

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das teorias organizacionais caminhou no sentido de enxergar as organizações cada vez mais como sistemas abertos. Nesse ínterim, quando vistas como sistemas abertos, as organizações devem sua sobrevivência continuada a um relacionamento apropriado, interativo e interdependente com o seu ambiente. A organização pode se adaptar ao ambiente no qual está inserida, bem como pode desenvolver a capacidade de influenciá-lo (THOMPSON, 1967).

A perspectiva da Dependência de Recursos, seguindo a vertente da Ecologia das Populações, reconhece os efeitos do ambiente sobre as organizações, mas também se concentra no papel da gerência em captar recursos para obter desempenho satisfatório. Por esta perspectiva, a organização interage com o ambiente através dos recursos de que necessita para operar e sobreviver (PFEFFER; SALANCIK, 2003). As organizações buscam se relacionar ativamente com o ambiente, podendo manipulá-lo para seu próprio benefício. Em lugar de assumir um papel passivo das forças ambientais, as organizações podem tomar decisões estratégicas para lidarem com o ambiente (PFEFFER; ALDRICH, 1976). Nesse sentido, está presente no conjunto de estratégias possíveis às organizações, o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais direcionados ao cumprimento dos objetivos organizacionais. A forma com que é estabelecido um relacionamento varia conforme aspectos referentes ao poder e controle sobre os recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003). A capacidade organizacional para obter recursos vitais e a negociação e o relacionamento interorganizacional constituem noções fundamentais da teoria.

Como as organizações devem realizar relações de troca com outras organizações, elas podem alterar estruturas e comportamentos para adquirir e manter os recursos necessários. A terceirização pode, pois, ser vista como alternativa para a atuação da organização. Contudo, o processo de terceirização traz consigo mudanças na estrutura de relacionamentos, e no quadro de poder e controle, que se estabelece entre a organização e seu exterior.

As transações entre as organizações envolvem custos, além das questões relativas a poder e controle. Williamson (1979) teve destaque nas análises dos relacionamentos organizacionais pela perspectiva dos custos associados à gestão de contratos e estruturas de governança e desenvolveu a Teoria dos Custos de Transação. Dependendo da especificidade dos ativos, variam os custos da produção interna ou externa, como a alternativa de terceirização, dos componentes organizacionais, uma vez que se modificam aspectos transacionais e os custos relacionados com problemas de coordenação, incertezas e riscos.

Com isso, este estudo objetiva analisar os motivos para a terceirização a partir das teorias da Dependência de Recursos e de Custos de Transação. Além desta introdução, o trabalho conta com quatro seções. Na próxima seção, são apresentadas a teoria de Dependência de Recursos e a Ecologia Populacional, consideradas teorias ambientais, e a Teoria dos Custos de Transação. A seguir, evidenciam-se os aspectos destas teorias que tangem à questão da terceirização nas organizações. A seção seguinte aprofunda o estudo sobre os motivos para a terceirização. Na última seção são sintetizadas as considerações finais.

2. TEORIAS AMBIENTAIS E CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Segundo Sacomano Neto e Truzzi (2002), as teorias organizacionais evoluíram por diversas vertentes. Para os autores, a Ecologia das Populações e a Dependência de Recursos situam-se na vertente das teorias ambientais. Pela Ecologia das Populações, existe alguma

variedade de formas organizacionais em um ambiente – diversos tipos de famílias de organizações com características diferentes umas das outras – que competem por recursos no nicho em que atuam. Nesse nicho, certos tipos de estruturas são considerados mais legítimos, dado seu nível de confiabilidade e aceitação social. Estudos com base nessa teoria demonstram que no início do ciclo de vida, a população organizacional mais apta tende a crescer lentamente, substituindo progressivamente as antigas formas predominantes.

Para Hannan e Freeman (1977), a Ecologia das Populações indaga como as condições sociais afetam as taxas das novas organizações, as novas formas organizacionais e os níveis de mudança e de mortalidade das organizações. Hannan e Freeman (1984) desenvolvem o conceito de inércia estrutural, entendido como a incapacidade das organizações de mudarem tão rapidamente quanto o ambiente. Com isso, as organizações existentes frequentemente têm dificuldades para mudar sua estratégia e estrutura de forma suficientemente rápida para acompanhar as demandas de ambientes incertos e mutáveis, o que enfatiza que a maioria das inovações organizacionais tende a ocorrer próxima à gênese das organizações e populações.

Mudança e variabilidade organizacionais são, portanto, consideradas o reflexo da substituição de uma organização inerte (inflexível). Para os críticos isto significa determinismo ambiental e a desconsideração da ação humana. Segundo os autores, devido à inércia, as organizações enfrentam dificuldades quando procuram mudar suas estruturas. Tais dificuldades podem ser internas – custos econômicos, normativos, informacionais e políticos – e externas – barreiras legais e fiscais, grau de disponibilidade da informação, nível de legitimidade organizacional e racionalidade coletiva. Todavia, a inércia não representa um obstáculo ao sucesso, pois permite alcançar níveis elevados de reprodutibilidade, tida como fundamental para a sobrevivência, porque resulta da aplicação repetida de uma receita anteriormente testada com sucesso (HANNAN; FREEMAN, 1977).

Assim como a perspectiva da Ecologia das Populações, a Dependência de Recursos considera que o ambiente exerce uma influência crítica nas organizações, porém, sua ênfase principal concentra-se no fluxo de recursos escassos. Segundo Pfeffer e Salancick (2003), de acordo com a perspectiva da Dependência de Recursos, as organizações vivem uma relação de interdependência com o ambiente onde estão inseridas e essa interdependência varia de acordo com a disponibilidade de recursos de forma que em um ambiente onde a oferta dos recursos é maior do que demanda, a influência do ambiente sobre as organizações é menor. Esses mesmos autores destacam que mudanças ambientais modificam os requisitos exigidos para a organização garantir acesso aos mesmos recursos, daí a necessidade dela gerir esta relação com o ambiente para que possa diminuir os riscos gerados pela mudança.

Com relação a Teoria dos Custos de Transação (TCT), pode-se dizer que quanto maior for a dependência que uma organização tem dos recursos de outra, maior será o tipo de controle que essa organização procurará exercer sobre a outra, então, quanto maior for a dependência de recursos entre organizações (interdependência), maiores serão os custos de transação. Pfeffer e Salancick (2003), consideram que a interdependência existe quando não se podem controlar todos os recursos necessários para uma ação desejada. Assim, haveria dois tipos de interdependência: (i) nos resultados, como a que ocorre entre organizações concorrentes; e (ii) nos comportamentos. Segundo esses autores, a interdependência provoca incerteza e medidas para reduzir essa incerteza, como encontrar outro fornecedor, podem afetar outras organizações. Para eles, a solução típica dos problemas de interdependência em resultados é uma maior coordenação e controle recíproco sobre recursos, isto é, aumentando a interdependência comportamental.

Pfeffer e Salancik (2003) explicam que algumas organizações conseguem alterar a situação de interdependência através de três estratégias: fusão, diversificação e crescimento organizacional. Fusão é a aquisição de outra organização para lidar com a interdependência de recursos e pode se apresentar de três maneiras: (i) integração vertical, que pode ocorrer “para frente” ou “para trás” na cadeia produtiva, estendendo o controle da organização sobre as trocas vitais para tratar com a interdependência simbiótica; (ii) expansão horizontal, que é a compra de concorrentes para reduzir a interdependência comensalista, aumentando o poder da organização nos relacionamentos de troca simbióticos; e (iii) diversificação, quando uma organização adquire outra organização que não está no mesmo negócio ou em um relacionamento de troca direto com ela, diminuindo a dependência mediante a variedade de domínios diferentes. As fusões são, portanto, mecanismos usados pelas organizações para reestruturar as interdependências ambientais a fim de estabilizar trocas críticas. Assim, uma resposta organizacional à interdependência é absorvê-la (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Contudo, observa-se contemporaneamente que diversas organizações têm optado pela adoção de estratégias que caminham no sentido inverso. Fenômenos como a desintegração vertical (STORPER; WALKER, 1989) e a formação de redes de cooperação (GRANDORI; SODA, 1995) mostram outras possibilidades de supressão dos problemas decorrentes da dependência em recursos. Barney (1991) articula, a partir da Resource-Based View (RBV), um pensamento estratégico sobre as ações das firmas. Para o autor, a organização tem conhecimento de parte dos recursos que possui e é isto que lhe possibilita desenvolver e implementar estratégias que lhe garantam o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. Essa perspectiva interna de análise fundamenta o pressuposto básico da RBV, qual seja o de que são os recursos disponíveis a uma firma que lhe dão a possibilidade de desenvolver vantagens competitivas, sustentáveis ou não. Nesse sentido, autores como Prahalad e Hamel (1990) e Gilley e Rasheed (2000) notam o aparecimento da terceirização. Para ele, as organizações podem optar pela estratégia de terceirização porque esta é uma forma de dedicarem-se às suas competências fundamentais.

3. TERCEIRIZAÇÃO E CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Define-se, neste artigo, a terceirização como sendo o processo de aquisição por uma firma líder de bens e/ou serviços de um produtor externo, quando esses mesmos bens e/ou serviços já tiverem sido produzidos previamente pela firma líder (ESPINO-RODRIGUEZ; PADRÓN-ROBAINA, 2006). Por esta definição, a terceirização envolve externalizar elementos da cadeia produtiva da firma. Com isso, vê-se uma alteração em sua organização e limites já que, por este processo, a firma adentra novos tipos de relacionamentos. Perante o produtor externo, a firma não possui poder de propriedade e ascendem, pois, questionamentos relativos à coordenação dessas atividades e ao controle sobre o comportamento dos agentes envolvidos.

A partir da base desenvolvida por Coase (1937) sobre o funcionamento da firma, Williamson (1975; 1979) teorizou sobre a importância das instituições para a explicação do comportamento dos agentes econômicos, culminando no desenvolvimento de um modelo que possibilita investigar hipóteses sobre os mecanismos de governança das organizações e, em especial, os moldes dos relacionamentos entre firmas que não se dão a partir dos mercados, mas sim dos contratos. Com isso, a teoria elaborada originalmente por Williamson (1975; 1979) – Teoria dos Custos de Transação (TCT) – elucidou aspectos sobre decisões estratégicas fundamentais, tais como decisões sobre o crescimento vertical das organizações, em que a terceirização está incluída.

Pode-se afirmar que a TCT (WILLIAMSON, 1979) ampliou os limites do que era conhecido em termos da questão estratégica que permeia a decisão da terceirização. Diz-se isto pois se nota que o surgimento da TCT possibilitou o desenvolvimento de análises do funcionamento e evolução das firmas e das relações contratuais complexas que se formam nas cadeias produtivas e nas configurações de base cooperativa modernas, tais como as alianças estratégicas (DAS; TENG, 2000), os Arranjos Produtivos Locais (APLs) (CASSIOLATO; CAMPOS; STALLIVIERI, 2007) e as redes interorganizacionais (THORELLI, 1986; JARILLO, 1988; POWELL, 1990; DYER, 1996; GULATI, 1998).

A perspectiva do custo de transação preocupa-se com os ajustes adaptativos que as organizações precisam fazer para enfrentar as pressões de maximização da eficiência em suas transações internas e externas. Williamson (1979) mostrou aspectos envolvendo custos de transação, com duas variáveis, a do ambiente e a do comportamento humano. Em síntese, a economia dos custos de transação parte de características presentes nas transações, tais como grau de especificidade dos ativos (bens/serviços) envolvidos, recorrência e risco para justificar a forma de organização, isto é, coordenação, das transações. Para Williamson (1979), o padrão de coordenação das firmas no ambiente econômico poderia variar entre dois extremos: mercados e hierarquia, instruída através dos contratos.

Entre as duas formas citadas, situa-se a aparição de formas alternativas. Nesse ínterim, nota-se a formação dos arranjos organizacionais fundamentados nos próprios relacionamentos estabelecidos. Os grupos de organizações criados a partir desses relacionamentos podem ser vistos como uma forma de organização diversa do mercado e da hierarquia (THORELLI, 1986; POWELL, 1990; GRANDORI; SODA, 1995). O foco de análise de Williamson (1979) são as transações. Para ele, três atributos básicos definem a transação: (i) frequência; (ii) incerteza; e (iii) especificidade dos ativos envolvidos, sendo este último o principal elemento, na visão do autor, pois é responsável pela determinação do tipo de coordenação a ser realizada no ambiente econômico.

A expansão das empresas tende a aumentar os custos burocráticos (de coordenação administrativa) até que estes custos não compensem a realização de determinadas atividades internamente, pois se pode recorrer ao mercado para tal (terceirizar) a custos menores. Tendo isto, percebe-se a terceirização como um processo alternativo à atuação das firmas, enquanto buscam maximizar eficiências. Para Strange (2011), a terceirização deve ser entendida ela mesma como uma estrutura de governança entre as relações puras de mercados baseadas em contratos e a hierarquia. Isto se daria porque a terceirização consiste em explorar as capacidades da firma, enquanto ela retém o controle efetivo sobre a cadeia de produção.

4. MOTIVOS PARA A TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização pode ser considerada uma estratégia para gerenciar interdependências, pela qual uma atividade de criação de valor desempenhada dentro de uma organização é feita externamente. A decisão da terceirização tem sido analisada pela literatura a partir da realização de pesquisas de fundamentação teórico-empírica. São exemplos de trabalhos na área os de Porter (1985), Quélin e Duhamel (2003), Berggren e Bengtsson (2004), entre outros. Nos resultados destacados pelos autores encontra-se o de que aquilo que mais possui potencial de geração de vantagem competitiva (BARNEY, 1991) deve ser internalizado. Por consequência, deduz-se que a terceirização estaria associada aos produtos e procedimentos que são menos vantajosos, em termos de competitividade, como as atividades de suporte (PORTER, 1985). Seguindo esta linha, a decisão da terceirização pode ser vista como uma decisão complexa, pois pressupõe o conhecimento pela firma de quais são seus produtos ou

processos estratégicos e escolhas erradas podem aumentar custos, o que representa um resultado indesejável.

O aumento de custos associado à decisão de terceirizar estaria especialmente conectado à gestão dos contratos e aos riscos e incertezas que estes relacionamentos trazem consigo. Para tanto, faz-se ímpar o estabelecimento de mecanismos de governança face aos riscos contratuais dos arranjos firmados. Williamson (1979) aborda sobre isto a relação entre custos e confiança. Para ele, os relacionamentos estão sujeitos à ocorrência de oportunismos por uma das partes. Nesse sentido, Hoffmann (2011) indica que a experiência das transações entre os mesmos pares ao longo do tempo tende a aumentar sua confiança, reduzindo custos.

Para Prahalad e Hamel (1990) e Gilley e Rasheed (2000), as firmas buscam a terceirização motivadas pela possibilidade de dedicarem-se às suas competências fundamentais. Isto permitiria a concentração de seus recursos e capacidades nas atividades com maior perspectiva de afetarem positivamente os resultados organizacionais.

Destaca-se a escassez dos recursos como fonte do dilema comprar ou produzir (COASE, 1937). Para Grant (1991), o recurso mais estratégico de uma firma é o conhecimento e, nesse sentido, a terceirização seria vista como uma alternativa de acesso ao conhecimento que não está disponível internamente, especialmente quando este conhecimento é do tipo tácito. Como o recurso é escasso, a firma deve buscá-lo com seu proprietário, que seria, no caso, o produtor externo. Isto também facilitaria a especialização das firmas em um pequeno conjunto de atividades (GRANT, 1991). Como motivação para a terceirização, a especialização justifica-se porque permite ao produtor externo produzir os bens e serviços com maior eficiência e a menores custos do que o faria a firma líder (MONTEVERDE; TEECE, 1982), uma vez que ele possui diversos clientes para seu produto e pode se apropriar dos benefícios de economias de escala e escopo, bem como ampliam-se as possibilidades da geração de inovações (LEIBLEIN; MILLER, 2003).

No entanto, Strange (2011) nota que em setores como o de produção de sapatos, roupas, carros e fármacos, tem sido vista a terceirização de atividades primárias. Para o autor, as motivações relacionadas à especialização, acesso à recursos estratégicos e aproveitamento de economias de escala e escopo não são suficientes para explicar a terceirização de atividades primárias, haja vista que esse tipo de terceirização não deixa claro quais são os benefícios diretos angariados pela firma líder.

A Era da Informação e do Conhecimento (FREEMAN, 1998) é destacada como motivadora do fenômeno observado por Strange (2011). Na ótica da TCT, pode-se considerar que a disponibilidade de novas tecnologias de informação e comunicação reduzem drasticamente os custos de monitoramento (EVANS; WURSTER, 2000) e de coordenação, bem como facilita a identificação de possíveis parceiros (Afuah (2003), o que pode ser encarado como um fator motivador do surgimento de pequenas firmas, especializadas, em detrimento das grandes firmas, que adotam tecnologias obsoletas. Isto vai de encontro ao que previa Coase (1937), segundo o qual o desenvolvimento tecnológico induziria aos processos de integração. Porém, o próprio autor reconhecia que isto poderia onerar ainda mais custos burocráticos. Com isso, pode-se afirmar que a terceirização seria vantajosa pela redução dos custos (com apropriação da eficiência da firma externa) compensada pelos baixos custos de transação, decorrentes de baixos custos de monitoramento e coordenação.

Contudo, a terceirização consiste numa relação de poder entre as organizações envolvidas, porque a interdependência em recursos persiste. Para Williamson (1998), a TCT seria aplicada no estudo das relações de trocas ao nível dos produtos intermediários, em que

as firmas são reconhecidas como tendo graus de interdependência pareados. Strange (2011) discorda dizendo que o grau de interdependência entre as firmas dificilmente pode ser equiparado, o que conduz a uma abordagem dos custos de transação relativos a cada caso analisado e embasa o aparecimento de formas híbridas de organização entre o mercado e a hierarquia, como a terceirização.

Strange (2011) avalia os custos de transação associados com diversas configurações organizacionais numa matriz em que são testadas relações de poder entre firmas com diferentes graus de interdependência. O quadro de Strange (2011) busca refletir os diferentes interesses entre as partes de manter relações de mercado ou hierarquia, que depende das relações de poder (em termos de dependência recursos) entre eles. Em conclusão, Strange (2011) propõe que a terceirização deve ser prevalente em: (i) firmas que possuem recursos e capacidades consideradas valiosas pelos seus fornecedores e que também são escassas, pela dificuldade de aquisição ou acesso de recursos substitutos; (ii) firmas que utilizam recursos e capacidades externas que são relativamente abundantes; (iii) firmas cujos custos de transação da aquisição de bens e serviços no mercado são relativamente baixos.

Em adição, Strange (2011) sustenta que a evolução tecnológica fez crescer a competição entre os diversos fornecedores, em vários estágios das cadeias de produção, o que modificou o padrão de distribuição do poder dentro das cadeias. Nesse contexto, tornou-se crucial dominar cada vez mais a interface final da produção, destacando-se a ênfase que muitas empresas têm dado às suas atividades *downstream* (STRANGE, 2011). Com isso, vê-se na terceirização a possibilidade de alavancar recursos para apropriar os rendimentos da cadeia de produção, enquanto a firma reduz sua base de ativos.

Então, propõe-se que pode ser considerado um elemento motivador para a terceirização o domínio pela firma de recursos intangíveis que possuem grande influência para o seu resultado, por serem valorizados pelo cliente final. No mesmo rumo, outro elemento motivador seria a grande abundância de recursos intermediários, ou a facilidade em sua aquisição, que reduzem a dependência da firma perante os produtores externos. Ambas as proposições fundamentam-se tanto na teoria da dependência de recursos, quanto na TCT.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar os motivos para a terceirização a partir das teorias da dependência de recursos e de custos de transação. Buscou-se compreender as relações interorganizacionais: ecologia organizacional e dependência de recursos, bem como a relação com custos de transação e terceirização. Através do referencial teórico, apresentaram-se conceitos, variáveis, críticas e os principais autores dessas abordagens.

Viu-se que a Dependência de Recursos supõe que a organização é incapaz de gerar sozinha todos os recursos de que necessita para sobreviver e de desempenhar todas as atividades necessárias à autossuficiência. Apesar da dependência da organização ao ambiente, ela pode manipulá-lo em seu próprio benefício. Assim, como se demonstrou neste estudo, uma organização precisa avaliar os benefícios e custos de diferentes estratégias interorganizacionais a fim de decidir pela que garanta bons recursos. A Dependência de Recursos avalia o benefício de assegurar recursos escassos contra o custo da perda de autonomia.

A TCT, por sua vez, avalia o benefício de redução dos custos de transação com relação aos crescentes custos burocráticos. Assim, uma organização deve examinar as mudanças em seu ambiente para combinar mecanismos de conexão que irão maximizar sua

habilidade para criar valor. A abordagem da TCT esclarece porquê e como as organizações escolhem diferentes mecanismos de ligação para gerenciar suas interdependências. Identificar os motivos para a terceirização significa buscar entender como as empresas podem controlar custos através de políticas adequadas e transações eficientes.

Nesse sentido, a terceirização pode ser fundamentada na gestão de contratos eficientes e no desenvolvimento de políticas adequadas de coordenação, estando sujeita ao desenho e completude dos contratos firmados. Adotando a terceirização, a empresa poderá concentrar recursos e esforços em sua produção, em que é especializada, melhorando a qualidade do produto e sua competitividade no mercado. Com isso, pode-se afirmar que a terceirização seria vantajosa pela redução dos custos (com apropriação da eficiência da firma externa) compensada pelos baixos custos de transação, decorrentes de baixos custos de monitoramento e coordenação, segundo as causas acima.

A observação de Strange (2011) reforça a necessidade da realização de investigações mais profundas sobre os motivos da terceirização em atividades primárias. Este trabalho mostrou que motivos reconhecidos na literatura parecem não justificar a terceirização nessas atividades e observou-se ausência de estudos que investiguem o fenômeno especialmente em economias em desenvolvimento, como a brasileira. Como proposta de pesquisa, sugere-se um estudo longitudinal, que permita sua avaliação no decorrer do tempo do processo de terceirização em atividades primárias e suas vantagens na redução dos custos de transação e com relação à dependência de recursos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFUAH, A. (2003). 'Redefining firm boundaries in the face of the internet: are firms really shrinking?' **Academy of Management Review**, 28(1): 34-53.

ALDRICH, Howard. (1979) **Organizations & environments**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

BARNEY, J. B. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120.

BERGGREN, C.; BENGTSSON, L. (2004). 'Rethinking outsourcing in manufacturing: a tale of two telecom firms.' **European Management Journal**, 22(2): 211-223.

CASSIOLATO, J.; CAMPOS, R.; STALLIVIERI, F. (2007). **Processos de aprendizagem e inovação em setores tradicionais: Os arranjos produtivos locais de confecções no Brasil**. Revista Economia. Set/Dez, p. 477-502.

DAS, T.; TENG, B. (2000). **A Resouce-Based Theory of Strategic Alliances**. Journal of Management, v. 26, n. 1, p. 31-61.

DYER, J. (1996). **Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry**. Strategic Management Journal, v. 17, n. 4.

ESPINO-RODRIGUEZ, T.F.; PADRÓN-ROBAINA, V. (2006). 'A review of outsourcing from the resource-based view of the firm.' **International Journal of Management Reviews**, 8(1): 49-70.

EVANS, P.; WURSTER, T.S. (2000). **Blown to bits: how the new economics of information transforms strategy**. (Cambridge MA: Harvard University Press)

FREEMAN, C. (1998). The 'national system of innovation' in historical perspective. **Cambridge Journal of Economics**. v. 19, Fev.

GILLEY, K.M.; RASHEED, A. (2000). 'Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance.' **Journal of Management**, 26(4): 763-790.

GRANDORI, A. G.; SODA. (1995). **Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms.** *Organization Studies*, Berlin, New York, v.16, n. 2, 183-214.

GRANT, R. M. (1991). **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.** *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135.

GULATI, R. (1998). **Alliances and Networks.** *Strategic Management Journal*, Hoboken, NJ, v. 19, p. 293-317

HANNAN, M.T. & FREEMAN, J. (1977). **The Population Ecology of Organizations.** *American journal of sociology*, 82(5), 929-964

JARILLO, J. C. (1988). **On Strategic Networks.** *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41.

LEIBLEIN, M.J.; MILLER, D.J. (2003). 'An empirical examination of transaction and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm.' *Strategic Management Journal*, 24(9): 839-859.

MONTEVERDE, K.; TEECE, D.J. (1982). 'Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry.' *Bell Journal of Economics*, 13(1): 206-213.

PFEFFER, J.; SALANSICK, G. R. (2003). **The external control of organizations: A resource dependence perspective.** Stanford University Press.

PORTR, M. (1985) **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.** (New York: The Free Press)

POWELL, W.W. (1990). **Neither Market nor Hierarchy: Networks Forms of Organization.** *Research in Organizational Behavior*, v.12, 295-336

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. (1990). **The Core Competence of the Corporation.** *Harvard Business Review*, Boston, p. 79-91.

QUÉLIN, B.; DUHAMEL, F. (2003). 'Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks.' *European Management Journal*, 21(5): 647-661.

STRANGE, R. (2011), 'The outsourcing of primary activities: theoretical analysis and propositions', **Journal of Management and Governance**, 15(2), 249-269.

STORPER, M.; CHRISTOPHERSON, S. (1987) 'Flexible specialization and regional industrial agglomerations: the case of the US motion-picture industry.' *Annals of the Association of American Geographers*, 77, p.260.

THOMPSON, J. D. (1967). **Organization in action: Social Science Bases of Administrative Theory.** McGraw Hill: New York. P. 3-98.

THORELLI, H. (1986). **Networks: between markets and hierarchies.** *Strategic Management Journal*, 7(1), p. 37-51.

WILLIAMSON, O. E. (1975). **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications.** New York: Free Press, 1975.

_____. (1979). **Transaction-cost economics: the governance of contractual relations.** *Journal of Law and Economics*, v. 22, n. 2, p. 223-261.