

**CONTRATOS DE SUSTENTAÇÃO DE VALOR: UMA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
PARA ATIVOS ESPECÍFICOS, ESTRATÉGICOS E DIFÍCEIS DE MENSURAR**

ELIANA CUNICO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

JOSÉ PAULO DE SOUZA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

SANDRA MARA DE ALENCAR SCHIAVI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimento ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá - PPA UEM.

1 INTRODUÇÃO

Esforços vêm sendo empreendidos no sentido de discutir o desenvolvimento de estratégias de coordenação que permitam gerar e sustentar valor diante da competitividade vigente em torno dos sistemas de agronegócio (VAN DUREN; MARTIN; WESTGREN, 1991; FARINA, 1999; TIMMER, 2002; PACHECO; CALARGE, 2005; ZYLBERSZTAJN, 2005; PAIVA; BARBOSA; GONÇALVES, 2008; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2010; COSTA et al., 2012a; GOMES; KLIEMANN NETO, 2015; CALEMAN et al., 2017). Assim como em outras atividades econômicas, a concorrência, as mudanças no ambiente institucional e o avanço das tecnologias são fatores responsáveis pelas transformações no agronegócio, em especial, na produção de alimentos (REIFSCHNEIDER; LOPES, 2015).

Farina e Zylbersztajn (2003) destacavam que, ao se tratar de cadeias produtivas, o foco está na estrutura vertical e nos relacionamentos diádicos, uma vez que a complexidade das relações está vinculada a aspectos que envolvem o desenvolvimento de fornecedores e a coordenação de tais sistemas de produção. As estratégias adotadas se voltam às decisões técnicas e orçamentárias, decisões quanto a escolha de parceiros de negócio e nas decisões voltadas às transações como as de “capacidade comparativa”.

Argyres e Zenger (2008) definem como “capacidade comparativa” o termo que explica como uma empresa avalia sua capacidade de entregar um produto ou serviço com menor custo, qualidade superior ou características de contratação de terceiros. Nessa perspectiva, as relações bilaterais envolvem tanto a análise das capacidades internas, como os custos de transação presentes ao buscá-las no mercado. Para Williamson (1985) os custos de transação podem ser definidos como custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato (divididos em: *ex-ante* e *ex-post*). Assim, sempre que a firma puder economizar, a empresa o fará, seja produzindo internamente (integração vertical), por alternativas contratuais (formas híbridas) ou no mercado, com base no alinhamento dos atributos das transações (especificidade, frequência e incerteza) à estrutura de governança mais eficiente, a cada transação (WILLIAMSON, 1985).

Neste estudo, as dificuldades de coordenação das transações realizadas entre dois segmentos de um Sistema Agroindustrial (SAG) serão consideradas a partir das perspectivas teóricas que envolvem a RBV, a ECT e a ECM. Do ponto de vista da ECT - tendo como unidade de análise a transação foram consideradas as estruturas de governança, como mecanismos que influenciam os padrões de eficiência desses segmentos (WILLIAMSON, 1975). Na ECM o foco está nas dimensões mensuráveis dos ativos, consideradas a fim de estabelecer mecanismos de mensuração e distribuição de valor (BARZEL, 2002). Em relação a RBV pura, as exigências do modelo VRIO – (i) valiosos (*value*) (ii) raros para concorrentes atuais e potenciais (*rarity*) (iii) inimitáveis (*imitability*) (iv) insubstituíveis (*organizations – costly-to-imitate*) propostas por Barney (1991) e as condições adicionadas por Peteraf (1993), são consideradas por Storopoli, Binder e Maccari (2013) como um modelo universal para realizar análises gerenciais.

A justificativa para o uso de um modelo em complementaridade teórica, está na concepção de que diante da presença de ativos específicos e estratégicos, as transações entre agentes de uma cadeia produtiva, necessitam de colaboração vertical e competição horizontal para obtenção de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS). Williamson (1985) define os ativos específicos como resultado de recursos tangíveis ou intangíveis, que não são passíveis de comercialização via mercado sem que haja perda de valor, sempre que uma relação comercial determinada via hierarquia ou contratos híbridos, for interrompida. Barney (1991) define como estratégicos, ativos que sejam valiosos, heterogêneos, não imitáveis e não substituíveis (VRIO). Assim, espera-se que ao conhecer e gerenciar adequadamente tais recursos, estes se tornem capazes de sustentar uma vantagem competitiva a longo prazo.

Até esse momento, há três condições relevantes. Primeiro, a importância de conhecer os recursos estratégicos, a fim de permitir que as empresas possam obter VCS as quais, quando

compartilhadas, devem ser capazes de estimular a interdependência a fim de evitar ou minimizar comportamento oportunista. Em segundo lugar, uma adequada estrutura de governança deve ser considerada de modo a reduzir custos de transação e permitir maiores retornos. E, em terceiro lugar, a mensuração é responsável por fazer com que a forma como o bolo é dividido entre as partes, permita que o tamanho do bolo seja ampliado (FOSS; FOSS, 2004), promovendo desenvolvimento econômico.

Diante da complexidade dos mecanismos de governança presentes nos SAGs, compreende-se que, teoricamente, a utilização de pressupostos teóricos da RBV, ECT e ECM, em complementaridade, permite analisar como ocorrem as transações, como o valor é gerado, mensurado e distribuído e, como ganhos de eficiência podem ser obtidos a partir da coordenação. Outras iniciativas envolvendo estudos em complementaridade para a RBV foram desenvolvidas. Sob o enfoque teórico da NEI, o uso da ECT e da ECM junto da RBV, já foi sugerido por Augusto e Souza (2015) e Ghozzy et al. (2016) os quais, de acordo com as lacunas observadas por Foss e Foss (2004), argumentam que juntas essas teorias são mais plausíveis na tentativa de explicar a eficiência.

Ao propor uma maior compreensão sobre o tema vantagens competitivas sustentáveis, a seguinte questão se torna relevante: **“Como uma estrutura de governança pode coordenar recursos estratégicos compartilhados a fim de gerar e sustentar vantagens competitivas por meio da redução dos custos de transação, proteção e distribuição de valor?”** O objetivo do estudo consiste em compreender de que forma uma adequada estrutura de governança, diante da interdependência em um Sistema Agroindustrial (SAG), pode ser capaz de reduzir custos de transação e de mensuração, além de influenciar na geração e sustentação de vantagem competitiva diante da presença de ativos específicos, estratégicos e difíceis de mensurar. Para tanto, indica-se um modelo de estrutura de governança híbrida, responsável por fortalecer as relações de interdependência nas transações entre os segmentos produtor e processador, a partir de estratégias de elevação da competitividade horizontal, denominada como “Contratos de Sustentação de Valor” (CSV). O termo competitividade horizontal adotado neste estudo, se refere a possibilidade de que, a partir da cooperação entre segmentos de um SAG, seja possível que tanto produtores como processadores, possam atingir melhores resultados, àqueles de outros agentes não integrados aos mecanismos de coordenação.

A fim de exemplificar o uso desse modelo de gestão, optou-se pelo SAG da piscicultura, atividade agropecuária brasileira que, embora apresente expressivo crescimento no mercado interno e avanço nas exportações em 2020 (PEIXE BR, 2020), ainda sofre devido às dificuldades de coordenação. O estudo aborda a relação entre produtor x processador. Na cadeia produtiva analisada, tais transações vêm sofrendo algumas mudanças, dado que a comercialização via mercado vem sendo substituída por parcerias informais e contratos de integração (híbridos) (BROL; MOLINARI, 2017).

Após esta introdução, o referencial teórico (2) apresenta pontos centrais a respeito da complementaridade teórica entre RBV, ECT e ECM abordados no modelo proposto. Em seguida (3), os procedimentos metodológicos para a construção e aplicação do modelo são detalhados. A quarta seção apresenta uma breve caracterização do SAG e os resultados do trabalho. E, por fim, a quinta seção encerra o texto com as considerações finais, limitações e sugestões para ampliação das pesquisas sobre este tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A COMPLEMENTARIDADE: RBV, ECT e ECM

As estratégias de coordenação são amplamente discutidas na literatura (FARINA, 1999; ORMOND *et al.*, 2002; LAMBERT, 2008; ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2010; DAUGHERTY, 2011; COSTA *et al.*, 2012a; LAZZARI *et al.*, 2014; SANTOS *et al.*, 2017). Essas estratégias

sugerem que vantagens competitivas são obtidas por meio do alinhamento da estrutura de governança aos atributos da transação de forma adequada (WILLIAMSON, 1985; FOSS, 2005; JACOBIDES; WINTER, 2005; CROOK et al., 2013) e, conseqüentemente, por sua capacidade de reduzir custos de transação e de mensuração.

Barney, Ketchen e Wright (2011) explicam que a RBV foi integrada com outras correntes, como a Economia Organizacional, a Nova Economia Institucional e a Organização Industrial, o que possibilitou sua utilização em muitos campos de conhecimento como negócios internacionais, recursos humanos, tecnologias, marketing e outras áreas. Em estudos de complementaridade, Castro (2016) propõe que a interconexão entre as áreas permite comprovações científicas a partir de um conjunto de constructos que explicam como as organizações obtém VCS.

Neves, Hamachera e Scavarda (2014) e Santos et al. (2017) destacam que a complementaridade entre RBV e ECT é perfeita, uma vez que a ECT é baseada na redução dos custos, enquanto a RBV tem uma perspectiva a longo prazo e preocupa-se com a qualidade das transações. A essa ligação de complementaridade, Augusto e Souza (2015) propõe agregar também a ECM, para obter um enfoque conjunto capaz de explicar a relação entre VCS e a estrutura de governança, atrelada em aplicar a mensuração de ativos específicos e estratégicos.

Ao racionalizar pressupostos de base das duas teorias, Argyres e Zenger (2008) ressaltam que mesmo distintas, ambas - ECT e RBV - argumentam a respeito da compreensão de como a firma é capaz de reduzir custos, maximizar sua eficiência e obter vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Entretanto, o foco da unidade de análise proposto por cada uma delas, as distingue. Enquanto a ECT considera cada transação em particular, a RBV não apresenta consenso, pautando tanto os recursos como as condições dos recursos. E, na ECM, a unidade de análise é consensualmente atribuída as dimensões mensuráveis do ativo.

Em relação à coordenação, partindo de uma estrutura de governança que torne possível explorar e proteger recursos estratégicos nas transações compartilhadas em SAGs, a fim de atingir VCS, há congruência. Na visão da ECT, pauta-se que diante da especificidade do ativo elevada, sugere-se a integração vertical (WILLIAMSON, 1991). Na RBV, o mesmo argumento é adotado, dado que condições de proteção a recursos estratégicos devem ocorrer no interior das empresas (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

No entanto, em muitos setores da economia, principalmente nos que possuem alta rivalidade concorrencial, essa indicação pode ser inapropriada. Ao analisar a realidade dos SAGs, em especial nas relações caracterizadas por dependência bilateral, a integração nem sempre é possível. Nessas relações de interdependência, recursos estratégicos são conjuntamente construídos. Tais relações, por ultrapassarem os limites da firma, necessitam de coordenação. A forma com que essa coordenação é realizada, aponta Zylbersztajn (2000), influenciadas pelo ambiente institucional é que determina o SAG como mais ou menos eficiente. Ademais, Gomes e Kliemann Neto (2015), indicam uma crescente de métodos colaborativos para estratégias em cadeias de suprimento.

A proposta de Augusto e Souza (2015) defende que a ECT parte da geração de incentivos ao alinhamento da estrutura de governança adequada para reduzir os custos de cada transação e pode ser complementada pela ECM que atua na criação, mensuração e na não dissipação do valor. Para os autores, ambas se complementam com a RBV, que tem por objetivo explicar como recursos e capacidades são capazes de produzir rendas ricardianas (eficiência) diante da presença de mecanismos que garantam os direitos de propriedade (proteção de valor). Santos *et al.* (2017) reforçam a complementaridade entre ECT e RBV, dado que esse diálogo é interpretado como riqueza aos estudos do campo.

Sobretudo, Priem e Butler (2001) reconhecem que problemas estratégicos complexos e não lineares, podem não ser solucionáveis a partir de uma teoria plena. Ademais, Cardenas e Lopes (2006), consideram que a aliança dos pressupostos teóricos da ECT e da RBV

possibilitam contribuições significativas à compreensão das causas que levam as empresas a cooperarem entre si. Ghozzy *et al.* (2016) afirmam que ambas, ECT e RBV podem ser utilizadas para explicar os limites da firma, dado que em 30 anos de debate, não houve uma explicação unificada quanto a reduzir custos de transação na RBV.

Nesse sentido, RBV, ECT e ECM são teorias pautadas na eficiência, e juntas podem ser consideradas para discussões a respeito de maximização e proteção de valor de retornos acima da média. Para tanto, argumenta-se que a RBV deve ser associada aos pressupostos econômicos, uma vez que a transação é o momento em que se torna possível gerar e sustentar valor e, então, as firmas podem atingir rendas ricardianas, sendo mais eficientes do que os concorrentes.

Este estudo concorda com o argumento de que a sustentação de vantagens competitivas ocorre de forma mais eficiente no interior das firmas, mas diante da presença de ativos específicos e estratégicos que não podem ser integrados, a hierarquia não resolve. Dessa forma, os Contratos de Sustentação de Valor (CSV) são propostos no sentido de não apenas garantir o direito de propriedade das partes, mas de incentivar melhor desempenho conjunto. Barzel (2015) esclarece o direito legal como aquilo que é prescrito em leis, enquanto o direito econômico se define pelo controle da posse.

Essa condição é um limite, uma vez que a RBV não discute a posse compartilhada de recursos, o que reforça a proposição de complementaridade. A finalidade é que ganhos de eficiência sejam obtidos a partir de estímulos à eficiência individual no segmento produtor; pelo uso de mecanismos de mensuração capazes de ampliar o controle sob atributos intrínsecos; e, proteção de valor, a partir de relações de interdependência entre produtores e processadores diante de recursos estratégicos capazes de gerar VCS. Não apenas a geração, mas a distribuição do valor importa (FOSS; FOSS, 2004).

A questão da distribuição do todo entre as partes, a cada transação, é desconsiderada pela RBV dado que a geração de valor é observada no interior da empresa e por isso seus lucros estariam já alocados. Diante da análise de distribuição de lucros ao longo de agentes interligados em uma cadeia produtiva, os princípios da abordagem econômica dos direitos de propriedade propostos na ECM (BARZEL, 1997, 2002) se tornam primordiais. A preocupação de não apenas explicar a geração de valor, mas também de compreender como esse valor é transferido aos segmentos a jusante é argumentada por Foss e Foss (2004).

Os estudos em complementaridade são essenciais, dado que a base para a estratégia está nos pressupostos econômicos (FOSS; KNUDSEN, 2000; ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010; AUGUSTO; SOUZA, 2015). Os autores Kretzer e Menezes (2006) também confirmam que a base da RBV está na economia organizacional, ratificando essa relação. A associação entre ECT e ECM nas discussões que envolvem vantagem competitiva, conforme propõe Saes (2009), é vinculada a relação que o ambiente exerce, seja nas restrições que impõe ou nas oportunidades que promove. Portanto, elencam- argumentos, adotados por este estudo a partir de um raciocínio indutivo, que elabora proposições e sub proposições em complementaridade.

Assim, os atributos de cada transação (ECT), as dimensões mensuráveis dos ativos (ECM) e os recursos e condições estratégicas (RBV), são responsáveis por maximizar a geração e a proteção de valor sempre que, mesmo diante de ativos específicos e estratégicos, a integração vertical não puder ser aplicada, por conta de alguma interdependência entre segmentos do SAG. Para tanto, os CSV são classificados como uma forma híbrida, como sugere Williamson (1991), mas apoiam-se na capacidade de coordenar relacionamentos, sem impor os limites da firma como barreira à co-geração de recursos estratégicos, aptos a VCS. O Quadro 1 apresenta as proposições deste estudo, e expandem a reflexão para o contexto dos SAGs.

Quadro 1 - Proposições e Sub Proposições do Estudo

Proposições	Sub proposições	Teoria e UA* ¹	UA**
<p><u>Proposição de complementaridade:</u></p> <p>Proposição A) A RBV pura explica VC e VCS em firmas individuais, mas necessita de complementaridade com ECT (estruturas de governança) e ECM (dimensões mensuráveis dos ativos) para explicá-las também em SAGs;</p>	<p>(a1) recursos e condições estratégicas individuais de elevada especificidade devem ser protegidos no interior das firmas (integração vertical) a fim de propiciarem VC e VCS frente aos concorrentes.</p> <p>(a2) diante da ausência de recursos e condições estratégicas compartilhadas, da existência de mecanismos de mensuração e da presença de ativos de baixa especificidade para transações entre agentes de um SAG, o mercado passa a ser preferível em função de maiores incentivos financeiros explorados individualmente por cada competidor a cada transação;</p> <p>(a3) diante da presença de recursos e condições estratégicas compartilhadas, de mecanismos de mensuração factíveis para ativos específicos e estratégicos, entre agentes de um SAG, as estruturas de governança híbridas são mais eficientes;</p>	RBV: recursos e condições estratégicas	C O N T R A T O S
	<p>(b1) as relações de interdependência devem preservar os direitos individuais e proteger especificidades inerentes a cada segmento, reduzir custos de transação e mensuração e desestimulando o <i>hold-up</i>;</p> <p>(b2) a geração conjunta de valor gera interdependência entre agentes e inviabiliza transações via mercado e hierarquia, exigindo coordenação contratual;</p> <p>(b3) salvaguardas, baseadas na mensuração, que garantam distribuição de valor, com base na eficiência individual devem ser utilizadas em SAGs para estimular a competitividade horizontal e a colaboração vertical por meio de CSV;</p>	ECT: atributos da transação	de S U S T E N T A Ç A O
<p><u>Contratos de Sustentação de Valor (CSV)</u></p> <p>Proposição B) Em SAGs onde há geração conjunta de valor, as condições para VCS não podem ser adquiridas via mercado, tampouco desenvolvidas exclusivamente no interior das firmas, devendo ser coordenadas, envolvendo mecanismos de mensuração, via Contratos de Sustentação de Valor.</p>		ECM: dimensões mensuráveis dos ativos	de V A L O R

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

3 METODOLOGIA

Este estudo, de natureza qualitativa, caracteriza-se como exploratório e descritivo. Define-se como teórico-empírico, uma vez que associa a geração de conhecimentos à solução de problemas específicos (GIL, 2007). O uso de práticas interpretativas, descritivas e um conjunto de dados empíricos, conforme propõe Denzin e Lincoln (2005), tiveram como foco evidenciar recursos compartilhados, atributos de mensuração e a governança nas transações entre produtores e processadores do SAG.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental (manuais, leis, regulamentos, contratos, *websites*, folders, projetos e demais materiais institucionais) e por meio de entrevistas semiestruturadas. Para tanto, as entrevistas presenciais abordaram: (i) produtores – divididos em integrados e independentes (ii) processadores (agroindústrias cooperativas e agroindústrias privadas) e (iii) agentes chave (EMATER e Prefeituras), a fim de promover contrapontos favoráveis à triangulação dos dados.

O objeto de pesquisa selecionou a região pioneira e líder em produção de peixes em sistema de cultivo intensivo, o oeste do Paraná. A pesquisa abrangeu inicialmente 55 municípios. A partir da análise de representatividade da amostra não probabilística e intencional (FLICK, 2009), foram filtrados 18 municípios, os quais juntos representam 80% da produtividade do SAG em questão e abrigam as 25 plantas industriais de processamento. De acordo com De Brito et al. (2014, p. 27) “no Brasil, uma das espécies que apresenta destaque econômico atualmente é a tilápia-do-Nilo (*Oreochromis niloticus*)”, sendo a líder de produção do objeto de estudo, o SAG do oeste paranaense.

Os instrumentos de coleta de dados foram aplicados com base em um recorte transversal, pois referem-se a um conjunto de entrevistados que vivenciam o mesmo evento, em determinado período do tempo (MALHOTRA, 2012). Dessa forma, os resultados não inferem

¹ *UA- unidade de análise das teorias individuais e ** unidade de análise para complementaridade.

caráter de generalização, uma vez que o interesse do problema é delimitado a uma amostra específica sob a qual pretende-se conhecer uma realidade. Em observância a esse princípio, a coleta de dados teve uma duração de 3 meses, com início em 25/04/2018 e término em 25/07/2018, perfazendo um total de 51 entrevistados, divididos em (22) produtores (12) processadores e (17) agentes chave. O recorte para a elaboração das categorias, seguiu os principais pressupostos das teorias (RBV, ECT e ECM), e foi utilizado com base na proposta de Bardin (2010). Além disso, as mesmas categorias propostas no Quadro 2 foram responsáveis por estruturar os grupos de perguntas para o roteiro das entrevistas.

Quadro 2 – Categorias para análise de conteúdo

Teoria	Categorias
Economia dos Custos de Transação (ECT)	Estruturas de Governança
	Atributos da Transação (Especificidade, Frequência e Incerteza).
	Custos de Transação
Economia dos Custos de Mensuração – ECM	Dimensões Mensuráveis dos Ativos
Visão Baseada em Recursos (VBR)	Recursos Estratégicos e Condições Estratégicas (VRIO + CR)

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos pontos centrais da revisão teórica.

Para tanto, a fim de garantir transparência e confiabilidade aos procedimentos adotados, foram tomadas as seguintes medidas: (i) todas as entrevistas foram gravadas; (ii) todas as entrevistas foram transcritas na íntegra; (iii) as análises foram gerenciadas por meio do software MAXQDA®; (iv) o arquivo final foi submetido a um software de identificação de plágio para evitar que haja quaisquer ocorrências, mesmo que acidentalmente inseridas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com último Anuário da Piscicultura da Peixe Br (2020), a produção brasileira cresceu 4,5% e atingiu 722.560 toneladas. A partir de dados disponibilizados pela *Intrafish*, o Brasil é o 4º maior produtor de tilápia, perdendo apenas para Egito, Indonésia e China. No Brasil, o Paraná é o estado líder de produção de peixes de cultivo, e, em 2018, teve um crescimento de 16% em relação ao ano anterior (PEIXE Br, 2020). A região oeste do Paraná é líder em produção e processamento. A coleta de dados identificou 25 processadores ativos. Além das agroindústrias processadores, de acordo com a Peixe Br (2020) são considerados essenciais para a coordenação e o funcionamento do SAG piscícola, outros agentes, dentre eles: os fornecedores (ração, insumos, medicamentos e equipamentos), os produtores (alevinos, matrizes juvenis e engorda), os processadores (frigoríficos privados e cooperativas), diversas associações, consultores e técnicos. Além destes, há presença dos distribuidores, varejo e o consumidor final. O foco neste trabalho foi direcionado para as relações entre produtores e processadores, obtendo, além de suas próprias perspectivas, também uma terceira visão a partir de agentes chave de instituições de fomento dos municípios. Durante a coleta de dados, foram evidenciadas a presença das três estruturas de governança propostas na ECT (WILLIAMSON, 1985), mercado, híbridos (formais e informais) e uma única iniciativa de hierarquia sob coordenação de um produtor.

Corroborando com Williamson (1985) este estudo evidenciou que a indisponibilidade de acessar determinadas estruturas de governança, implica em maiores custos de transação aos produtores. A iniciativa de integração vertical é única e, embora lucrativa, não demonstra em primeira análise capacidade de ser fomentada, sendo identificada uma única condição, remetida às vantagens de *path dependence* (NORTH, 1990), de trajetória familiar de longos anos. Assim, para o SAG da piscicultura foi possível confirmar a proposição: *(a1) recursos e condições estratégicas individuais de elevada especificidade devem ser protegidos no interior das firmas (integração vertical) a fim de propiciarem VC e VCS frente aos concorrentes.*

Por outro lado, o mercado é uma estrutura que vem sendo gradativamente abandonada por ambos, uma vez que tanto produtores como processadores admitem a necessidade de

coordenar aspectos envolvendo especificidades temporal, locacional e física, discutidos a seguir. Aos produtores que optam por transacionar via mercado, observa-se normalmente baixo investimento e pouca preocupação com recorrência, confirmando a proposição: *(a2) diante da ausência de recursos e condições estratégicas compartilhadas, da existência de mecanismos de mensuração e da presença de ativos de baixa especificidade para transações entre agentes de um SAG, o mercado passa a ser preferível em função de maiores incentivos financeiros explorados individualmente por cada competidor a cada transação;*

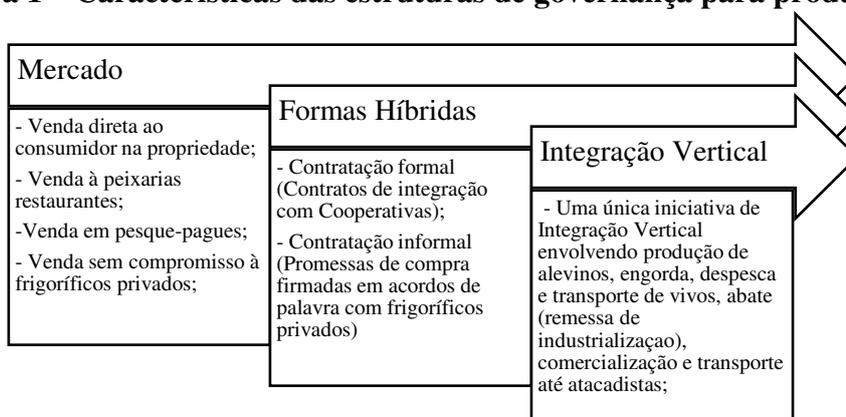
Por fim, as formas híbridas foram identificadas sob duas perspectivas: os contratos formais e as parcerias informais. Os contratos formais referem-se a contratos de integração, utilizados entre agroindústrias cooperativas e seus cooperados, elaborados e desenvolvidos a partir do pioneirismo já adotado na cadeia do frango, coordenados por meio do direito legal. As parcerias informais adotam apenas o compromisso de palavra entre as partes, assegurado pela recorrência e por regras do direito econômico. Ademais, foi identificada uma forma híbrida aqui denominada como semi-integração, em uma cooperativa de produtores, formada para industrializar e vender o peixe, com produtores livres para negociar insumos via mercado.

No entanto, embora haja o predomínio de contratos formais em outras cadeias produtivas na região, como a do frango e a de suínos, a maior parte das transações no SAG da piscicultura ocorrem por meio acordos informais. De acordo com Coleman *et al.* (2017) a presença de transações coordenadas de formas distintas em um SAG motiva esforços para compreender a coexistência de arranjos em um ambiente institucional.

As transações formalizadas são regidas pela Lei Nacional 13.288 de 16 de maio de 2016, tida como “Lei da Integração”. Observa-se que nos contratos formais de integração, a integradora é responsável pelo fornecimento de insumos (alevinos, semente, medicamentos, assistência técnica, despesca e transporte) e o integrado (produtor fiel depositário responsável pela criação dos animais). De forma geral, o contrato determina que tal relação não se configura como prestação de serviço ou vínculo empregatício. O objetivo está em configurá-la por uma conjugação de recursos e esforços e pela distribuição justa dos resultados. O cumprimento desse tipo de contrato, depende de dimensões mensuráveis dos atributos (BARZEL, 1997; 2002).

Nesse ponto, confirma-se a proposição *(a3) diante da presença de recursos e condições estratégicas compartilhadas, de mecanismos de mensuração factíveis para ativos específicos e estratégicos, entre agentes de um SAG, as estruturas de governança híbridas são mais eficientes.* A Figura 1 evidencia as estruturas de governança adotadas pelos produtores.

Figura 1 – Características das estruturas de governança para produtores do SAG

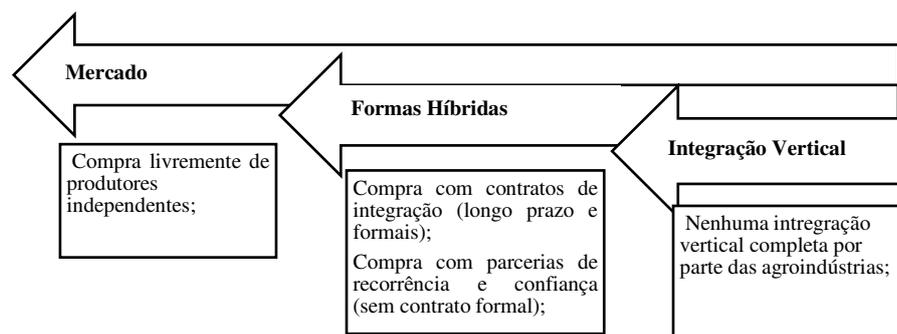


Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos processadores, de acordo com o Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal - RIISPOA (1952), dos quatro selos que podem ser obtidos, dois são emitidos pela esfera federal: Sistema de Inspeção Federal (SIF) e Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal (SISB/POA). Em nível estadual a certificação permite comercialização para municípios dentro do estado de origem e denomina-

se como: Sistema de Inspeção do Paraná de Produtos de Origem Animal (SIP/POA). E o Sistema de Inspeção Municipal de Produtos de Origem Animal (SIM/POA), é nominado como “inspeção municipal”. Para os entrevistados, os custos das certificações são elevados e burocráticos e dificultam acesso ao mercado. Além disso, dentre os critérios de decisão para a compra de matéria-prima, destacam-se as relações de parceria, a qualidade do manejo adotado e critérios de proximidade e facilidade de acesso ao campo. Assim, os critérios que determinam a mensuração de atributos transacionados são responsáveis por justificar a coexistência de arranjos institucionais (CALEMAN et al., 2017), neste estudo, resumidos na Figura 2.

Figura 2 – Características das estruturas de governança para processadores do SAG



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos resultados adicionais da ECT, fundamentados em Williamson (1991), diante da presença de alta especificidade, maior controle deve ser imposto e, os híbridos e a hierarquia passam a ser mais recomendados. O correto alinhamento proposto por Williamson (1985), também leva em conta os atributos de frequência e incerteza. Contudo, no SAG da piscicultura variáveis como condições ambientais e legislação dificultam e impedem a hierarquia, levando a necessidade de formas híbridas específicas para as transações. O Quadro X resume as especificidades encontradas. Além disso, há aspectos relativos à frequência (crise econômica e competição horizontal) e incerteza (condições climáticas no campo e processos complexos que dificultam plano de abate).

Quadro 11 – Resumo das especificidades

Especificidade de Marca	Especificidade Temporal	Especificidade de Ativos Dedicados
a) Marcas: C-Vale e Copacol; b) Volume de investimento financeiro em marketing; c) Força da imagem das cooperativas locais;	a) Sazonalidade de consumo no e entressafra de alevinos no inverno; c) Decisão de quando e quanto alojar é do produtor; d) Manter peixe no tanque, após estar em condição ideal para abate; e) Curto prazo de validade do produto acabado; f) Tempo de Preparo da despesca;	a) Tecnologias de automação; b) Equipamentos p/ aproveitar subproduto; c) Ociosidade da planta industrial; d) Veículos - transporte do peixe vivo; e) Gerador, aerador e instalação elétrica; f) Tanques, remanescentes e estradas; g) Tratadores automáticos; h) Aparelhos - biometria e oxímetros; i) Lagoas de decantação e acesso à tanques;
Especificidade Humana	Especificidade Física	Especificidade Locacional
a) Produtores engajados e atuantes; b) Grau de profissionalização; c) Conhecimento técnico; d) Mão de obra treinada para tarefas de risco: despesca e filetagem; e) Especialistas em degustação; f) Técnicos p/ construção de tanques;	a) Tilápias maiores; b) O volume/tamanho do peixe define o canal de venda; c) Segregação e diferenciação de destinos para cada padrão de filé; d) Produção de filé resfriado e temperado;	a) Prioridade nas transações com parceiros mais próximos às agroindústrias b) Limites de comercialização para outras regiões;

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi possível constatar que nas relações entre agentes da piscicultura, os custos para efetivar as transações apresentam tanto natureza *ex ante* (formalizar acordos) quanto *ex post*

(garantir/ajustar acordos), confirmando as proposições teóricas da ECT de Williamson (1985). Dentre os custos mais significativos estão problemas da estrutura de governança adotada não ser alinhada aos atributos do ativo transacionado (a) e (f); os custos (c) e (g) se relacionam com dificuldades de estabelecer nas transações mecanismos de mensuração conjuntos; e por fim, os custos (d), (e), (h) e (i) foram classificados como custos de produção, embora alguns de seus agravantes estejam relacionados com a forma como o arranjo produtivo está sendo coordenado, é o caso da falta de incentivos para adoção de procedimentos de depuração (preparos antes do abate), entre os informais.

Quadro 12 – Custos de Transação e outros custos assumidos nas transações

CUSTOS DE TRANSAÇÃO AOS PRODUTORES		
Custos de Negociação e Renegociação	Monitoramento	Outros Custos de Produção
a) Localizar e negociar com possíveis compradores; b) Renegociar prazos e substituir cheques sem compensação;	c) Custos para avaliar causas de mortalidade;	d) Obtenção de licenças ambientais e outorgas para uso da água; e) Fretes de insumos e impostos;
CUSTOS DE TRANSAÇÃO AOS PROCESSADORES		
Custos de Negociação e renegociação	Monitoramento	Outros Custos de Produção
f) Custos com funcionários que precisam ir até a propriedade avaliar e negociar a matéria-prima;	g) Custos de técnicos para controle e registro das informações;	h) Perdas decorrente da mortalidade no transporte e depuração; i) Frete, pedágio e impostos;

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quanto a mensuração, os principais custos evidenciados entre produtores e processadores referem-se à necessidade conferência conjunto de cada lote e o monitoramento por parte dos processadores quanto ao correto manejo de produção nas propriedades. Para que haja mensuração é necessário, de acordo com Barzel (2002), que seja definida a cesta de atributos associados ao ativo transacionado. Dentre os atributos considerados para a formação de preço pago pelo processador ao produtor no quilograma de tilápia, incorrem basicamente três atributos, citados consensualmente por agroindústrias, produtores e agentes chave: o peso, a conversão alimentar e o tamanho de filé. Em relação aos atributos, foram constatados no Quadro x, um conjunto de atributos intrínsecos que tornam complexa a captura e distribuição de valor.

Quadro 14 – ECM: Dimensões Mensuráveis dos Ativos

Intrínsecos		Extrínsecos
- Tamanho do filé	- Qualidade de ambiência	- Peso
- Conversão alimentar para rendimento de filé	- Consistência carne	- Padronização de tamanho no lote
- Sabor	- Jejum para depuração	
- Aroma	- Volume alojado x volume despescado	
- Substâncias irregulares na carne	- Atendimento à padrões sanitários	

Fonte: dados da pesquisa.

Diante da ausência de aplicação de mecanismos de mensuração mais precisos, as discordâncias quanto ao preço ocorrem em função de condições conhecidas, mas nem sempre mensuradas, impedem a devida remuneração e causam *hold-up ex-post* (FOSCACHES; SAES 2017). Tais condições podem ser exemplificadas pela qualidade da água que consequentemente influencia: no sabor da carne; na qualidade do efluente que retorna ao ambiente; no rendimento de filé e teor de gordura da carne; na presença de substâncias químicas no peixe que se configuram como nocivas à saúde humana; e nos índices de mortalidade do lote. Assim, a interdependência de recursos estratégicos sendo coordenada por meio de contratos de palavra não cria obstáculos ao *hold-up*, desestimulando o produtor a investir e qualificar a produção e, impedindo o processador de estabelecer padrões acordados para redução de custos *ex-ante* e *ex-post* a cada transação, confirmando a proposição: *(b1) as relações de interdependência devem preservar os direitos individuais e proteger especificidades inerentes a cada segmento, reduzir custos de transação e mensuração e desestimulando o hold-up;*

É possível constatar que embora os atributos, tanto extrínsecos como intrínsecos, sejam reconhecidos por ambos os segmentos, a mensuração ainda não padronizada acarreta em falhas na proteção e distribuição de valor. Barzel (2002) afirma que as falhas na distribuição de valor, muito em função da falta de capacidade para mensurar desempenhos individuais, ocorre pela indefinição da cesta de atributos, ou, pela dificuldade em mensurá-los. Nesse sentido a coordenação contratual das salvaguardas permitiria acordos mais estáveis e promissores à ambos. O esforço obtido na colaboração vertical, permitiria agregar valor ao produto, confirmando a proposição: *(b2) a geração conjunta de valor gera interdependência entre agentes e inviabiliza transações via mercado e hierarquia, exigindo coordenação contratual;*

A dificuldade de implementar mecanismos de mensuração conjuntos é vislumbrada nesta pesquisa diante da baixa presença de tecnologia e do limitante fluxo de informações entre os segmentos. Essa condição faz com que mensuração fora do contexto da firma eleve os custos (WINKLER; SOUZA, 2012), uma vez que diante da presença de confiança e integridade, uniformidade e reputação ou reconhecimento da marca nas relações de troca são formas de minimizá-los (BARZEL, 2002). Para tanto, as regras precisam ser previamente definidas (TRIENEKENS et al., 2011), em contratos que estimulem ao produtor a geração de atributos valorizados pelo processador. A pesquisa demonstrou que há nichos diferentes para a tilápia. Há mercado consumidor tanto para preço baixo e padronização, como também para elevado nível de qualidade e diferenciação. Assim, os processadores deveriam previamente definir salvaguardas contratuais que permitam, com base nos resultados individuais, garantir a distribuição de valor, conforme proposição: *(b3) salvaguardas, baseadas na mensuração, que garantam distribuição de valor, com base na eficiência individual devem ser utilizadas em SAGs para estimular a competitividade horizontal e a colaboração vertical por meio de CSV;*

Foi possível constatar que na prática há iniciativas que apontam para junção de esforços entre segmentos na escolha de insumos, em aplicar melhores práticas de manejo e na busca de produtos finais de melhor qualidade. Essa cogeração de recursos indica que há corresponsabilidade entre as partes, o que justifica a adoção de formas híbridas na maior parte das transações na piscicultura. Os resultados são sintetizados no Quadro 10.

Quadro 10 – Recursos e Condições Estratégicas compartilhados entre os segmentos

Recursos VRIO – Barney (1991)			
Valiosos	Raros	Inimitáveis	Insubstituíveis
a) Planejamento e execução do manejo; b) Assistência técnica gratuita; c) Melhoramento genético; d) Acesso a rações de qualidade; e) Preparo adequado de tanques pré despesca; f) Tecnologias e equipamentos para aproveitar sub produtos;	a) Qualidade e volume da água na propriedade; b) Padrões de solo; c) Tecnologia bombear água; d) Tanques próximos do abate; e) Rastreabilidade e controle de informações; f) Criação de juvenis em ambiente controlado;	a) Presença de universidades e pesquisadores de referência na região; b) Mão de obra especializada; c) Organização cooperativa local; d) Infraestrutura já disponível para o volume de produção;	a) Água em condições ideais; b) Modelo de negócio familiar;
Condições para Renditas Ricardianas – Peteraf (1993)			
Heterogeneidade	Inimitabilidade	Barreiras <i>ex ante</i>	Barreiras <i>ex post</i>
a) Uso de bactérias vivas para decompor matéria orgânica; b) Qualificação para estratégia de manejo sustentável; c) Documentação exportação; d) Possuir certificado de inspeção federal; e) Criação de juvenis; f) Horas máquinas para tanques; g) Subsídios para alevinos e aeradores; h) Doação de caminhão feira;	a) Monitoramento do manejo pelo proprietário; b) Localização geográfica da propriedade; d) Domínio total na produção de ração e alevinos; e) Tecnologia de Despesca;	a) Comercialização do peixe; b) Falta de técnicos em alguns municípios; c) Burocracia na atividade; d) Obtenção do RGP; e) Custos maiores para novos entrantes; f) Pioneirismo do SAG local; g) Estrutura logística das cooperativas; h) Delimitação de atuação das cooperativas;	a) Alianças /parcerias entre agroindústrias já instaladas; b) Experiência dos produtores para atingir padronização de filé na matéria-prima.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que algumas implicações resultam da ausência de controle sobre Recursos VRIO (BARNEY, 1991) e de Condições Estratégicas (PETERAF, 1993), do correto alinhamento entre a estrutura de governança adotada em função da transação (WILLIAMSON, 1985) e, por fim, dos mecanismos de mensuração praticados em função dos atributos (BARZEL, 2002). Teoricamente, Barney (1991), esclarece que o conjunto de recursos valiosos e raros proporciona vantagem competitiva, ao passo que, complementado por recursos inimitáveis e insubstituíveis, torna-se capaz de permitir VCS. O SAG analisado possui condições para atingir VCS, desde que haja coordenação.

Complementarmente, o conceito de VCS é definido pela condição de não replicabilidade imediata, ou seja, é necessário organizar tais condições (PETERAF, 1993) para que o SAG possa manter as vantagens identificadas, frente à outras regiões do país que estão se estruturando. Dessa forma, seria possível atingir retornos financeiros superiores (rendas ricardianas) (BARNEY, 1991).

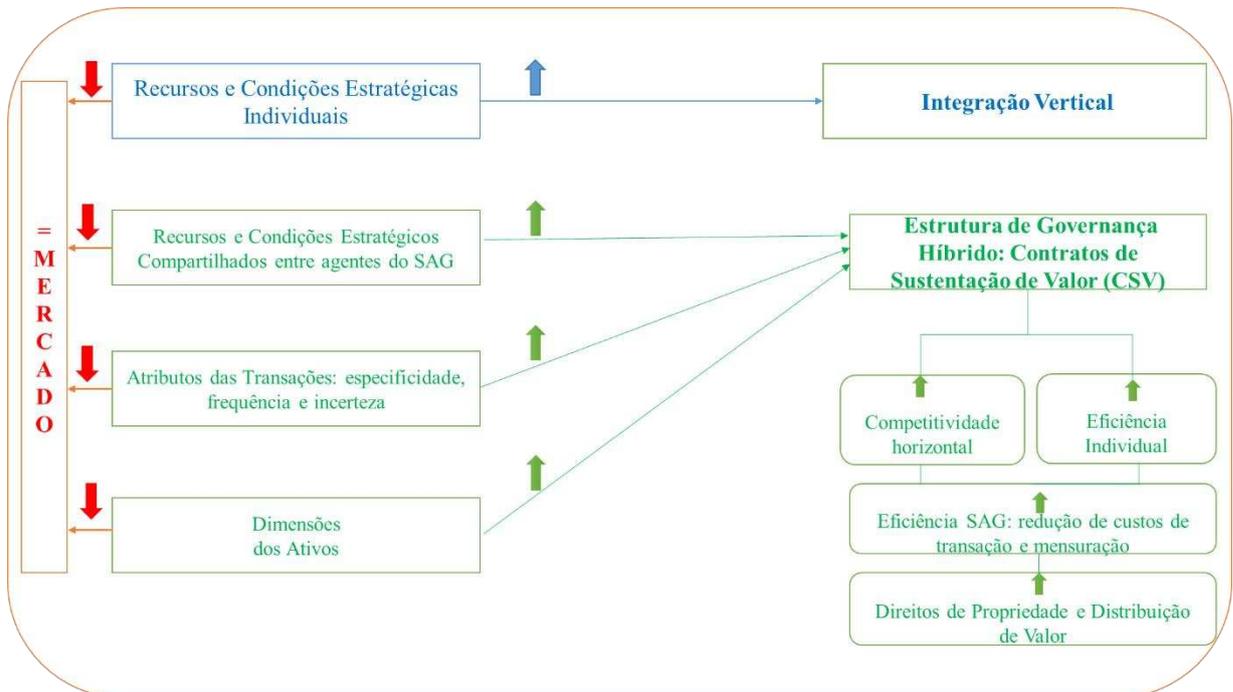
De forma unânime, todos os entrevistados afirmam que ainda há falhas na distribuição de valor, muito em função da falta de capacidade para mensurar desempenhos individuais, pela indefinição da cesta de atributos (BARZEL, 2002). Sobretudo, quando há coordenação, se torna possível promover transformações no resultado, como aponta o estudo de Saes (2008), que reflete sobre o fato de etapas à jusante da cadeia produtiva possuírem maior tendência a diferenciação, enquanto no segmento rural, produtos permanecem apenas como *commodities*. Os resultados deste estudo confirmam o que afirma Peteraf (1993), dado que as vantagens competitivas representam possibilidades e habilidades para competir com custos menores ou possuir algum grau de exclusividade.

Além disso, a ausência de direitos de propriedade bem definidos, decorrem da estrutura de governança adotada, situação constatada também por Winkler e Souza (2012). Portanto, ao identificar ativos específicos, estratégicos e difíceis de mensurar, com foi o caso do SAG da piscicultura as condições para VCS não podem ser adquiridas via mercado, tampouco desenvolvidas exclusivamente no interior das firmas, devendo ser coordenadas, envolvendo mecanismos de mensuração, via CSV.

A Figura 2 sintetiza a proposta dos CSV. Na primeira opção diante da ausência de recursos e condições estratégicas individuais, baixa interferência dos atributos de transação e facilidade na captura e mensuração de valor dos atributos transacionados, o mercado *spot* é suficiente. Por outro lado, as teorias indicam e o estudo empírico confirma, que diante de ativos específicos e estratégicos individuais, que podem ser preservados no interior das firmas, a integração vertical é mais eficiente.

No entanto, diante de recursos e condições estratégicas que são produzidos em atividades conjuntas em mais de um segmento em um SAG, da presença dos atributos da transação (especificidades, frequência e incerteza) e da necessidade de mensuração complexa e custosa de atributos a cada transação, uma forma híbrida diferenciada precisa ser utilizada para obtenção de eficiência e controle de *hold-up*. Os CSV sugerem considerar em sua formulação o incentivo à eficiência individual, preservando a competitividade horizontal, a fim de estimular resultados conjuntos do SAG e permitir, por meio do direito legal, a distribuição de valor entre as partes, conforme figura 2.

Figura 2 – Proposta para escolha da Estrutura de Governança



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foram analisados os recursos e as condições estratégicas, a estrutura de governança e os atributos mensuráveis das transações, com foco nos produtores e processadores da piscicultura no Oeste do Paraná. Nesse sentido, o presente trabalho atingiu o objetivo geral uma vez que demonstrou como, em complementaridade, a coordenação de recursos estratégicos a partir de uma adequada estrutura de governança e da mensuração, pode maximizar a eficiência das transações e proporcionar VCS ao SAG analisado. Esses pontos-chave foram teoricamente embasados na RBV, em complementaridade com a ECT e a ECM.

Foi possível identificar a presença de especificidade de ativos, recursos estratégicos compartilhados entre segmentos, mecanismos de mensuração executáveis e, sobretudo, potencial para obtenção de VCS no SAG. Foi constatada que há interação entre as unidades de análise de cada uma das teorias utilizadas, quando se busca compreender a eficiência, a partir dos resultados empíricos analisados. Foram caracterizadas as estruturas de governança e um extenso conjunto de dimensões mensuráveis dos ativos transacionados.

O **modelo teórico** reitera que diante da presença de recursos estratégicos compartilhados entre as partes, e de transações que envolvem especificidade de ativos, na possibilidade de rigorosa mensuração de atributos, assim deverá ser feito em função dos resultados individuais. Os CSV propõem que quando a competitividade horizontal é incentivada por regras formais, se torna possível controlar a apropriação de quase-renda e reduzir o comportamento oportunista, em função de mecanismos legais de proteção, que atualmente não existem nos acordos informais do SAG.

Considera-se que o conjunto das **proposições “(a1), (a2), (a3)”** foram confirmadas, dado que para explicar VC e VCS, não apenas a depender da estrutura de governança adotada, mas também das dimensões mensuráveis dos atributos do ativo e da análise de recursos estratégicos individuais e compartilhados foram necessárias. A sub-proposição “a1” retrata que a integração vertical não se adequa ao SAG. Já a sub-proposição “a2” que trata das transações via mercado, expôs que a ausência de formalização, sem qualquer estruturação de parcerias,

está levando produtores e processadores à prejuízos. Quanto a proposição “a3”, confirmou-se que as relações contratuais se postam de maneira dominante no SAG e admitem condições de interdependência, mas com falhas de coordenação, dado a predominância de acordos informais.

Considera-se que o conjunto de **proposições “(b1), (b2) e (b3)”** também se confirmaram, dado a necessidade de manter uma estrutura de contratação, uma vez que recursos VRIO e condições estratégicas são compartilhadas entre segmentos. A sub proposição “b1” foi constatada nas relações entre produtores e processadores, já que ambos são responsáveis por compor atributos que permitem gerar e sustentar valor. Já a sub proposição “b2” confirma haver perda de valor nas transações, se essas não mantiverem interdependência por meio de coordenação contratual. Por fim, a proposição “b3” confirma os CSV como uma alternativa potencialmente viável, responsável por salvaguardas baseadas na mensuração, capazes de garantir que eficiência individual seja captada e, a colaboração entre segmentos, seja capaz de promover a eficiência do SAG. Assim, diante da contratação, da mensuração e de direitos de propriedade definidos, as salvaguardas baseadas no direito legal geram maior segurança aos agentes da transação, em detrimento de negociações amparadas no direito econômico.

Dentre as **limitações** reconhecidas, destaca-se que o conjunto de ações e resultados propostos pelos CSV podem ser ampliados à medida que a organização evolui. A racionalidade limitada também impõe restrições as ações cabíveis em um contrato no longo prazo. Não obstante, considera-se que o trabalho foi aplicado sob uma dimensão temporal transversal e estática, em um único SAG. Como **sugestão para futuros estudos**, recomenda-se que o objetivo de replicação possa inspirar pesquisadores em outros contextos e em outras perspectivas temporais. Além disso, sugere-se questões pontuais, como: a padronização de atributos mensuráveis e contratáveis, aliada a transmissão de informações críveis, permite reduzir custos de transação? Estratégias de estímulo a competitividade individual podem de ampliar a eficiência coletiva de outros SAGs?

REFERÊNCIAS

- ARAGÃO, L.A.; FORTE, S.H.A.C.; OLIVEIRA, O. V. Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas no contexto brasileiro: a produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, edição 66, v. 16 (2), p. 373 – 396, 2010.
- ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: a dynamic perspective and integration. **Social Science Research Network (SSRN)**. Jun/2008.
- AUGUSTO, C.A.; SOUZA, J. P. Transaction Costs Economics and Resource-based View: complementary aspects in the treatment of governance structures. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 8, n. 2, p. 173-193, mai/ago, 2015.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.B.; KETCHEN, D.J.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, v. 37(5), p. 1299-1315, 2011.
- BARZEL, Y. **Economic analysis of property rights**. 2º edition (reprinted 2005). New York: Cambridge University Press, 1997.
- BARZEL, Y. **A Theory of the State**. Cambridge University Press: Cambridge, 2002.
- BARZEL, Y. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 161, p. 357–373, 2005.

BARZEL, Y. What are ‘property rights’, and why do they matter? A comment on Hodgson’s Article. **Journal of Institutional Economics**. V.11 (4), p. 719–723, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 30.691, de 29 de março de 1952**. Aprova o Novo Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal. RIISPOA. Rio de Janeiro, 29 de março de 1952; 131º da Independência e 64º da República.

BRASIL. Lei Nº **13.288, De 16 de Maio de 2016**. Dispõe sobre os contratos de integração, obrigações e responsabilidades nas relações contratuais entre produtores integrados e integradores, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113288.htm. Acesso em: 23. Agosto. 2018.

BROL, J.; MOLINARI, D. Piscicultura no Paraná: rumo as 100 mil toneladas. **Aquaculture Brasil**, p. 45 - 49, 17 maio 2017.

CALEMAN, S. M. de. Q.; ZYLBERSZTAJN, D.; PEREIRA, M. W. G.; OLIVEIRA, G. M. **Revista de Administração da USP – RAUSP**. V. 52 (2017), p. 456–466, 2017.

CARDENAS, L. Q.; LOPES, F. D. A formação de alianças estratégicas: uma análise teórica a partir da dependência de recursos e da teoria dos custos de transação. **Cadernos EBAPE**, v. 4(2), p. 1-8, 2006.

COSTA, C. C. M.; FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J.; ABRANTES, L. A. Disparidades inter-regionais e características dos municípios de Minas Gerais. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí/RS, v. 10, n. 20, p. 52-88, maio/ago. 2012a.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; AGUINIS, H. Organizing around Transaction Costs: What have we learned and where do we go from here? **Academy of Management Perspectives**, Vol. 27, n. 1, p. 63–79, 2013.

DAUGHERTY, P. Review of logistics and supply chain relationship literature and suggested research agenda. **International Journal & Logistics Management**. Estados Unidos, v.41, n.1, 2011.

DE BRITO, J. M. *et al.*; Policultivo de tilápias-do-nilo (*oreochromis niloticus*) e camarão marinho (*litopenaeus vannamei*) em tanques-rede – revisão. **Revista Eletrônica Nutritime**. Artigo 235 - Volume 11 - Número 02 – p. 3225– 3237 – Março/Abril, 2014.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: Um Ensaio Conceitual. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v.6, n.3, p. 147-161, dez. 1999.

FARINA, E. M. M. Q. ZYLBERSZTAJN, D. Economics of Networks and Patterns of Competition in Food Business. *In*: IV International Conference on Agri-Food Chain Management. **Proceedings...** 2003, Ribeirão Preto. 2003.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3º ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOSCACHES, C.; SAES, M.S.M. Economia dos Custos de Transação e Teoria da Identidade: um estudo bibliométrico. **Desafio Online**, Campo Grande, v.5 (3), p. 353-365, Set./Dez. 2017.

FOSS, N. J. The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium. *In*: FOSS, Nicolai, J. **Strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

- FOSS, N. J.; KNUDSEN, T. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. **DRUID Working Paper 2nd draft**. Copenhagen Business School, v. 21, n. 2, p. 1-27, Feb, 2000.
- FOSS, K.; FOSS, N. J. The Next Step in the Evolution of the VBR: Integration with Transaction Cost Economics. **Management Revue**, Mering, v. 15, n. 1, p. 107-121, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GHOZZY, H.; SOREGAROLI, C.; BOCCALETTI, S.; SAUVÉE, L. Impacts of non-GMO standards on poultry supply chain governance: transaction cost approach vs resource based view. **Supply Chain Management: An International Journal**. Vol. 21 (6), p.743-758, 2016.
- GOMES, L. De. C.; KLIEMAN NETO, F. J. Métodos Colaborativos na Gestão de Cadeias de Suprimentos: desafios de implementação. **Revista de Administração de Empresas- RAE** | São Paulo, v. 55 (5), set-out, p. 563-577, 2015.
- JACOBIDES, M. G.; WINTER, S. G. The co-evolution of capabilities and transaction costs: explaining the institutional structure of production. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 5, p. 395-413, 2005.
- KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da Visão Baseada Em Recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63-68, 2006.
- LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management: process, partnerships, performance**. SCMI – Institute Supply Chain Management. 3ª Edição. Estados Unidos, 2008.
- LAZZARI, F.; SARATE, J. A.; GONÇALVES, R. B.; VIEIRA G. B. B. Competitive advantage: the complementarity between TCE and RBV. **Faces: Revista de Administração**, v. 13(3), p.88-103, 2014.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6º. São Paulo: Bookman, 2012.
- NEVES, L.W. de. A.; HAMACHERA, S.; SCAVARDA, L. F. Outsourcing from the perspectives of TCE and RBV: A multiple case study. **Production**, V(24)3, p. 687-699, 2014.
- NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press: 1990. 152 p.
- ORMOND, J. G. *et al.* **Agricultura orgânica: quando o passado é futuro**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, n.15, mar. p. 3-34. 2002.
- PACHECO, M. G.; CALARGE, F. A. Cost management in the integration model of the manufacturing strategy. **Transinformação**, Campinas, v. 17(1), p. 61-77, jan./abr, 2005.
- PAIVA, R. V. C. DE.; BARBOSA, F. V.; GONÇALVES, R. G. A Visão Baseada em Recursos: O que se Vê é Diferente, mas é Igual. **Reuna - Belo Horizonte**, v.13, nº3, p.27-39 – 2008.
- PEIXE BR - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA PISCICULTURA. **Anuário Peixe BR da Piscicultura**. 2018. Disponível em: <https://www.peixebr.com.br/anuario2019/>. 2020.
- PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is The Resource-Based "View" a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v. 26 (1), p. 22-40, 2001.

REIFSCHNEIDER, F. J. B.; LOPES, C. A. Horticultura brasileira sustentável: Sonho eterno ou possibilidade futura? **Revista de Política Agrícola**. Ano XXIV–N.2–Abr./Maio/Jun. 2015.

SAES, M. S. M. **Uma visão integrativa das vertentes de estratégias**. São Paulo: Annablume, 2009.

SANTOS, N. de. M.; FERRAZ, I. N.; FALQUETO, J. M. Z.; VERGA, E. A Teoria dos Custos de Transação nas Pesquisas de Estratégia no Brasil. **Revista Ibero Americana de Estratégia – RIAE**, v. 16(2). Abril/Junho, 2017.

STOROPOLI, J. E., BINDER, M. P.; MACCARI, E. A. Incubadora de empresas e o DAUGHERTY desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. **Revista de Ciências da Administração**, v.15(35), p. 36-51, 2013.

TIMMER, C. P. Agriculture and economic development. **Handbook of Agricultural Economics**, Amsterdam, v. 2, p. 1487-1546, 2002.

TRIENEKENS, J. H. Agricultural value chains in developing countries: a framework for analysis. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 2, 2011.

VAN DUREN, E.; MARTIN, L.; WESTGREN, R. Assessing the Competitiveness of Canada's Agrifood Industry. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, 39, 1991.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. *In*: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F. N. (Org.) **Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, p. 1-21, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. **RER**, Rio de Janeiro, vol. 43, nº 03, p. 385-420, julho/set 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (org). **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

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

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

WINKLER, C.A.G.; SOUZA, J.P. Condições de apropriação de renda no sistema agroindustrial do café. **Caderno de Administração**, v. 20 (2), p. 23-37, 2013.