo
En lo que respecta a los derechos sobre un activo, cobra relevancia la titularidad de los denominados derechos residuales.
control, es decir, el poder de decidir sobre asuntos no regulados por el contrato. Hart y Moore (1988)
Examinaron cómo la renegociación posterior afecta los incentivos de las partes y demostraron que...
La expectativa de una renegociación influye en las inversiones realizadas antes de que se materialicen las contingencias.
materializarse. Hart (1995) consolidó estas contribuciones argumentando que los contratos incompletos no se materializan.
Son una anomalía, pero la condición normal de las relaciones económicas a largo plazo.
Para la gestión empresarial, la consecuencia más relevante de estas teorías es que el contrato nunca
Se completa en el momento de la firma. Williamson (1985) distinguió los costos de transacción ex
antes, en relación con la redacción, negociación y provisión de salvaguardias, de costos ex post, que
Esto incluye desajustes en la adaptación, disputas y los costos operativos de las estructuras.
Gobernanza y costes de garantizar el cumplimiento de los compromisos. Empresas en crecimiento.
Suelen invertir menos de lo necesario en la fase ex ante, ya sea por la prisa o por las limitaciones de recursos, y con frecuencia
Aceptan plantillas estandarizadas presentadas por la contraparte. El resultado es la transferencia de costes.
para la fase ex post, en la que se manifiestan de forma dispersa y menos visible, en forma de
Ajustes imprevistos, penalizaciones y renegociaciones en una posición desfavorable.
La tradición de los costos de transacción no está exenta de críticas. Ghoshal y Moran (1996) argumentaron
que el énfasis en el oportunismo puede producir efectos de profecía autocumplida, ya que las estructuras de control
Las políticas excesivamente rígidas tienden a erosionar la confianza y a fomentar precisamente esos comportamientos.
lo cual trataron de evitar. North (1990), por otro lado, recordó que las instituciones, tanto formales como informales,
Existen para reducir la incertidumbre de los intercambios, lo que otorga al contrato un papel que trasciende la mera...
protección contra la mala fe. En Brasil, la recepción de estas ideas en la interfaz entre el derecho y la economía fue
sistematizado por Zylbersztajn y Sztajn (2005), quienes destacaron la importancia de analizar el contrato.
como una estructura de gobernanza integrada en un entorno institucional específico. La síntesis de estos
Las perspectivas sugieren que el contrato debe ser tratado como un instrumento dinámico, cuya efectividad depende de
tanto su redacción como su seguimiento.

4. El ciclo de vida del contrato y la formación de pérdidas silenciosas

La distinción entre costes ex ante y ex post nos permite ver el contrato como un proceso complejo.
a través de fases sucesivas, y no como un evento aislado. En la primera fase, la organización evalúa la
La contraparte y el objeto del contrato, un momento en el que predominan los problemas de asimetría.
Akerlof (1970) describe los recursos informativos. En la fase de diseño y negociación, se define la asignación.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

de riesgos, salvaguardias y mecanismos de adaptación. La fase de implementación concentra los costos de cuestiones de monitoreo y agencia, mientras que la renovación, enmienda o El cierre expone a la empresa al riesgo de apropiación de rentas cercanas, conocidas en la literatura como atraco (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). La Figura 1 resume esta interpretación y destaca que El proceso de gestión de riesgos debe abarcar todas las fases, fomentando un ciclo de aprendizaje.

lo cual nos lleva de vuelta a la etapa inicial de los procesos de contratación posteriores.

Figura 1 – Ciclo de vida del contrato, problemas teóricos predominantes y proceso de gestión. riesgos



Fuente: preparado por el autor con base en Akerlof (1970), Klein, Crawford y Alchian (1978), Williamson (1985), Argyres y Mayer (2007) y la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (2018).

Sin embargo, la práctica organizativa tiende a centrar la atención en la fase de firma y a descuidar... las etapas subsiguientes. Argyres y Mayer (2007) demostraron que la competencia para redactar contratos Este conocimiento se distribuye entre gerentes, ingenieros y abogados, y ese conocimiento se está perdiendo. cuando no se registra ni se transmite. En las empresas en crecimiento, es común que el profesional quien negoció un contrato en particular deja la organización o asume otros roles, sin que nadie Asumir la responsabilidad de su seguimiento. Obligaciones accesorias, como la presentación periódica de informes. informes, mantenimiento de seguros, renovación de garantías, cumplimiento de niveles mínimos Las normas relativas al servicio y al cumplimiento de las cláusulas de confidencialidad siguen vigentes, pero dejan de existir.

Contar con una persona identificable a cargo dentro de la estructura interna.

La fase de renovación merece especial atención. Samuelson y Zeckhauser (1988) documentaron, en

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

Los estudios experimentales y de campo demuestran la tendencia de los individuos a mantener el statu quo.
una proporción mayor de la que se justificaría mediante una evaluación racional de las alternativas, un fenómeno que
Lo denominaron sesgo del statu quo. Las cláusulas de renovación automática, combinadas con los plazos de
El preaviso de rescisión opera precisamente sobre esta inercia, ya que transforma la ausencia de
Decisión sobre la continuidad. En la legislación brasileña, el artículo 473 del Código Civil permite...
terminación unilateral por medio de notificación dada a la otra parte, pero su único párrafo estipula
que, cuando una de las partes ha realizado inversiones considerables para la ejecución de la
En un contrato, la rescisión solo surtirá efecto una vez transcurrido un período compatible con la naturaleza del contrato.
y la magnitud de estas inversiones (BRASIL, 2002).

Los efectos sobre el flujo de caja también se manifiestan a través de cláusulas de reajuste y penalización.
Los contratos a largo plazo indexados a índices de precios generales pueden presentar divergencias.
Las condiciones del mercado se ven alteradas significativamente cuando estos índices divergen de la inflación.
Este riesgo, que recae efectivamente sobre la empresa, se intensifica durante los períodos de fuertes fluctuaciones de precios.
En el mercado mayorista, cuando los índices generales tienden a divergir de los índices de precios al consumidor y la cláusula
El reajuste comienza a producir efectos que las partes no anticiparon al contratar. En cuanto a las penalizaciones,
El Código Civil establece que el valor de la cláusula penal no puede exceder el de la obligación principal.
de acuerdo con el artículo 412, y determina su reducción equitativa por el juez cuando la obligación ha sido
parcialmente cumplido o cuando el monto sea manifiestamente excesivo, de conformidad con el artículo 413.
(BRASIL, 2002). Sin embargo, estos límites dependen de una discusión posterior, generalmente en los tribunales, y
No sustituyen la gestión preventiva de las obligaciones que dan lugar a sanciones.

La expresión "pérdidas silenciosas" describe acertadamente el efecto acumulativo de estos fenómenos.
Si las pérdidas se distribuyen entre diferentes categorías contables y diferentes áreas de la organización,
Los fallos derivados de contratos mal supervisados rara vez se reconocen como fallos de gestión.
contractual. Power (2007) observó que la gestión de riesgos consiste en gran medida en organizar
La incertidumbre surge a través de los registros, las categorías y las responsabilidades, y de aquello que no está registrado...
tiende a permanecer fuera del alcance del control organizacional. De ello se deduce que los instrumentos simples,
como un repositorio centralizado de contratos, un calendario de fechas de vencimiento con alertas
Los pagos por adelantado y la designación de una persona responsable de cada instrumento tienen un valor desproporcionado.
a su costa, especialmente en organizaciones que aún no cuentan con una estructura legal interna.

5. Asimetría de la información, problemas de agencia y debida diligencia CONTRAPARTES

El estudio clásico de Akerlof (1970) sobre el mercado de automóviles usados demostró que, cuando

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

Los vendedores conocen la calidad de los productos, pero los compradores no; los precios tienden a reflejar la calidad.
promedio esperado, que aleja a los proveedores de mayor calidad y degrada progresivamente el
mercado. El fenómeno, conocido como selección adversa, supera con creces el ejemplo que se le ha dado.
Esto dio lugar a la idea de que, al contratar proveedores y prestadores de servicios, la empresa contratante rara vez...
Conoce con precisión la salud financiera de la contraparte, su capacidad operativa, su historial de
litigios y cumplimiento de las obligaciones laborales, fiscales y reglamentarias. La elección basada
predominantemente en precio, por lo tanto tiende a favorecer precisamente a las contrapartes que transfieren
Riesgos ocultos para el cliente, que convierten los ahorros aparentes en riesgos futuros.
Una vez concluido el contrato, el problema de la información adopta la forma de una relación de agencia.
Jensen y Meckling (1976) definieron esta relación como aquella en la que una parte, el principal, delega.
el otro, el agente, la ejecución de actividades en su nombre, y demostraron que la divergencia de
Los intereses entre ambas partes generan costos de agencia que comprenden gastos de monitoreo, gastos
de garantías contraídas por el agente y pérdida residual. Holmström (1979) agregó que la eficiencia
El éxito de los contratos depende de la calidad de las señales disponibles sobre el comportamiento del agente, por lo que
que todo indicador observable capaz de revelar información sobre el esfuerzo empleado debe, en
En principio, debería incorporarse al diseño contractual.
Eisenhardt (1989), en una revisión que se ha convertido en una referencia esencial sobre el tema, distinguió la
El texto analiza la diferencia entre los contratos orientados al comportamiento y los contratos orientados a los resultados, argumentando que la elección...
entre ellos depende, entre otros factores, de la mensurabilidad de los resultados, la incertidumbre involucrada y
la existencia de sistemas de información capaces de observar la conducta del agente. El autor destacó
Las inversiones en sistemas de información reducen la asimetría y, en consecuencia, los costes de agencia.
En lo que respecta a la gestión de contratos, esta conclusión respalda la adopción de indicadores y rutinas de desempeño.
cláusulas de verificación y auditoría periódicas y rendición de cuentas, especialmente en
contratos en los que el resultado final depende de una conducta que la parte contratante no puede observar.
directamente.

En este marco teórico, la debida diligencia de la contraparte puede entenderse como un mecanismo para
Proceso de selección destinado a reducir la selección adversa antes de la contratación. En el sistema jurídico brasileño, la Ley
La Ley nº 12.846/2013 estableció la responsabilidad objetiva, en los ámbitos administrativo y civil, para las personas físicas.
acciones legales por cometer actos perjudiciales contra la administración pública nacional o extranjera,
practicado en su interés o beneficio, sea exclusivo o no (BRASIL, 2013). Decreto No.
La Ley 11.129/2022, en su artículo 57, incluyó entre los parámetros para evaluar los programas de integridad...
realizar una debida diligencia apropiada y basada en riesgos para la contratación y, según corresponda, la
Supervisión de terceros, como proveedores y prestadores de servicios (BRASIL, 2022). Ley General
La Ley de Protección de Datos Personales, a su vez, impone al responsable del tratamiento el deber de verificar el cumplimiento,

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

por el operador, las instrucciones y normas aplicables al procesamiento de datos (BRASIL, 2018).

Sin embargo, la literatura y las normas coinciden en indicar que la debida diligencia debe ser proporcional a...
riesgo. Williamson (1985) ya advirtió que las salvaguardas tienen un costo y que su nivel óptimo depende de
características de la transacción, especialmente la especificidad de los activos y la incertidumbre. Una empresa de
Las pequeñas y medianas empresas no necesitan someter a todos sus proveedores al mismo nivel de control.
pero debe clasificar a sus contrapartes según su criticidad, el valor involucrado y el acceso a datos sensibles.
y exposición regulatoria, aplicando controles más exhaustivos a los casos de mayor riesgo. La consulta
certificados, registros públicos de sanciones mantenidos por el Contralor General de la Unión, tales como el
Registro Nacional de Empresas No Elegibles y Suspendidas y Registro Nacional de Empresas Sancionadas,
según lo dispuesto en la Ley No. 12.846/2013 (BRASIL, 2013), y el análisis de los estados financieros comprende
un conjunto accesible de controles iniciales, que deben renovarse periódicamente durante el
ejecución.

6. Dependencia de los proveedores, especificidad de los activos y poder en RELACIONES CONTRACTUALES

La teoría de la dependencia de recursos, formulada por Pfeffer y Salancik (1978), parte de la premisa de que
que ninguna organización es autosuficiente y que la necesidad de obtener recursos externos crea
Relaciones de dependencia que confieren poder a las organizaciones que las controlan. Según los autores,
El grado de dependencia resulta de la importancia del recurso para el funcionamiento de la organización, desde
la discreción por parte de quienes la controlan y la concentración de ese control en unos pocos proveedores.
Hillman, Withers y Collins (2009), al revisar tres décadas de investigación basadas en esta teoría,
Confirmaron su utilidad para explicar las decisiones de integración, las alianzas, la composición de la junta directiva y...
Se analizaron las estrategias de cooptación y se destacó que las organizaciones buscan activamente reducir la incertidumbre.
y la dependencia a través de acuerdos interorganizacionales.

Desde la perspectiva de los costos de transacción, la dependencia está asociada con la especificidad de los activos. Klein,
Crawford y Alchian (1978) demostraron que cuando una parte realiza inversiones cuyo valor es
Dado que el ingreso es sustancialmente mayor dentro de la relación que fuera de ella, surge un ingreso cuasi apropiable, y el
La otra parte tiene entonces un incentivo para renegociar los términos de forma oportunista una vez alcanzado el acuerdo.
de inversión. Williamson (1985) clasificó la especificidad en modalidades como la locacional,
Los aspectos físicos, los aspectos de capital humano y los aspectos de activos dedicados. En los contratos de tecnología, por ejemplo,
La migración de datos, la integración con otros sistemas y la capacitación del equipo constituyen...
inversiones específicas que aumentan el costo de cambio y debilitan la posición de negociación de
contratista en el momento de la renovación.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

Kraljic (1983) propuso, en un artículo publicado en la Harvard Business Review, que las empresas
Clasificaron los artículos de su compra según dos dimensiones: impacto en el resultado y...
complejidad o riesgo de suministro. La intersección de estas dimensiones genera cuatro categorías, elementos
Elementos no críticos, elementos de apalancamiento, elementos de cuello de botella y elementos estratégicos, cada uno de los cuales requiere un
Estrategia propia para las relaciones con los proveedores. Aunque diseñada para la gestión de
suministros, la matriz ofrece una herramienta útil para clasificar la cartera de contratos,
lo que nos permite distinguir entre instrumentos que requieren monitoreo intensivo y aquellos que pueden
Gestionarse mediante procedimientos simplificados. Contratos relacionados con elementos estratégicos y de cuello de botella.
Son las zonas donde se concentra el mayor riesgo de adicción y, por consiguiente, justifican mayores medidas de seguridad.
elaborado.

El diseño contractual ofrece instrumentos específicos para mitigar la dependencia. Cláusulas de salida.
que permiten la rescisión sin penalización desproporcionada, obligaciones de asistencia en la transición a
Un nuevo proveedor, garantías de portabilidad y devolución de datos en un formato utilizable.
Mecanismos de revisión periódica de precios en función de las condiciones y previsiones del mercado.
Las fuentes de suministro alternativas son ejemplos de salvaguardias que reducen el potencial de retención.
arriba. Sin embargo, debe considerarse que la protección jurídica conferida por el único párrafo del artículo 473 de
El Código Civil se aplica a quienes han realizado inversiones considerables, lo cual beneficia a ambas partes.
Esto significa que el proveedor que invirtió en la relación también puede oponerse a la rescisión inmediata.
previsto por el contratista (BRASIL, 2002).

En las empresas en crecimiento, la dependencia suele surgir de forma involuntaria. El proveedor
elegido en la fase inicial, cuando los volúmenes eran pequeños y la urgencia era alta, se convierte en
Esta situación se vuelve gradualmente crítica a medida que la operación se expande, sin que se revise el contrato original.
para reflejar esta nueva importancia. Sin embargo, vale la pena considerar que la interdependencia no es
necesariamente dañino. Dyer y Singh (1998) argumentaron que las relaciones interorganizacionales
Pueden generar ingresos relacionales, derivados de inversiones específicas y del reparto de...
conocimientos y recursos complementarios, inalcanzables para cada parte de forma aislada.
Por lo tanto, el objetivo de la gestión de contratos no es eliminar la dependencia, sino concienciar sobre ella.
negociado y acompañado de salvaguardias proporcionales al valor real de la relación.
Produce.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

7. Contrato formal, gobernanza relacional y aprendizaje

CONTRACTUAL

El estudio de Macaulay (1963), basado en entrevistas con empresarios y abogados, en su mayoría...
del estado de Wisconsin, se convirtió en un referente al demostrar que, en muchas relaciones comerciales,
Las partes rara vez recurren a contratos formales para planificar sus intercambios o resolver disputas, prefiriendo en cambio...
mecanismos basados en la reputación, la continuidad de las relaciones y las normas compartidas
de conducta. El autor no concluyó que los contratos serían irrelevantes, sino que su uso depende de
La valoración, por las partes, de las ventajas y los costes de la planificación formal, y el uso de sanciones.
Los problemas legales pueden poner en peligro relaciones valiosas. La investigación puso en el centro del debate...
El hallazgo de que el comportamiento contractual real difiere significativamente del que se había previsto.
según las normas formales.

Macneil (1980) desarrolló, a partir de preocupaciones similares, la teoría de los contratos relacionales,
Según esta teoría, todo intercambio está inmerso en relaciones sociales que le otorgan significado y estabilidad.
El autor identificó normas comunes a todos los contratos, como la reciprocidad, la flexibilidad y...
solidaridad contractual y armonización con la matriz social, y argumentó que su importancia
Crece a medida que las relaciones se vuelven más duraderas y complejas. Para contratos a largo plazo
Dada la naturaleza a largo plazo de las relaciones entre las empresas y sus proveedores críticos, esta perspectiva sugiere
La efectividad del acuerdo depende tanto de la calidad del texto como de la calidad de la relación.
construido entre las partes durante la ejecución.

La literatura posterior ha tratado de aclarar si los contratos formales y la gobernanza relacional actúan como
sustitutos o como complementos. Poppo y Zenger (2002), en un estudio empírico sobre servicios de
Tecnología de la información, concluyeron que ambas funcionan como complementos, ya que los contratos
La información más detallada fomenta las relaciones de cooperación, y las relaciones de cooperación fomentan el perfeccionamiento.
de contratos a lo largo del tiempo. Lumineau y Malhotra (2011), al analizar 102 disputas entre
Las empresas han demostrado que el nivel de detalle de un contrato influye en el enfoque adoptado para...
resolver el conflicto y que los diferentes enfoques implican diferentes costos de resolución. Basado en
En el mismo conjunto de disputas, Malhotra y Lumineau (2011) encontraron que las cláusulas de control
Incrementan la confianza en la competencia de la contraparte, pero reducen la confianza en su buena voluntad.
disminuyendo la probabilidad de una colaboración continua, mientras que las cláusulas de coordinación
Incrementan la confianza en la competencia y fomentan la continuidad de la relación.

La gestión de contratos también implica una dimensión de aprendizaje organizacional. Mayer y Argyres
(2004), al estudiar la secuencia de contratos firmados entre dos empresas en la industria de
Según observaron, en el caso de las computadoras personales, las partes aprendieron a contratar con el tiempo.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

incorporando nuevas cláusulas en respuesta a problemas que surgieron en contratos anteriores. Argyres y Mayer (2007) amplió este hallazgo proponiendo que el diseño del contrato constituye un Capacidad organizativa, desarrollada a través de la experiencia y dependiente de mecanismos. Procesos internos para registrar y transmitir conocimiento. Para las empresas en crecimiento, la implicación es... directo, porque cada disputa, renegociación o sanción sufrida conlleva información que debería ser... incorporado a las actas, los procedimientos internos y los criterios de selección para futuras contrapartes. Este concepto es similar al enfoque del derecho preventivo aplicado a la gestión. Siedel y Haapio (2011) argumentaron que el derecho puede utilizarse de forma proactiva como fuente de ventaja. competitivo, y no meramente como un mecanismo reactivo para la resolución de disputas, proponiendo que los gerentes participar activamente en el diseño y seguimiento de contratos. Bagley (2008) introdujo el El concepto de astucia jurídica, entendido como la capacidad de los líderes para comunicarse con profesionales del derecho y la capacidad de utilizar el conocimiento jurídico estratégicamente para crear valor y control de riesgos. En conjunto, estas contribuciones indican que el valor de un contrato proviene de una combinación de un texto adecuado, una relación bien gestionada y una organización capaz de Aprender de la propia experiencia.

8. Cumplimiento normativo, gestión de riesgos y marco jurídico de los contratos EMPRESAS EN BRASIL

Los modelos normativos de gestión de riesgos ofrecen el marco de proceso que las teorías anteriores... No proporcionan detalles. ABNT NBR ISO 31000:2018 organiza la gestión de riesgos en principios, estructura y proceso, que consiste en comunicación y consulta, definición del alcance, contexto y criterios, identificación, análisis, evaluación y tratamiento de riesgos, así como seguimiento, análisis crítico, registro e informes (Asociación Brasileña de Normas Técnicas, 2018).

El modelo del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (2017) enfatiza la integrar la gestión de riesgos en la estrategia y el desempeño, argumentando que los riesgos deberían Deben tenerse en cuenta al formular los objetivos, no solo después de que estos ya se hayan establecido. definido. Aplicados a la gestión de contratos, ambos modelos indican que cada contrato relevante debe Estar sujeto a la identificación de riesgos, la asignación de responsabilidades y el seguimiento periódico.

ABNT NBR ISO 37301:2021, que establece los requisitos para los sistemas de gestión de cumplimiento, contribuye al concepto de obligaciones de cumplimiento, que abarca tanto los requisitos que... La organización está obligada a cumplir con aquellos compromisos que elige voluntariamente cumplir (Asociación Brasileña de Normas Técnicas, 2021). Los compromisos asumidos en Los contratos pueden incorporarse a este concepto, lo que permite tratarlos con las mismas herramientas.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMSD - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

utilizado para obligaciones legales y reglamentarias, como pasivos, inventarios, controles internos y indicadores. El Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (2023), en su código de buenas prácticas. Las prácticas refuerzan los principios de integridad, transparencia, equidad, rendición de cuentas y La sostenibilidad, cuya aplicación a las relaciones contractuales exige que los compromisos de la organización... Deben ser conocidos, registrados y supervisados por personas responsables identificadas.

El marco jurídico brasileño para los contratos comerciales subraya la importancia de la gestión preventiva. La Ley N° 13.874/2019 incluyó en el Código Civil el único párrafo del artículo 421, que establece que prevalencia del principio de mínima intervención y la naturaleza excepcional de la revisión contractual en relaciones privadas, y el artículo 421-A, que presume que los contratos civiles y comerciales son iguales y simétricos, Determina que la asignación de riesgos definida por las partes debe respetarse y observarse, y limita la revisión. excepciones contractuales (BRASIL, 2019). La misma legislación añadió al artículo 113 la Posibilidad de que las partes acuerden libremente las reglas de interpretación para subsanar las lagunas. y la integración de transacciones legales. Forgioni (2015) observa que los contratos comerciales Siguen su propia lógica, impulsados por la búsqueda de beneficios y la asignación consciente de riesgos. debido a la necesidad de seguridad y previsibilidad.

Este sistema no elimina los mecanismos correctivos, sino que los convierte en excepcionales. Permanecen. En el contexto actual, el deber de buena fe objetiva previsto en el artículo 422 permite la posibilidad de terminación por carga excesiva. costos excesivos previstos en el artículo 478, condicionados a la ocurrencia de eventos extraordinarios y circunstancias imprevistas y la reducción equitativa de la cláusula penal prevista en el artículo 413 (BRASIL, 2002). A Sin embargo, el uso de estos instrumentos presupone un litigio, con sus costes, demoras y... incertidumbre, además de la tensión en la relación comercial. Para la empresa en crecimiento, el mensaje que Lo que se puede inferir de la legislación es claro, ya que lo que se ha firmado tiende a prevalecer, y la expectativa de Buscar una compensación legal por un mal negocio no es una estrategia razonable de gestión de riesgos.

La integración de las perspectivas examinadas a lo largo de este artículo nos permite relacionar los principales riesgos. Los desafíos contractuales a los que se enfrentan las empresas en crecimiento y los fundamentos teóricos que los explican. a herramientas de gestión capaces de mitigarlas. La Tabla 1 presenta este resumen, que no pretende agotar todas las posibilidades de tratamiento, pero ofrecer un punto de partida para la estructuración Rutinas de gestión de contratos proporcionales al tamaño y complejidad de la organización. Cabe señalar que La mayoría de los instrumentos mencionados tienen bajos costos de implementación y dependen más de La disciplina organizativa y la claridad en las responsabilidades son más importantes que las inversiones en tecnología. o dentro de estructuras legales internas, lo que refuerza su viabilidad para las pequeñas y medianas empresas.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

Tabla 1 – Riesgos contractuales en empresas en crecimiento, fundamentos teóricos y herramientas de gestión

Riesgo contractual	Fundamentos teóricos	Herramienta de gestión
Renovación automática no deseada y vencimiento incumplido del plazo de cancelación.	Sesgo del statu quo y costos de transacción ex post	Calendario de pagos con avisos anticipados y titular de cuenta designado por contrato.
Selección inadecuada de contrapartes	Asimetría de la información y selección adversa	Diligencia debida proporcional al riesgo, renovada periódicamente durante la ejecución.
Dependencia de un único proveedor	Dependencia de recursos, especificidad de activos y atraco	Clasificación de la cartera de contratos, cláusulas de salida y transición, portabilidad de datos y fuentes alternativas.
Lagunas y cláusulas ambiguas	Racionalidad limitada y contratos incompletos	Se revisaron las plantillas estandarizadas y se acordaron las reglas de interpretación, de conformidad con el artículo 113 del Código Civil.
Incumplimiento de las obligaciones accesorias y las sanciones resultantes.	Cuestiones de agencia y costes de seguimiento	Matriz de obligaciones, indicadores de desempeño y rutinas de verificación periódica.
Pérdida de conocimiento sobre los contratos	Habilidades de aprendizaje contractual y redacción de contratos	Repositorio centralizado y registro de las lecciones aprendidas en disputas y renegociaciones.

Fuente: preparado por el autor con base en Samuelson y Zeckhauser (1988), Akerlof (1970), Pfeffer y Salancik (1978), Klein, Crawford y Alchian (1978), Kraljic (1983), Hart (1995), Jensen y Meckling (1976) y Argyres y Mayer (2007).

CONSIDERACIONES FINALES

Este artículo partió de la observación de que las empresas en crecimiento celebran contratos en mayor número y Aumentar la complejidad sin desarrollar, al mismo ritmo, la capacidad de mantenerse al día.

Una revisión de la literatura ha demostrado que este desajuste no es solo una cuestión de organización administrativa, pero un problema de gobernanza, cuyas causas y consecuencias son explicado por teorías establecidas de administración, economía organizacional y derecho. negocio, y cuyos efectos recaen directamente sobre el flujo de caja.

La economía de los costos de transacción y la teoría de los contratos incompletos han demostrado que no Un contrato es capaz de anticipar todas las contingencias y una parte significativa de los costos de una relación que representa. El aspecto contractual se hace evidente después de la firma. Esta conclusión cambia el enfoque de la gestión de contratos. Se trata de elaborar informes de seguimiento, sin restar importancia a la etapa inicial, que sigue siendo crucial.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

para la asignación de riesgos, para definir salvaguardias y para construir mecanismos para
adaptación.

El análisis del ciclo de vida del contrato reveló que las pérdidas financieras asociadas con los contratos
Las personas mal acompañadas tienden a permanecer en silencio, ya que se distribuyen en diferentes categorías y áreas de...
Organización. Renovaciones automáticas, ajustes desalineados, penalizaciones y obligaciones accesorias.
El incumplimiento de los objetivos afecta al flujo de caja de forma gradual y rara vez se identifica como fallos de gestión.
lo cual dificulta su corrección y fomenta su repetición a lo largo de los sucesivos ciclos de contratación.
La teoría de la agencia y los estudios sobre la asimetría de la información han proporcionado una base para comprender...
La debida diligencia como mecanismo de selección previo a la contratación y el seguimiento durante el proceso.
ejecución. Legislación brasileña sobre integridad, protección de datos y rendición de cuentas de
Las entidades legales refuerzan este requisito, mientras que la literatura recomienda que la
La exhaustividad de las comprobaciones debe ser proporcional al riesgo de cada relación, evitando así tanto la negligencia como la falta de minuciosidad.
en cuanto a controles excesivos.

La teoría de la dependencia de los recursos y el concepto de especificidad de los activos han hecho posible comprender
cómo los proveedores elegidos en las primeras etapas pueden volverse críticos sin los contratos
Se deben revisar los corresponsales. La clasificación de la cartera de contratos según criterios de impacto.
y el riesgo, inspirados en la matriz de Kraljic, y la adopción de cláusulas de salida, transición y portabilidad.
Se presentan como soluciones viables a este problema, siempre y cuando se revisen a medida que aumente su importancia.
Varía de un proveedor a otro.

La literatura sobre gobernanza relacional y aprendizaje contractual ha demostrado que los contratos formales
La confianza y las relaciones actúan de forma complementaria, y la capacidad de contratar bien es...
construido sobre la experiencia. Organizaciones que registran las lecciones aprendidas de las disputas,
Las renegociaciones y las penalizaciones tienden a mejorar sus contratos con el tiempo, convirtiéndolos
Episodios negativos en el conocimiento organizacional que se incorporan a las actas y procedimientos.
y a los criterios de selección.

Un examen del sistema jurídico brasileño, especialmente después de la Ley No. 13.874/2019, indicó que el
La intervención judicial en los contratos comerciales es excepcional, y la distribución de riesgos acordada...
Esta característica, combinada con los estándares de ISO 31000, ISO 37301 y... tiende a prevalecer.
COSO refuerza la conclusión de que la prevención es el medio más eficaz de protección financiera.
Disponible para empresas, especialmente para aquellas que no cuentan con su propio departamento legal.
Como contribución, el estudio propone que la gestión de contratos se trate como un componente del sistema.
gobernanza y gestión de riesgos, respaldadas por instrumentos sencillos como un repositorio centralizado,
calendario de pagos, partes responsables designadas, matriz de obligaciones y revisión periódica de
cláusulas. Dado que se trata de una investigación teórica, se recomienda que futuros estudios la pongan a prueba empíricamente.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

Estas propuestas, que miden el impacto financiero de la gestión de contratos en las empresas brasileñas...

pequeños y medianos.

REFERENCIAS

AKERLOF, GA. El mercado de los "limones": incertidumbre de la calidad y mecanismo de mercado. The Quarterly Journal of Economics, vol. 84, n.º 3, págs. 488-500, 1970.

ARGYRES, N.; MAYER, KJ El diseño de contratos como perspectiva de capacidad empresarial: una integración del aprendizaje y el costo de transacción. Academy of Management Review, vol. 32, n.° 4, págs. 1060-1077, 2007.

Asociación Brasileña de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000: Gestión de riesgos: directrices. Río de Janeiro: ABNT, 2018.

Asociación Brasileña de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 37301: Sistemas de gestión de cumplimiento: requisitos con guía de uso. Río de Janeiro: ABNT, 2021.

BAGLEY, CE Ganar legalmente: el valor de la astucia jurídica. Academy of Management Review, vol. 33, n.º 2, págs. 378-390, 2008.

BRASIL. Ley N° 10.406, del 10 de enero de 2002. Por la que se establece el Código Civil. Gaceta Oficial de la Unión, Brasilia, DF, 11 de enero de 2002.

BRASIL. Ley N° 12.846, del 1 de agosto de 2013. Establece la responsabilidad administrativa y civil de las personas jurídicas por actos contra la administración pública nacional o extranjera, y dispone otras medidas. Boletín Oficial de la Unión, Brasilia, DF, 2 de agosto de 2013.

BRASIL. Ley N° 13.709, de 14 de agosto de 2018. Ley General de Protección de Datos Personales (LGPD). Gaceta Oficial de la Unión, Brasilia, DF, 15 de agosto de 2018.

BRASIL. Ley N° 13.874, de 20 de septiembre de 2019. Por la que se establece la Declaración de Derechos de Libertad Económica. Boletín Oficial de la Unión, Brasilia, DF, 20 de septiembre de 2019.

BRASIL. Decreto N° 11.129, del 11 de julio de 2022. Regula la Ley N° 12.846, del 1 de agosto de 2013, que establece la responsabilidad administrativa y civil de las personas jurídicas por actos contra la administración pública nacional o extranjera. Boletín Oficial de la Unión, Brasilia, DF, 12 de julio de 2022.

CHURCHILL, NC; LEWIS, VL Las cinco etapas del crecimiento de las pequeñas empresas. Harvard Business Review, vol. 61, n.º 3, págs. 30-50, 1983.

CHURCHILL, NC; MULLINS, JW ¿Qué tan rápido puede crecer su empresa? Harvard Business Review, vol. 79, n.° 5, págs. 135-143, 2001.

COASE, RH La naturaleza de la empresa. Economica, vol. 4, núm. 16, págs. 386-405, 1937.

COMITÉ DE ORGANIZACIONES PATROCINADORAS DE LA COMISIÓN TREADWAY.
Gestión de riesgos empresariales: integración con la estrategia y el rendimiento. [S. l.]: COSO, 2017.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

DYER, JH; SINGH, H. La perspectiva relacional: estrategia cooperativa y fuentes de ventaja competitiva interorganizacional. Academy of Management Review, vol. 23, n.º 4, págs. 660-679, 1998.

EISENHARDT, KM Teoría de la agencia: una evaluación y revisión. Academy of Management Review, vol. 14, n.º 1, págs. 57-74, 1989.

FORGIONI, PA. Contratos comerciales: teoría general y aplicación. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

GHOSHAL, S.; MORAN, P. Malo para la práctica: una crítica de la teoría de los costos de transacción. Academy of Management Review, vol. 21, n.° 1, págs. 13-47, 1996.

GIL, AC Cómo preparar proyectos de investigación. 6ª edición. São Paulo: Atlas, 2017.

GREINER, LE Evolución y revolución a medida que crecen las organizaciones. Harvard Business Review, vol. 50, n.º 4, págs. 37-46, 1972.

GROSSMAN, S.J.; HART, OD Los costos y beneficios de la propiedad: una teoría de la integración vertical y lateral. Journal of Political Economy, vol. 94, n.º 4, págs. 691-719, 1986.

HART, O. Empresas, contratos y estructuras financieras. Oxford: Clarendon Press, 1995.

HART, O.; MOORE, J. Contratos incompletos y renegociación. Econometrica, vol. 56, n.º 4, pág. 755-785, 1988.

HILLMAN, A.J.; WITHERS, MC; COLLINS, BJ Teoría de la dependencia de recursos: una revisión. Revista de Gestión, vol. 35, núm. 6, págs. 1404-1427, 2009.

HOLMSTRÖM, B. Riesgo moral y observabilidad. The Bell Journal of Economics, vol. 10, n.º 1, págs. 74-91, 1979.

Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo. Código de buenas prácticas en gobierno corporativo. 6.ª ed. São Paulo: IBGC, 2023.

JENSEN, MC; MECKLING, WH Teoría de la empresa: comportamiento gerencial, costos de agencia y estructura de propiedad. Journal of Financial Economics, vol. 3, n.° 4, págs. 305-360, 1976.

KLEIN, B.; CRAWFORD, RG; ALCHIAN, AA Integración vertical, rentas apropiables y el proceso de contratación competitiva. The Journal of Law and Economics, vol. 21, n.º 2, págs. 297-326, 1978.

KRALJIC, P. Las compras deben convertirse en gestión de la cadena de suministro. Harvard Business Review, vol. 61, n.º 5, págs. 109-117, 1983.

LUMINEAU, F.; MALHOTRA, D. La sombra del contrato: cómo la estructura contractual influye en la resolución de disputas entre empresas. Strategic Management Journal, vol. 32, n.º 5, págs. 532-555, 2011.

MACAULAY, S. Relaciones no contractuales en los negocios: un estudio preliminar. American Sociological Review, vol. 28, n.º 1, págs. 55-67, 1963.

MACNEIL, IR El nuevo contrato social: una investigación sobre las relaciones contractuales modernas. New Haven:

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 17/05/2026 | Aceptado: 18/06/2026 | Publicación: 23/07/2026

Editorial de la Universidad de Yale, 1980.

MALHOTRA, D.; LUMINEAU, F. Confianza y colaboración tras un conflicto: los efectos de la estructura contractual. Academy of Management Journal, vol. 54, n.º 5, págs. 981-998, 2011.

MAYER, KJ; ARGYRES, NS Aprender a contratar: evidencia de la industria de las computadoras personales. Organization Science, vol. 15, n.° 4, págs. 394-410, 2004.

NORTH, DC. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PFEFFER, J.; SALANCIK, GR El control externo de las organizaciones: una perspectiva de dependencia de recursos. Nueva York: Harper & Row, 1978.

POPPO, L.; ZENGER, T. ¿Los contratos formales y la gobernanza relacional funcionan como sustitutos o complementos? Strategic Management Journal, vol. 23, n.º 8, págs. 707-725, 2002.

POWER, M. Incertidumbre organizada: diseñando un mundo de gestión de riesgos. Oxford: Oxford University Press, 2007.

SAMUELSON, W.; ZECKHAUSER, R. Sesgo del statu quo en la toma de decisiones. Journal of Risk and Uncertainty, vol. 1, núm. 1, págs. 7-59, 1988.

SIEDEL, GJ; HAAPIO, H. Derecho proactivo para directivos: una fuente oculta de ventaja competitiva. Farnham: Gower, 2011.

SIMON, HA Un modelo conductual de elección racional. The Quarterly Journal of Economics, vol. 69, no. 1, págs. 99-118, 1955.

SNYDER, H. La revisión de la literatura como metodología de investigación: una visión general y directrices. Journal of Business Research, vol. 104, págs. 333-339, 2019.

TORRACO, RJ. Cómo redactar revisiones bibliográficas integradoras: pautas y ejemplos. Human Resource Development Review, vol. 4, núm. 3, págs. 356-367, 2005.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. La revisión integradora: metodología actualizada. Journal of Advanced Nursing, vol. 52, n.º 5, págs. 546-553, 2005.

WILLIAMSON, OE Economía de los costos de transacción: la gobernanza de las relaciones contractuales. The Journal of Law and Economics, vol. 22, n.º 2, págs. 233-261, 1979.

WILLIAMSON, OE Las instituciones económicas del capitalismo: empresas, mercados, contratación relacional. Nueva York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, OE Organización económica comparada: el análisis de alternativas estructurales discretas. Administrative Science Quarterly, vol. 36, n.º 2, págs. 269-296, 1991.

ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. (eds.). Derecho y economía: análisis económico del derecho y las organizaciones. Río de Janeiro: Elsevier, 2005.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.