

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

Carolina A. G. Winkler Sudré, Universidade Estadual de Maringá,

carolinagwinkler@gmail.com

Fábio da Silva Rodrigues, Universidade Estadual de Maringá, fabiosrod@gmail.com

Marcio Pascoal Cassandre, Universidade Estadual de Maringá, mcassandre@hotmail.com

RESUMO

A eficiência é um importante aspecto para manutenção da competitividade das organizações, sendo que tanto a Aprendizagem Organizacional como a Nova Economia Institucional podem contribuir neste sentido. Assim, o objetivo deste ensaio foi identificar pontos de convergência e divergência entre essas teorias. Identificou-se que o *path dependence* é ponto comum entre as teorias, já que o passado importa, tanto para o aprendizado quanto para as tomadas de decisões. O oportunismo pode ser identificado nas duas teorias, pois indivíduos têm resistência à mudança, priorizando interesses particulares. Para decidir o limite das firmas, indivíduos e organizações devem aprender e considerar os atributos das transações, pois cada estrutura de governança implica em níveis de aprendizagem diferentes. A posse da informação é ponto comum entre as teorias, sendo tratada como elemento estratégico para as organizações, pela Teoria dos Custos de Mensuração (ECM), considerando o conhecimento tácito dos indivíduos. Como divergência, é importante considerar o nível de análise das teorias, já que a AO tem o olhar para o indivíduo e as organizações, enquanto a NEI tem o enfoque nas transações. Além disso, os procedimentos metodológicos entre as abordagens são distintos, já que o método intervencionista utilizado pela AO não é usado pela NEI.

Palavras chave: Aprendizagem Organizacional. Nova Economia Institucional. Eficiência.

1 INTRODUÇÃO

Acredita-se que uma das maneiras das organizações se manterem competitivas no mercado é por meio da eficiência, sendo que, como argumenta Dragonetti *et. al* (2005), citado por Antonello e Godoy (2010), estas devem ser organizações que aprendem, para que possam sobreviver as turbulências do ambiente de negócios. Para Prange (2001), diante do contexto de mudanças, representado pela globalização, hipercomunicação, alterações demográficas, explosão do conhecimento e da informação, pano de fundo desse ambiente contextualizado, pode se utilizar da Aprendizagem Organizacional como recurso para atuar nesse cenário.

Nesse sentido, dentre as diversas teorias e abordagens nos estudos organizacionais, é possível considerar duas teorias que podem contribuir para o alcance da eficiência, mesmo

que por paradigmas distintos, quais sejam: a Aprendizagem Organizacional (AO) e a Nova Economia Institucional (NEI), especificamente a Teoria dos Custos de Transação (ECT) e a Teoria dos Custos de Mensuração (ECM). Assim, temos como objetivo neste ensaio discutir possíveis relações, identificando pontos de convergência e divergência entre tais abordagens teóricas.

A AO é caracterizada por Bitencourt e Azevedo (2007, p.110) como “[...] um tema complexo e sujeito a diversas interpretações”, que apresenta pontos em comum com os novos desafios organizacionais. Assim, a AO é definida como “[...] um conjunto de processos únicos construídos ao longo da vida organizacional, baseado em suas experiências e especificidades” (BITENCOURT, AZEVEDO, 2007, p.110), sendo que esse processo não pode ser considerado linear, mas sim, complexo e com contradições. Dessa forma, o maior desafio da AO é “como compreender esses paradoxos e buscar novas respostas, menos simplistas, e como gerenciá-los, mensurá-los ou estimular o seu desenvolvimento” (BITENCOURT, AZEVEDO, 2007, p.111).

Conforme Bittencourt e Azevedo (2007), a AO está em um processo de construção, e tem se deparado com alguns desafios, enfoques diferentes, e até contradições que dão margens a críticas. Além disso, a AO carece de integração teórica (PRANGE, 2001). Nessa orientação, Antonello e Godoy (2009) afirmam que a AO tem sofrido influências de várias áreas, como psicologia, sociologia, ciência da computação e economia dentre outras áreas da própria administração.

Por outro lado, a NEI tem como foco de estudo as macroinstituições e as microinstituições. O entendimento das macroinstituições contribui para o estudo das organizações na medida em que permite uma compreensão de como elas influenciam nas decisões das firmas e gera um poder preditivo (WILLIAMSON, 1985). Além disso, desenvolvem um papel fundamental que é o poder de *enforcement*, buscando garantir o direito de propriedade das empresas principalmente quando existe problema de mensuração das informações relevantes, ou o incentivo à concorrência, pelas leis antitrustes. Já o entendimento das microinstituições contribui para o estudo das organizações, pois permite compreender os limites da firma com relação a estrutura de governança (mercado, contratos e integração vertical) com o objetivo de atingir a eficiência por meio da redução dos custos de transação, além de buscar reduzir as incertezas. Ademais, conforme Azevedo (2000), a NEI oferece um arcabouço teórico genérico o suficiente para ser aplicado em diversos objetos, não somente na agricultura como a maioria dos trabalhos.

Sendo assim, busca-se discutir neste ensaio sobre a AO e a NEI, apresentando suas

principais abordagens, bem como seus pressupostos, considerando que as organizações e os indivíduos devem aprender para buscar a eficiência. Para isso, o presente trabalho contém além desta introdução, uma seção sobre a revisão da literatura, apresentando a AO e a NEI, a seção sobre as conexões entre as duas abordagens, identificando os pontos de convergência e divergência entre as teorias, encerrando com as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Aprendizagem Organizacional

Historicamente, as origens da AO remontam aos anos 1960, quando pesquisadores foram atraídos para esta área de conhecimento, como Argyris (1964); Cangelosi e Dill (1965); Cyert e March (1963); nos anos 1970, artigos e livros foram publicados, com destaque às contribuições de Argyris e Schon (1978), Duncan e Weiss (1979) e March e Olsen (1975); nos anos 1980, cerca de 50 artigos foram publicados sobre a temática, porém sendo na década de 1990 o *boom* das publicações sobre o tema, com 184 artigos, produzidos por diferentes 149 autores (PRANGE, 2001).

O conceito de AO tem se desenvolvido tanto no meio acadêmico da administração quanto nas práticas das organizações (ANTONELLO & GODOY, 2010). Na visão da Antonello (2008), a AO é uma abordagem relativamente nova, que tem avançado não somente em publicações, mas também nas diversas dimensões do tema. Conforme a autora, o conceito da AO está evoluindo, incluindo aspectos que facilitam as empresas na criação e manutenção de vantagem competitiva no contexto de negócios. Assim, Antonello (2008, p.27) oferece a definição da AO como:

[...] um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Dessa forma, Antonello (2008) considera que essa definição de AO tem os seguintes pontos em comum: processo, mudança, grupo, criação e reflexão, ação, situação, cultura. Conforme Antonello e Godoy (2009), a AO utiliza a ontologia construcionista, estando em um processo de constante construção. De acordo com Carvalho e Steil (2012), a linha do construtivismo considera que o significado é criado pelo indivíduo e depende da estrutura de

conhecimento prévio, em que o conhecimento precisa ser construído pelo aprendiz e parte dele não pode ser ensinado.

Além disso, a AO tem se desenvolvido em diversas áreas, além da própria administração, o que de certa forma justifica suas raízes polissêmicas, conforme argumentam Antonello e Godoy (2009). As autoras também apresentam as contribuições seminais dos anos 1950-1960, de Cangelosi, de Dill (1965), de March, Simon (1993, (1st ed. 1958)), argumentando que a AO se fundou com base em ramificações diversas: psicologia, sociologia, ciência da computação e economia, além de receber forte influência da Administração Científica. A partir desta visão, o debate sobre AO possui diversas raízes, apresentando interface com outras áreas, a partir das perspectivas da psicologia, da sociologia, da cultura, da antropologia, da história, da ciência política e da administração. Das relações com as organizações, bem como com a proposta deste estudo, alguns destaques podem ser realizados.

Da perspectiva antropológica, admite-se que a natureza e o processo de aprendizagem podem variar em razão da cultura e situações derivadas; da visão política, percebe-se pouca atenção a esta relação, sendo que a aprendizagem pode ser concebida como processo político, onde atores buscam influenciar os outros, bem como no que tange aos conflitos e ao exercício do poder; da vertente histórica, admite-se a importância do passado, da história, influenciando nas ações presentes, já que a aprendizagem do passado serve para o futuro, bem como a história de indivíduos e grupos constrói ao longo do tempo a identidade organizacional, havendo forte relação com a cultura organizacional, já que, desta noção histórica, a conservação de boas práticas do passado pode ser tanto um empecilho às mudanças, uma barreira à novidade, como um repositório de decisões acertadas, que pode suportar decisões futuras (ANTONELLO & GODOY, 2009).

Da perspectiva psicológica, Maier, Prange e Von Rosentiel (2001), propuseram 4 visões teóricas para AO: comportamental, sistema de processamento, construção social e psicologia aplicada. Pela abordagem comportamental, observa-se a abertura da organização à mudança em suas rotinas e sistemas internos, a partir das suas experiências próprias, bem como de outras organizações. A partir da contribuição de Nelson e Winter (1982), o modelo “evolucionário da firma”, admite que as organizações aprendam codificando inferências a partir de sua história e rotinas que guiam seu comportamento, independente dos atores, com base no *path dependence* - adaptação com base na história da organização - e a trajetória - aprendizagem futura com base no conhecimento acumulado-; a visão da AO enquanto sistemas de processamento de informação revela esta enquanto perspectiva técnica,

utilitarista, funcional, sendo considerado um processo efetivo de interpretação e respostas às informações internas e externas; Pela construção social, a aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, já que a aprendizagem está enraizada nas relações e nas interações entre as pessoas, conforme argumentam Orr (1990) e Lave & Wenger (1991); e, por fim, da psicologia aplicada, a AO é fundamentada na experiência direta, dependendo da intervenção de facilitadores, tendo como base a teoria da aprendizagem na ação e a psicologia do desenvolvimento cognitivo (ANTONELLO & GODOY, 2009).

Da relação entre AO e a perspectiva sociológica, destaca-se a partir das tradições sociológicas, duas principais perspectivas: da ideia de conflito, sustentada em Marx, Engels e Weber, que permite uma narrativa de AO enquanto ideologia de um grupo de poder, que pelo exercício do poder político mobiliza recursos de poder e conflito, gerenciando a tensão por meio da racionalidade substantiva frente à racionalidade formal; e a dimensão racional/utilitária, baseada em Humans, Blau, Cook e Simon, que permite a narrativa de AO enquanto resolução de problemas de desempenho organizacional (ANTONELLO & GODOY, 2009). Ainda para Antonello e Godoy (2009), da AO como perspectiva sociológica, destaca-se que a aprendizagem é um processo social, de interação, é informal, deriva do cotidiano, destas relações sociais. Neste sentido, sustentados em Gherardi e Nicolini (2003), destacam a partir da ideia de prática, que o saber não está separado de fazer, sendo que o conhecimento é coproduzido pela atividade; Assim, toda atividade do indivíduo é uma oportunidade para aprender, não sendo apenas um processo formal. Desta ontologia construtivista, derivam dois conceitos: a participação, que admite que a aprendizagem não ocorre somente na mente dos indivíduos, mas sim em atividade sociais, e a reflexividade, que abre possibilidade à institucionalização do conhecimento, pela normatização e operacionalização deste, a partir da extração do conhecimento teórico oriundo das práticas.

Destas abordagens apresentadas por Antonello e Godoy (2009), considerando a proposta desta discussão, acredita-se que a perspectiva econômica é significativa. A partir desta visão, admite-se que o uso do conhecimento da AO pode ser empregado para melhorar o desempenho organizacional, sobretudo no que tange a inovação tecnológica, embora a AO seja menosprezada, negligenciada pela economia. Grosso modo, as análises econômicas partem de cenários pressupostos, compostos por agentes perfeitamente racionais, dotados de pleno conhecimento sobre o panorama das escolhas a serem feitas, o que permite o alcance de soluções ótimas.

Como novidade, Borner, Macher e Teece (2001), citado por Antonello e Godoy (2009), propõem 7 abordagens que buscam modificar as proposições tradicionais da

ortodoxia. Da ortodoxia, sustentadas nas suposições comportamentais de hiper-racionalidade e certeza, inseridas num ambiente institucional sem atrito e apoiadas no conceito de equilíbrio a partir do ajustamento instantâneo, às modificações, que apresentam como suposições comportamentais a racionalidade limitada e a incerteza, inseridas num ambiente institucional de aprendizagem social e *path dependence*, apoiado no conceito de equilíbrio da teoria dos jogos, do ajustamento *bayesiano*, do *Learning-by-doing* e pelas curvas de aprendizagem.

Antonello e Godoy (2009) apresentam as abordagens em que a AO tem se desenvolvido na perspectiva da administração: cognitiva e do conhecimento, tomada de decisão e da adaptação, teoria dos sistemas, cultural, aprendizagem na ação, gerencial. A abordagem cognitiva do conhecimento considera que os membros da organização não são repositórios de experiências, mas sim, intérpretes da realidade, com base em seu sistema cognitivo. Já a abordagem da tomada de decisão e da adaptação é alinhada com as teorias comportamentais, sendo que as organizações adaptam seu comportamento com o passar do tempo, acrescentando as rotinas nas suas reflexões. Na visão da teoria dos sistemas, a aprendizagem significa compreender as relações complexas dos sistemas sociais e sua dinâmica, enquanto a perspectiva cultural entende a AO como uma mudança nas rotinas defensivas no interior das organizações. A perspectiva da aprendizagem na ação foca o ato de aprender fazendo, sendo o conhecimento tácito um elemento importante durante o processo. Por fim, a visão gerencial considera que a AO é fonte de heterogeneidade entre as organizações, servindo de base para criação de vantagens competitivas, que demanda participação ativa dos gerentes, sendo que aprendizagem não somente significa que uma organização aprende, mas que deve aprender mais rapidamente que as outras (ANTONELLO; GODOY, 2009).

Dentre as diversas perspectivas, Antonello (2008) afirma que a distinção mais significativa entre os pesquisadores que publicam nessa área pode ser resumida conforme a ênfase atribuída à AO. Assim, elas podem ter como foco o processo técnico (prescritivo ou incremental), fomentado principalmente por consultores que se interessam pela forma como as organizações devem realizar suas atividades, ou processo social (descritivo), constituído principalmente por estudantes que se interessam em entender como as organizações aprendem. Além disso, a autora considera que a AO tem sido vista como a busca para manter e desenvolver a competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas.

Uma das abordagens da AO é a aprendizagem pela prática, apresentada por Reckwitz (2002) como sendo um tipo de teoria cultural que destaca a importância de estruturas

simbólicas compartilhadas ou coletivas do conhecimento. Assim, a prática é uma maneira rotineira em que os corpos são movidos, os objetos são manuseados, os assuntos são tratados, as coisas são descritas e o mundo é compreendido. Já a prática social é um tipo de se comportar e de compreensão que aparece em diferentes locais e em diferentes pontos do tempo e é realizado por diferentes corpos/mentes (RECKWITZ, 2002). Dessa maneira, conforme Reckwitz (2002), pode-se supor que a maioria das práticas sociais consiste em relações rotineiras entre diversos agentes (corpo/mente) e objetos.

Conforme Geiger (2009), as abordagens baseadas na prática em estudos organizacionais não devem simplesmente explorar o que as pessoas fazem nas organizações, mas sim tentar responder às perguntas “como” e “por que” as práticas continuam a ser praticadas nas organizações, o poder normativo e institucionalizado se desdobram e como eles são alterados (emendados) e suas normas implícitas são questionadas e refletidas (GEIGER, 2009). Assim, o conhecimento é criado em um processo de prática, que envolve as atividades do corpo e da mente ao mesmo tempo. Desde que o conhecimento reside em práticas, não pode ser separado do corpo praticante e sempre envolve nossos sentidos e julgamentos estéticos. O conhecimento é portanto não cognitivo e é constituído por elementos sensíveis, expressões corporais e habilidades tácitas e julgamentos estéticos de gosto (POLANYI, 1966 *apud* GEIGER, 2009).

O conhecimento também pode ser gerado nas chamadas comunidades de prática, que de acordo com Wenger, McDermott e Snyder (2002) são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas, e aprofundam seus conhecimentos e experiência nessa área, interagindo em uma base contínua. Os autores afirmam que muitas empresas estão descobrindo que as comunidades de prática são a estrutura social ideal para administrar o conhecimento, pois traz benefícios tanto para as organizações quanto para os próprios membros. Assim, as comunidades de prática criam valor pela conexão entre o desenvolvimento pessoal e identidade profissional de praticantes para a estratégia da organização (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

A aprendizagem situada é outra abordagem da AO, e considera que o aprendizado é construído socialmente nas organizações para transformar a cognição adquirida em ação dentro de um conhecimento abstrato, para submetê-lo a uma manipulação racional, processar e controlar (NICOLINI; MEZNAR, 1995). Assim, os autores consideram que o aprendizado ocorre em nível organizacional, porém o processo de abstração ocorre no nível individual do observador. Além disso, os autores consideram que a aprendizagem é um processo de modificação cognitiva interminável, e a meta do aprendizado não é somente prática, mas

também simbólica. Para Gherardi (2001), na visão da aprendizagem situada, o conhecimento reside nas relações sociais, e saber é parte de se tornar alguém dentro de uma comunidade de prática. Dessa maneira, a autora afirma que o conhecimento não se coloca a partir de “descobertas” científicas; ao contrário, ele é fabricado por práticas situadas de produção de conhecimento e de reprodução, utilizando as tecnologias de representação e mobilização empregada pelos cientistas.

Outra abordagem da AO é da Teoria da Atividade, que possui três gerações. A primeira geração é de Vygotsky, caracterizada pela ação mediada, em que a ação humana não é somente uma resposta a um estímulo, mas é mediada pelo componente cultural. A segunda geração é de Leont’ev, caracterizada pela expansão da unidade de análise da ação individual para a atividade coletiva. A terceira geração expande a unidade de análise envolvendo as relações entre múltiplos sistemas de atividade (SANNINO, 2011).

Para Sannino (2011), a Teoria da Atividade tem uma história ativista e interacionista. Conforme a autora, a Teoria da Atividade tem a característica distintiva de desenvolvimento como parte integrante da turbulência histórica, através do qual os teóricos da atividade têm vivido. De acordo com Sannino (2011), ao longo da história a Teoria da Atividade se destaca como uma teoria ativista do desenvolvimento de práticas, que pode ser rastreada até a ideia da prática revolucionária de Marx, enfatizando que a teoria não serve apenas para analisar e explicar o mundo, mas também para gerar novas práticas e promover a mudança (SANNINO, 2011).

Para Sannino (2011), existem dois princípios epistemológicos fundamentais para o intervencionismo na Teoria da Atividade: o princípio da estimulação dupla e o princípio da ascensão do abstrato para o real. O princípio da estimulação dupla se refere ao mecanismo com o qual os seres humanos podem romper com uma situação de conflito intencionalmente e mudar suas circunstâncias ou resolver problemas difíceis. O primeiro estímulo é o próprio problema, e o segundo estímulo são os artefatos externos que se tornam sinais que ajudam os sujeitos a controlarem suas ações e constrói uma nova compreensão das circunstâncias iniciais ou o problema. O mecanismo da ascensão do abstrato para o real implica que todo pensamento e aprendizagem é abstrair significado de alguma entidade difusa inicial sensorial concreta como um todo, abstraindo de todo um aspecto particular e atribuir um significado a ele, podendo ser abstração empírica e teórica (SANNINO, 2011).

Conforme Cassandre e Godoi (2013), a Teoria da Atividade tem como base as metodologias intervencionistas, que reconhece a vida humana como enraizada na participação em atividades orientadas para objetos e os seres humanos são vistos com uma perspectiva da

vida coletiva. Assim, “a Teoria da Atividade propõe analisar o desenvolvimento dos sujeitos dentro das atividades sociais práticas” (CASSANDRE, GODOI, 2013, p.12). Os autores apresentam a noção de intervenção da Teoria da Atividade, considerando que ela oferece de forma explícita conceitos e métodos que guiam o processo de pesquisa e permitem modelar o sistema em foco.

Assim, a metodologia intervencionista assume que o conteúdo do aprendizado pode ainda não existir concretamente, mas a intervenção possibilita o desenvolvimento da capacidade dos praticantes e por eles mesmos, encontrarem razões e soluções para a mudança planejada e adequada com sua própria atividade. A partir dessa variedade de abordagens da AO, cabe apresentar os pilares teórico-conceituais da NEI, com foco nas concepções da ECT e da ECM, temáticas a serem aprofundadas para sua futura análise comparativa, a partir de suas conexões, representadas pelas possíveis divergências e convergências entre as diferentes perspectivas paradigmáticas.

2.2 Nova Economia Institucional

A Nova Economia Institucional (NEI) surgiu com uma visão diferente da teoria microeconômica neoclássica, considerando que o mercado não funciona de forma automática, e não opera apenas em função dos preços (WILLIAMSON, 2000). Um marco teórico da NEI foi o artigo seminal de Ronald Coase (1937) denominado *The nature of the firm*, em que o autor critica a noção tradicional da economia neoclássica que considera a firma como uma função de produção. Dessa forma, Coase (1937) amplia a visão neoclássica, e considera além dos custos de produção, custos associados ao funcionamento dos mercados, ou à condução das transações.

Para Coase (1937), a existência destes custos não elimina a possibilidade das transações ocorrerem via mercado, ou seja, o sistema de preços continua sendo relevante, funcionando como mecanismo alocador eficiente de recursos em casos particulares. Porém, o mecanismo de mercado é exceção, e o mecanismo contratual é a regra para alocação dos recursos na sociedade. Desse modo, a firma apresentada por Coase (1937) tem natureza contratual e surge como uma resposta eficiente dos agentes econômicos para coordenar a produção.

Conforme Zylbersztajn (2000), ao considerar a firma comonexo de contratos é possível compreender a organização moderna por meio da coordenação vertical (limites da firma) e a estrutura da organização interna. Assim, Zylbersztajn (2009) afirma que se torna

possível o estudo das organizações como arranjos institucionais que regulamentam as transações, por meio de contratos formais ou informais. Além disso, a estrutura da firma varia de maneira previsível conforme variáveis passíveis de análise, pautadas pelas regras institucionais (ZYLBERSZTAJN, 2009).

Para Williamson (1985), o objetivo fundamental da NEI é estudar os custos de transação como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (estrutura de governança), dentro de um arcabouço analítico institucional. Assim, a unidade de análise fundamental é a transação, definida por Zylbersztajn (1995, p. 28) como “trocas de direito de propriedade associadas a bens ou serviços”. Conforme Pereira, Souza e Cário (2009, p.19), a NEI “se distingue de outras teorias, na medida em que constitui suporte analítico para a caracterização de interações e interatividades econômicas enquanto objeto específico de investigação”.

Nota-se que, conforme Williamson (1985), o ponto central da NEI é considerar as instituições no funcionamento dos mercados. As instituições, de acordo com North (1991), são restrições concebidas humanamente pela interação política, econômica e social, formal ou informal. Essas restrições, historicamente, surgiram para criar ordem e reduzir as incertezas existentes nas trocas. Ao tratar das instituições, Williamson (2000) apresenta quatro níveis para análise social. No primeiro nível, denominado *embeddedness*, são alocadas as normas, costumes, moral, religião e tradições, em que as mudanças ocorrem lentamente. De acordo com o autor, esse nível é estudado principalmente por historiadores e cientistas sociais, e tomado pelos economistas institucionais como dado, ou seja, variável exógena.

O segundo nível, denominado ambiente institucional, é resultado de um processo evolutivo em que regras formais (constituição, legislações, políticas públicas) são introduzidas, além de incentivos para regular as imperfeições e auxiliar no bom funcionamento dos mercados (WILLIAMSON, 1985; 2000). Além disso, o ambiente institucional também tem a capacidade de mitigar a incerteza diante da racionalidade limitada e informações incompletas. Percebe-se que, de acordo com Williamson (2000), os aspectos importantes nesse nível são as definições dos direitos de propriedade, leis contratuais e o mecanismo de monitoramento (*enforcement*) que buscam a proteção desses direitos.

O terceiro nível, instituições de governança, para Williamson (2000) tem o intuito de ordenar as transações, mitigar os conflitos e trazer ganhos mútuos aos agentes. Dessa forma, as estruturas de governança regulam as transações na busca de reduzir os custos de transação por meio do alinhamento das características das transações. Por fim, o quarto nível consiste na

alocação dos recursos, ou na função de produção, em que as mudanças ocorrem de maneira contínua, e depende dos movimentos do mercado.

Williamson (2000) observa que os estudos da NEI, por sua vez, se concentram no segundo e no terceiro nível, sendo considerado assim o ambiente institucional como macroinstituições, e as estruturas de governança como microinstituições. Para Azevedo (2000), o ambiente institucional estabelece as regras para as interações entre os seres humanos, e a estrutura de governança regula a transação específica.

2.2.1 Economia dos Custos de Transação

A Economia dos Custos de Transação (ECT) consiste em uma extensão da Nova Economia Institucional, concentrada no nível micro-analítico que se preocupa com as estruturas de governança. Em sua essência, conforme Williamson (1985), a ECT tem como pressuposto que o ambiente possui custos de transação positivos, ou seja, existem custos para proteger e capturar direitos de propriedade.

Assim, o nível de análise da ECT é a transação, e parte-se do pressuposto que a organização deve adotar estruturas de governança que reduzam os custos de transação. Como afirma Saes (2009), o estudo dos custos de transação além de auxiliar nas decisões sobre os limites da firma, também contribui para o entendimento das relações entre os agentes da cadeia. Para a mesma autora, os custos de transação existem devido às falhas de mercado, onde os direitos de propriedade não são perfeitamente protegidos.

Na abordagem da ECT, os pressupostos comportamentais são caracterizados pela racionalidade limitada e oportunismo (WILLIAMSON, 1985). Ao discutir a racionalidade limitada, Williamson (1985) afirma que os agentes possuem intenção racional, porém agem de forma limitada. Dessa forma, os agentes não possuem a capacidade cognitiva de prever adequadamente os eventos futuros. Nesse caso, está relacionada com aspectos condicionantes das condutas dos agentes diante das incertezas, e também com relação à capacidade de acumular e processar informações. Assim, quanto maior a incerteza, maior a quantidade de contingências futuras e conseqüentemente, a elaboração dos contratos se torna mais complexa.

Outro pressuposto comportamental da ECT é o oportunismo, considerado como um comportamento da natureza humana definido como “[...] a busca do auto-interesse com avidez” (WILLIAMSON, 1985, p.6). Zylbersztajn (1995; 2000) apresenta o oportunismo a partir de um jogo não cooperativo, em que as informações são desiguais entre os agentes, e

esses desfrutam destas informações para obter vantagem no jogo. Assim, para o autor, o oportunismo implica o reconhecimento de que os agentes buscam o auto-interesse, mantendo informações privilegiadas, rompendo contratos se apropriando da quase-renda e ferindo códigos de ética aceitos pela sociedade.

Quanto aos atributos das transações, esses são apresentados por Williamson (1985) como especificidade de ativos, incerteza e frequência. A especificidade dos ativos é a variável-chave do modelo, caracterizada por Williamson (1985) como perda do valor dos ativos envolvidos em determinada transação, no caso desta não se concretizar, ou caso ocorra o rompimento contratual. Como afirma Farina (1999) quanto menor a possibilidade de usos alternativos, maior é a especificidade dos ativos. Pondé, Fagundes e Possas (1997) salientam que a presença de ativos específicos gera uma formatação econômica fundamental em que as interações entre os agentes deixam de ser impessoais e instantâneas, implicando custos para geri-las.

Quanto ao atributo incerteza, segundo Knight (1921), esse é definido como a situação em que o resultado de um evento é desconhecido, pois não existe base válida de cálculo para o resultado do evento, que é estimado a partir de julgamento subjetivo dos gestores. Nota-se que quanto maior a incerteza, maiores serão as possibilidades de perdas relacionadas com comportamento oportunista, podendo levar ao rompimento contratual na medida em que surgem custos transacionais irremediáveis gerados pela racionalidade limitada (KLEIN, CROWFORD, ALCHIAN, 1978; ZYLBERSTAJN, 1995; FARINA, 1999).

Quanto à frequência, essa está relacionada com o número de vezes que agentes transacionam. Para Farina (1999) a frequência possui papel duplo. Primeiramente, quanto maior a frequência das transações, menores os custos associados à coleta de dados e elaboração de contratos que imponham restrições ao comportamento oportunista. Em segundo lugar, na medida em que a frequência é alta, a reputação pode ser desenvolvida, limitando a ação oportunista e perda de ganhos futuros.

Com o intuito de atingir a eficiência por meio da redução dos custos de transação, os agentes fazem uso de mecanismos para regular as transações, denominados estruturas de governança (WILLIAMSON, 1985). Assim, de acordo com Williamson (2000), as estruturas de governança são microinstituições que regulam uma transação específica, e deve se adequar às características da transação à qual se vincula. Para Farina (1999, p.150) “governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo”. Assim, conforme a autora, estratégias competitivas dependem de estruturas de governança apropriadas para que possam ser bem sucedidas.

Williamson (1985) apresenta três tipos de estruturas de governança: mercados, contratos e integração vertical. As transações via mercado são preferíveis quando o nível de especificidade de ativos é baixo e, assim, os custos de transação também são baixos. Conforme a especificidade aumenta pode se optar pela relação contratual, definida por Williamson (1985) como forma híbrida, sendo uma alternativa ao mercado para condução da transação. Esse mecanismo viabiliza o controle sobre a transação com o intuito de evitar transtornos ou atitudes oportunistas, controlar a variabilidade e mitigar os riscos (ZYLBERSZTAJN, 2009). A integração vertical consiste na fabricação internamente de produtos, pode ocorrer no sistema produtivo a montante e a jusante, e implica em eficiência pela redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

2.2.2 Economia dos Custos de Mensuração

A Economia dos Custos de Mensuração (ECM) surgiu como um complemento à Economia dos Custos de Transação, tendo como seu autor principal Yoram Barzel. Nessa orientação, o pressuposto é que as transações implicam trocas de informações, e essas possuem custos de obtenção e transmissão (BARZEL, 2001; 2005). Assim, busca-se compreender como as propriedades de um produto e suas respectivas informações podem ser utilizadas para estabelecer as relações de troca, e como a propriedade pode ser dividida entre os negociantes (BARZEL, 1982).

A ECM, assim como a ECT, estuda a razão da existência da firma, seus limites, tamanhos e formas de realizarem as transações, dentre outras questões acerca da economia das organizações. É uma abordagem complementar a ECT, considerando como questão central o custo da mensuração dos atributos para a decisão da estrutura organizacional (BARZEL, 2001). De acordo com Zylbersztajn (2005), as variáveis principais da ECM são menos precisas do que da ECT, porém destacam a existência da variabilidade nas transações. Assim, a unidade de análise desta abordagem consiste em transações decompostas em dimensões mensuráveis, ou seja, decomposição da transação em itens mensuráveis que exercem influência na proteção do direito de propriedade, em que sua presença permite que o direito legal ou o direito econômico possa ser exercido (ZYLBERSZTAJN, 2005). Desta forma, identifica-se hipótese testável, que na medida em que a mensuração é fácil e de baixo custo, as transações são favoráveis aos contratos, enquanto que conforme a mensuração é difícil e mais subjetiva, deve-se optar pelas relações de longo prazo ou integração vertical

(BARZEL, 2005). Isso implica que, conforme os custos de mensuração diminuem, as atividades via mercado aumentam, enquanto as atividades internas da firma diminuem.

Em sua essência, a ECM relaciona os arranjos institucionais ao controle da perda de eficiência da transação, resultado da dificuldade de mensurar determinados atributos transacionados (ZYLBERSZTAJN, 2009). Assim, de acordo com Zylbersztajn (2005), a lógica da eficiência nesta teoria está relacionada com a alocação dos recursos seguirem uma perspectiva de maximização de valor. Barzel (2005) afirma que os principais fatores que contribuem para a existência de diferentes arranjos institucionais são a possibilidade de mensurar as variáveis dos atributos, o custo da formação de relações de longo prazo, a qualidade do contrato garantido pelo estado e ao número de agentes por quais passa a informação.

Neste contexto, na perspectiva da ECM, os custos de transação são considerados por Barzel (1997, p.2) como “custos associados com a transferência, captura e proteção dos direitos”. Deste modo, Saes (2009) afirma que uma implicação importante desta abordagem é a possibilidade de estratégias que buscam a captura dos atributos não-mensurados ou difíceis de serem mensurados. Outro aspecto importante da teoria é que Barzel (2001) considera que existem divergências com relação ao conceito da firma. Assim, o autor adota o conceito de organização ao invés de firma, que é definida como “[...] um nexo de acordos e partes de acordos garantidos pelo capital social centralizado e executado sem a assistência do Estado” (BARZEL, 2001, p.1).

Como pressupostos, a ECM assume o comportamento oportunista de forma implícita, a racionalidade limitada de forma explícita, e a incompletude contratual uma vez que é impossível a mensuração de forma perfeita. O grau de incompletude contratual, segundo Barzel (2001), depende de dois fatores: custo de mensurar os atributos dos ativos e a natureza do controle do estado. Desta forma, quanto mais baixos forem os custos de mensuração, mais claro será o seu delineamento e mais fácil será a garantia de posse. Para o autor, a incompletude contratual implica que os direitos de propriedade não são bem delineados. Assim, o papel das instituições se faz importante para assegurar os direitos de propriedade ao oferecer garantias nas transações (ZYLBERSZTAJN, 2005).

3 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE AO E NEI

Ao buscar entender as teorias apresentadas, o pressuposto é que os sujeitos aprendem ao realizar suas transações. É importante considerar que os níveis de análise da AO e da NEI

são diferentes, uma vez que a AO tem o olhar para o sujeito ou o espaço organizacional, e a NEI tem o enfoque nas transações, ou seja, relações entre organizações ou entre indivíduos e organizações. Assim, considerando o pressuposto que os sujeitos ou as organizações precisam aprender para atingir a eficiência, com vistas a criarem e manterem a sua vantagem competitiva no contexto de negócios, o intuito é identificar os pontos de convergência e divergência entre as teorias, de forma a se ter um panorama das possíveis aproximações teóricas entre as duas propostas.

Dessa forma, um ponto em comum identificado na AO e NEI é o *path dependence*, ou a consideração de que toda aprendizagem é influenciada pelo passado (ANTONELLO, GODOY, 2009). Assim, pela visão da AO, as “organizações podem usar sua história para ampliar o potencial de seu conhecimento coletivo armazenado” (ANTONELLO, GODOY, 2009, p.9). Pela visão da NEI, o *path dependence* no âmbito institucional considera a aprendizagem que os indivíduos adquirem ao longo do tempo, e as experiências cumulativas de gerações passadas que são incorporadas na cultura (NORTH, 1991). O autor afirma que o *path dependence* significa que a história importa, e que as escolhas são limitadas pela evolução passada dos sistemas de crenças e instituições da sociedade.

Com relação à racionalidade limitada, pressuposto da ECT e da ECM, pela visão da AO é possível considerar como um pressuposto implícito, já que a AO estuda essa capacidade de acumular e processar informações dos indivíduos, e considera que a aprendizagem é um processo contínuo, ou seja, o indivíduo ou organização sempre pode conhecer mais, sempre poder aprender mais. Além disso, outro ponto de convergência entre as teorias é considerar a perspectiva de maximização de valor, seja pela ECM, na busca pela eficiência por meio da alocação de recursos, seja pela AO na visão gerencial do aprendizado, ou na perspectiva econômica, como consideram Boerner, Marcher e Teece (2001 *apud* ANTONELLO; GODOY, 2009, p.10) “[...] a aprendizagem é definida como aquisição e uso do conhecimento existente e/ou criação de novo conhecimento com o propósito de melhorar o desempenho econômico”.

Também é possível identificar convergência entre AO e NEI quando considera-se a aprendizagem pela prática (AO), a frequência e o *path dependence* (NEI). Nessa orientação, o conhecimento é criado por meio das práticas (AO), ficando evidente a frequência como um atributo de transação que condiciona as relações entre agentes da cadeia. Assim, na medida em que aumenta a frequência das transações entre os agentes, esses vão aprendendo como administrar as transações, gerando confiança, reputação e diminuindo as atitudes oportunistas e os custos de transação envolvidos.

Ao analisar a ECM, é possível constatar pontos de convergência com a AO quando refletimos sobre a posse de informação. Para a ECM, a posse de informação fornece uma vantagem para a organização, uma vez que a informação tem custos para obtenção e transmissão (BARZEL, 2001). Conforme Saes (2009), uma das estratégias é a captura dos atributos não mensurados ou difíceis de serem mensurados, e nesse ponto, é possível ver a convergência na AO com o conhecimento implícito, que é difícil de ser transmitido para outros indivíduos ou organizações, por depender da experiência.

Com relação à definição dos limites da firma discutidos pela ECT e ECM, a estrutura de governança deve ser determinada conforme os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade de ativos). Nesse sentido, é possível considerar que para decidir o limite da firma, ou qual a maneira de se estruturar no mercado, a organização deve aprender quais são essas características e como elas afetam o seu desenvolvimento. Assim, caso a empresa opte por se relacionar via mercado, é necessário que ela aprenda sobre os produtos que serão comercializados via mercado, considerando a frequência e o *path dependence* já discutidos. Caso a empresa opte pelo contrato, o nível de aprendizado aumenta, uma vez que os itens devem ser bem esclarecidos, bem como as mensurações dos produtos e a forma como executar esse contrato, sempre considerando uma terceira parte envolvida caso necessário. Por fim, caso a integração vertical seja adotada, o aprendizado deve ser ainda maior, já que neste caso aumenta a quantidade de atividades que a empresa executa e se torna responsável, o que demanda um aprendizado contínuo sobre suas práticas operacionais, rotineiras e, sobretudo, aquelas ligadas à gestão.

Quanto a aprendizagem na transação, esta pode ser percebida na perspectiva da aprendizagem situada, onde o conhecimento reside nas relações sociais e o conhecimento é fabricado por práticas situadas de produção de conhecimento e reprodução (GHERARDI, 2001). Além disso, percebe-se que um ponto comum entre as teorias se constitui quando considera-se que o conhecimento é submetido a uma manipulação racional, para ser processado e controlado, em busca de uma maior eficiência, no caso da ECT e ECM.

Ao tratar sobre abordagem social da AO, Elkjaer (2005) apresenta a aprendizagem como uma “terceira via”, em que é possível identificar pontos de convergência com a NEI. A autora afirma que a terceira via tem foco na experiência como parte de uma transação contínua entre indivíduos e organização. Nesse sentido, ao olhar para a transação entre indivíduo e organização também é possível aplicar os conceitos da ECT e ECM visualizando uma relação contratual. Pelos pressupostos da NEI, os contratos são incompletos pela impossibilidade de mensurar os atributos dos ativos. Com relação aos pontos de convergência

entre as teorias, de uma maneira geral, assumindo a busca pela eficiência que a ECT e ECM propagam, é possível afirmar que a aprendizagem organizacional pode ser considerada uma ferramenta de gestão que impulsiona as organizações para a eficiência.

Um dos pontos claros de divergência entre as teorias é o olhar para o indivíduo. Enquanto pela AO existem abordagens que consideram o indivíduo como um ser que aprende coletivamente (NICOLINI; MEZNAR, 1995), pela NEI, o pressuposto é que o indivíduo é oportunista, seja ele implícito ou explícito, mas ele busca os seus próprios interesses antes de buscar o interesse coletivo (ZYLBERSZTAJN, 1995). Além disso, o enfoque das teorias é diferente, visto que para a AO, o indivíduo realmente importa como um agente que promove mudanças dentro da organização, e pela NEI, o enfoque é a transação e as relações entre os indivíduos.

Ainda com relação ao oportunismo, ele pode ser identificado nas abordagens da AO que buscam compreender a resistência à mudança. Conforme Grey (2004, p.19-20), “[...] a resistência é apresentada como a maior dificuldade de se implementar uma mudança e muitos esforços são dedicados a procurar meios para superar essa resistência”. Além disso, Grey (2004) considera que geralmente as pessoas resistem à mudança porque esta traz prejuízos a elas, ficando claro o oportunismo nessa relação.

Considerando as comunidades de prática na AO, pela NEI elas não teriam tantos resultados positivos considerando mais uma vez o oportunismo. Assim, a visão de que as pessoas compartilham suas preocupações, interagem em busca de uma solução em conjunto trazendo benefícios para a organização e o indivíduo não é possível identificar pela NEI. Outro ponto de divergência é a metodologia intervencionista que existe na AO, e a NEI não aborda.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ensaio o objetivo foi discutir sobre a AO e a NEI, buscando identificar os pontos de convergência e divergência entre essas abordagens. Dessa forma, de uma maneira geral, o ponto de convergência entre as teorias é, assumindo a busca pela eficiência, que a AO pode ser uma ferramenta importante para atingir os objetivos de determinada organização. Além disso, o *path dependence* também é um ponto de convergência entre as teorias, sendo que ambas consideram que o passado importa para o aprendizado e para as tomadas de decisões. Outro ponto em comum identificado foi o oportunismo, pressuposto comportamental da NEI, e identificado em abordagens da AO que estudam a resistência à

mudança nas organizações (interesse próprio *versus* interesse coletivo, individuais *versus* organizacionais, em que pese o problema da dicotomia).

As teorias também convergem ao considerar o aprendizado nas transações, principalmente pela aprendizagem situada. Outra convergência é que os agentes precisam aprender para decidir o limite de suas firmas, e cada estrutura de governança exige um nível de aprendizado diferente. A racionalidade limitada também foi identificada em ambas as teorias, sendo que na AO de maneira implícita, e na NEI de maneira explícita. Além disso, ao tratar das relações entre indivíduo e organização, a AO e a NEI são aplicadas, principalmente considerando as relações contratuais.

Pela ECM, é possível encontrar pontos específicos de convergência com a AO observando a posse de informação. Assim, estrategicamente, a posse das informações de difícil mensuração oferece vantagem para a organização, e essas informações podem ser relacionadas com o aprendizado implícito, que é difícil de ser repassado para outros indivíduos e organizações. Com relação aos pontos de divergência, é possível destacar o olhar que cada teoria tem sobre o indivíduo. Algumas linhas da AO consideram que o indivíduo é capaz de aprender e colaborar coletivamente, enquanto que pela NEI, o indivíduo é oportunista por natureza, priorizando os próprios interesses. Além disso, práticas metodológicas da AO, como as intervencionistas, não são utilizadas pela NEI.

Dessa forma, o presente trabalho abre possibilidades para pesquisas futuras. Uma delas é compreender como se dá a aprendizagem nas relações, tanto entre indivíduo e organizações, quanto entre organizações empiricamente. Outra possibilidade de investigação é identificar como essa aprendizagem tem sido ferramenta para o alcance da eficiência para as organizações.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C.S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In.: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (org). **Os novos horizontes da gestão Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____; GODOY, A. S. Aprendizagem Organizacional e as Raízes de sua Polissemia. In.: ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S. (org). **Handbook de Aprendizagem Organizacional**, Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____. A encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma visão Paradigmática. RAC, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 7, p. 310-332, Mar./Abr. 2010

AZEVEDO, P.F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola (IEA), v.47, p.33-52, 2000.

BARZEL, Y. Measurement Cost and the Organization of the Markets. **Journal of Law and Economics**. v. 25, n.1, p.27-48, 1982.

_____. The Formation of Rights. In: Economic analysis of property rights. Chapter 6. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.

_____. A Theory of Organizations: To Supersede the Theory of the Firm. 2001

_____. Organizational Forms and Measurement Costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. v.1, p.357-373, 2005.

BITENCOURT, C.C.; AZEVEDO, D. O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.46, p.110-112, nov./dez. 2007. Edição Especial.

CARVALHO, I.M. STEIL, A.V. Aprendizagem Tradicional e Aprendizagem Situada em Organizações: uma Reflexão relacionada aos Tipos de Aprendizagem. **VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. 2012.

CASSANDRE, M.P.; GODOI, C.K. A. Metodologias intervencionistas da teoria da atividade histórico-cultural: Abrindo possibilidades para os estudos organizacionais. **RGO – Revista Gestão Organizacional**, v. 6, edição especial, p. 11-23, 2013.

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

ELKJAER, B. Organizational learning: the third way. **Management Learning**, v.35, n.4, p.419-434. 2005.

FARINA, E. M.; Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão e Produção**, v.6, n.3, p.147 – 161, 1999.

GEIGER, D. Revisiting the concept of practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing. **Management Learning**. v.40, n.2, p.129-144, 2009.

GHERARDI, S. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**, v.1, nº 54, p. 131-139, 2001

KLEIN, B.; CRAWFORD, R.G.; ALCHIAN, A.A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. **Journal of Laws and Economics**, v.21, n.2, p.297-326, 1978.

KNIGHT, F.H. **Risk, uncertainty and profit**. Chicago: Chicago Press University, 1921.

NICOLINI, D. MEZMAR, M.B. The social construction of organization learning: conceptual and practical issues in the field. **Human Relations**, v.48, n.7, p.727-741, 1995.

NORTH, D. C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**. v.5, n.1, p.97-112, 1991.

PRANGE, C. **Aprendizagem organizacional – desesperadamente em busca de teorias?** In: Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem – Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, L. B.; SOUZA, J. P.; CÁRIO, S.A.F. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico-analítico. In: PRADO, I.N.; SOUZA, J. P. (Org) **Cadeias Produtivas: Estudos sobre competitividade e coordenação**. 2.ed. Maringá: Eduem, p. 17-38, 2009.

PONDÉ, J.L.; FAGUNDES, J.; POSSAS, M. Custo de Transação e Política de Defesa da Concorrência. **Economia Contemporânea**, n.2, 1997

PRANGE, C. Aprendizagem Organizacional: Desesperadamente em busca de teorias?. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (org) **Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e Debates Atuais**. p.41 - 63. Belo Horizonte: Atlas, 2001.

RECKWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. **European Journal of Social Theory**. v.5, n.2, p.243-263, 2002.

SAES, M.S.M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

SANNINO, A. Activity theory as an activist and interventionist theory. **Theory & Psychology**. p.1-27, 2011.

WENGER, E. C.; MCDERMOTT, R.; SNYDER W C., Communities of Practice and Their Value to Organizations. In: WENGER, E. C.; MCDERMOTT, R.; SNYDER W C., **Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge**, Harvard Business School Press, Cambridge, USA, 2002.

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

_____. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**.v.38, p.595-613, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

_____. Economia das Organizações. In ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Org) **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

_____. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. In: **International Society for the New Institutional Economics – ISNIE**, Barcelona-Espanha, 2005.

_____. Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, J.P. de; PRADO, I.N. **Cadeias produtivas: estudo sobre competitividade e coordenação**. 2.Ed.Maringá: EDUEM, 2009.