

ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E VISÃO BASEADA EM RECURSOS: UMA ANÁLISE DA COMPLEMENTARIDADE A PARTIR DO MAPA COGNITIVO DOS CONTRATOS

FERNANDA CRISTINA FERRO MALACOSKI
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

REJANE HELOISE DOS SANTOS
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

CAMILA DA SILVA BASSANELLO
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

Agradecimento à órgão de fomento:
Sem órgão de fomento.

Economia dos Custos de Transação e Visão Baseada em Recursos: Uma Análise da Complementaridade a Partir do Mapa Cognitivo dos Contratos

1. INTRODUÇÃO

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma abordagem teórica utilizada na gestão estratégica e seu ponto fundamental é a busca por conseguir manter vantagem competitiva sustentada para a empresa. As características dos recursos e os elementos que permitem essa vantagem competitiva sustentada podem ser diferentes entre os autores da própria VBR, mas isso não impediu que essa teoria tenha se tornado uma abordagem dominante para a gestão estratégica [...]” (FOSS, 2005, p. 61, tradução nossa). Apesar da abrangência da sua utilização como ferramenta para a formulação estratégica, Foss (2005) afirma que o foco da VBR é a criação de valor no nível da firma, mas por outro lado, acaba por negligenciar aspectos transacionais, que podem permitir a apropriação de valor. A fonte da apropriação pode ser os custos de negociação, chamados custos de transação de Williamson (1985). A implicação do argumento apresentado por Foss (2005) é a de que não se pode ao certo especificar como os recursos podem ser uma fonte de vantagem competitiva sem considerar os custos de transação associados às negociações e renegociações entre os agentes.

Os custos de transação são aqueles decorrentes das transações realizadas entre duas partes, especialmente dos custos de adaptação e funcionamento do sistema econômico, considerando os pressupostos comportamentais e as características das transações (WILLIAMSON, 1985). O que Williamson (1985) fez, ao admitir os pressupostos comportamentais, foi permitir que o homem seja considerado na análise econômica com características reais: oportunismo e racionalidade limitada. Sendo o primeiro a busca pelo interesse próprio e o segundo pressuposto relacionado à limitação cognitiva do indivíduo.

Isso implica que pessoas não podem prever todos os eventos que possam impactar na execução do contrato e que elas podem agir em benefício próprio, ainda que isso possa causar dolo a alguém. Desse modo, na Economia dos Custos de Transação (ECT), o foco é economizar os custos de funcionamento de mercado por meio da adoção de uma estrutura de governança adequada aos atributos da transação e pressupostos comportamentais (WILLIAMSON, 1985). O autor denomina essa ocorrência como hipótese de alinhamento, tornando a transação mais eficiente.

Na tentativa de ir além da explicação tradicional sobre as decisões do limite de uma empresa, busca-se inserir novos elementos que justifiquem como a ECT e a VBR podem ser utilizadas em conjunto para abordar assuntos relativos à firma. A firma na VBR, com Wernerfelt (1984), Barney (1991), Barney e Clark (2007) e Peteraf (1993) é entendida, portanto, como um conjunto de recursos estratégicos. A VBR pode ser caracterizada como uma teoria que busca explicar o desempenho conforme a empresa lida com os recursos que possui. Assim, uma análise da estratégia na VBR possui um foco interno à empresa, com base nos recursos que dispõe, os quais precisam controlar os que são competitivos, para adquirir competitividade (PADILHA FILHO, 2007).

Na ECT (WILLIAMSON, 1985) a firma é vista como uma estrutura de governança para organizar as transações, tornando possível, comparativamente, reduzir os custos de transação. Embora as definições da firma e a unidade de análise sejam distintas em ambas as abordagens teóricas, o próprio Williamson (1985) defendeu que a ECT deve ser utilizada em acréscimo, ao invés de excluir abordagens alternativas e apontou que “*its many accomplishments notwithstanding, there is a vast amount of unfinished business – refinements, extensions, new applications, more good ideas, more empirical testing, more fully formal theory*” (WILLIAMSON, 2000, p. 611) para serem desenvolvidos.

Argyres e Zenger (2010) sugerem que é enganoso distinguir entre a ECT ou VBR como teoria para explicar o limite da firma, pois, as duas perspectivas estão interligadas. A conexão entre ambas as teorias é resultante das limitações presentes em cada uma dessas abordagens. Crook, *et al.* (2013) propõem que seja explorado como a ECT pode se integrar com outras perspectivas teóricas, tais como a VBR. Isso em razão de a ECT explicar apenas parte do comportamento dos envolvidos nas transações. Para Zylbersztajn (2018), diferentes caminhos teóricos podem ser utilizados para explicar a existência da firma, mas existe a necessidade de esforços para desenvolvimento de uma teoria unificada para explicar como a firma é organizada internamente, porque ela existe e como ela se relaciona com outras empresas.

Logo, é inegável que a VBR e a ECT podem ser usadas em complementaridade uma vez que a governança é um esforço para criar ordem, minimizar o conflito e permitir ganhos entre as partes (WILLIAMSON, 2000). Sem os custos de transação, as negociações entre as partes levariam a arranjos que maximizariam a riqueza, independentemente da atribuição inicial de direitos. Na existência desses custos, há um impacto sobre o funcionamento do sistema econômico (COASE, 1960). Ou seja, os ganhos também poderiam ser resultantes da forma de organização do mercado e não do recurso que a empresa detém.

Saes (2006, p. 47) chama a atenção para a consideração dos custos de transação, pois sem eles “não haveria problema de criação e proteção de valor”. Para a autora, a gestão estratégica do recurso seria irrelevante diante de um cenário sem custos de transação, pois não haveria problemas de motivação ou coordenação. Isso, pois, os custos de transação são falhas de mercado que permitem a dissipação de valor, por não possibilitarem garantir todos os direitos de propriedade sobre determinado recurso. Os gestores devem, nesse cenário, elaborar estratégias que busquem encontrar a estrutura de governança apropriada para minimizar a dissipação de valor (SAES, 2006). Valor este, entendido por Barney (1991) como resultado da implementação de estratégia com base nos recursos estratégicos para a empresa, mas que deve considerar, também, a proteção desse valor na cadeia produtiva, e não apenas internamente na firma.

A discussão sobre a estratégia pode seguir diferentes enfoques teóricos, sendo vista como um meio que permite a conexão entre o ambiente interno e externo de uma empresa, sendo ela uma forma de elaborar caminhos para que haja êxito organizacional (ROSSETTO *et al.*, 2006). Embora haja outras abordagens sobre estratégia, a VBR será a abordagem que permeia as discussões deste trabalho, uma vez que, segundo Foss (1998), a perspectiva baseada em recursos diz respeito ao avanço acadêmico e prático do pensamento estratégico. Teece, Pisano e Shuen (1997) destacaram a VBR como parte do ramo eficiência da estratégia porque segundo os autores, o foco é baixo custo, produtos com qualidade e desempenho superior. Assim como Williamson (1991) propõe a ECT como uma abordagem teórica de eficiência.

Barzel (1985) argumenta que quando há custos positivos de transação, as pessoas dependem recursos para capturar atributos que valorizam, fazendo com que a renda possa ser mitigada. Por isso, o estudo dos custos de transação é uma ferramenta para estudar a interação entre as pessoas. Zylbersztajn (2005) afirma que em alguns casos, os custos de funcionamento do mercado podem ser maiores do que o de organizar internamente, por isso, a firma proposta por Coase (1937), pode ser uma forma eficiente de coordenação da produção.

Considerando os argumentos acerca da necessidade de utilizar a VBR e a ECT em conjunto e que ambas as teorias tratam sobre o limite da firma, este trabalho tem a seguinte pergunta norteadora: Como a VBR e a ECT se complementam? Com isso, o objetivo deste trabalho é realizar um quadro integrativo da VBR e ECT, a partir da inferência de um Mapa Cognitivo para a Estratégia. A partir desse mapa, será possível inferir relações com o Mapa Cognitivo do Contrato, proposto por Williamson (1985). Para isso, pressupõe-se que a

consideração dessas proposições teóricas isoladamente não permite que se compreendam integralmente os aspectos relacionados aos limites da firma. Ao abordar os limites da firma, a ECT não considera o processo de gerar valor e a VBR tem o foco na criação de valor, mas ignora como o valor é distribuído, os problemas de organização e de gestão dos recursos (FOSS; FOSS, 2005).

Com essa investigação, espera-se explorar a complementaridade entre a VBR e ECT. Para concretizar esse objetivo, além desta introdução, apresenta-se o referencial teórico com a descrição da VBR e da ECT. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada, enquanto o quarto capítulo é dedicado a estruturação e análise dos resultados assim subdivididos: os argumentos que justificam a integração dessas abordagens; descrição do mapa cognitivo do contrato; inferência do mapa cognitivo da estratégia e a relação encontrada entre os dois mapas. O quinto e o sexto capítulo se referem às conclusões e referências utilizadas, respectivamente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)

Coase (1937) em seu trabalho intitulado *The Nature of the Firm*, foi pioneiro ao discutir a natureza da firma considerando os custos de transacionar pelo mercado como condicionantes dos limites da firma. A proposta de Coase (1937) destaca as empresas como uma forma alternativa de organização que substitui o mecanismo de preços. O preço era considerado, pela teoria econômica até então, como a única forma de regular as transações que acontecem no mercado. Operar no mercado sob mecanismos de preços geram custos (risco, imprevisibilidade, entre outros), dessa forma, algumas operações podem ser realizadas internamente, as quais a autoridade do empresário dirige a aplicação dos recursos para reduzir os custos que seriam necessários para se operar no mercado. A empresa pode ser conceituada então como um conjunto de relações que existem quando a coordenação de recursos depende de um empresário. Nesse sentido, o tamanho da empresa depende do número de novas operações que são adicionadas internamente (COASE, 1937).

É possível afirmar que o trabalho de Coase (1937) foi o pioneiro ao discutir os custos de transação como elementos que definiriam as firmas. Porém, segundo Ménard (2018), o trabalho posterior de Williamson (1985) foi responsável por realizar uma conceituação inicial dessa variedade de arranjos organizacionais. Williamson (1985) identificou atributos das transações que influenciam na escolha da estrutura de governança mais adequada, de modo a gerar eficiência. Ainda que o foco da ECT sejam os custos de transação, o objetivo da ECT não consiste em mensurar tais custos, mas analisar se as práticas contratuais e estrutura de governança estão alinhadas com os atributos da transação (WILLIAMSON, 1985; 2000).

Nessa perspectiva, os problemas de adaptação do contrato estão sujeitos aos riscos dos pressupostos comportamentais, que são racionalidade limitada e oportunismo, ocasionando em problemas *ex-post* para a organização econômica, na elaboração dos contratos e estrutura de governança, considerando a frequência, a incerteza e a especificidade dos ativos com o objetivo de alcançar eficiência (WILLIAMSON, 1985). Na presença da racionalidade limitada, os agentes são incapazes de prever todas as condições futuras que podem impactar os contratos, logo, os contratos são incompletos. A possibilidade do oportunismo, por sua vez, demanda a existência de salvaguardas nas relações contratuais (SAES, 2006). Outro elemento importante para a negociação é a especificidade do ativo, de forma que, as partes devem buscar a adaptabilidade e continuidade da relação que é a fonte de valor econômico real (WILLIAMSON, 1985). A alta especificidade de ativo implica em grandes perdas diante de comportamento oportunista entre as partes. Dessa forma, a especificidade do ativo pode

determinar o limite da firma diante do oportunismo, sendo que em situação de baixa especificidade, as transações podem acontecer via mercado. Com o aumento da especificidade do ativo, a integração vertical pode ser a estrutura de governança mais apropriada (WILLIAMSON, 1985; SAES, 2006), pois recursos mais especificados teriam menores opções para transacionar no mercado (WERNERFELT, 1984).

Por estrutura de governança, Williamson (1991) enfatizou três formas: mercado, hierarquia e híbridos, em que o mercado e a hierarquia representam duas formas extremas de organizar as transações. No mercado, o direito contratual clássico e o preço governam as transações monetizadas, enquanto na hierarquia, a tolerância e o direito contratual neoclássico governam as transações que foram internalizadas. As transações que acontecem via mercado precisam de adaptação ao longo do tempo, o que pode causar desvios de eficiência. Assim, Williamson (1991) contribui com a ECT ao destacar os elementos que distinguem o mercado, a hierarquia e os híbridos, sendo eles, o direito contratual, diferenças de adaptabilidade e uso de incentivos e controle.

A base da ECT para Williamson (1985) é microanalítica, porque o foco são as fricções que possam ser fontes de conflitos durante a troca. Por troca, entende-se, a transferência de bem ou serviço entre partes que estão separadas tecnologicamente. A troca como a unidade de análise faz com que o problema da contratação permeie toda a discussão da ECT, pois, seriam a origem de custos de transação *ex-ante* ou *ex-post*. Os custos de transação *ex-ante* são os de elaboração, negociação e salvaguardas dos contratos. Os custos de transação *ex-post* são custos de má adaptação; custos de negociações para corrigir os desalinhamentos *ex-post*; custos de instalação e funcionamento de uma estrutura de governança para resolução de litígios e os custos para criar relacionamentos que proporcionem segurança nos compromissos.

A firma seria, portanto, uma, entre outras opções, de estrutura de governança, sendo seu objetivo economizar os custos de transação (WILLIAMSON, 1985). A governança consiste em um esforço para criar a ordem, minimizar o conflito e permitir ganhos entre as partes (WILLIAMSON, 2000). A governança deve estar alinhada com os atributos da transação (especificidade do ativo, incerteza e frequência) enquanto considera a racionalidade limitada dos agentes e o oportunismo (WILLIAMSON, 2000). Williamson (1985) define cada atributo da transação, sendo a especificidade do ativo o número de vezes que um bem pode ser realocado para outro uso, sem que haja perda do seu valor. A incerteza diz respeito ao desconhecimento dos resultados futuros, podendo ocasionar em problemas na tomada de decisão. E por fim, a frequência relaciona-se à quantidade de vezes que determinada transação se repete. Como mencionado anteriormente, para que a transação seja eficiente é necessário que haja a hipótese de alinhamento, ou seja, estruturas de governança e especificidade de ativos devem estar alinhados.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

A Visão Baseada em Recursos (VBR) teve origem com o trabalho de Penrose (1959) que buscava investigar importantes questões econômicas: por que as empresas diversificam? Por que entram em outros mercados? Por que não vendem para quem paga mais pelo produto? E as conclusões que a autora alcança em seu trabalho direcionam-se para o fracasso do mercado, que em sua visão é fraco para avaliar novos produtos, ideias e tecnologias, possibilitando, a partir de suas imperfeições, que empresas extraíam vantagens a partir de singularidades. Esta singularidade proporciona então a base para o desenvolvimento de novos produtos, que acabam gerando capacidades ou recursos únicos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; PENROSE, 1959).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampbel (2010) afirmam que Wernerfelt (1984) foi o primeiro a desenvolver a ideia de Penrose (1959) em um artigo premiado que deu nome à teoria baseada em recursos: *A resource-based view of the firm*. O foco em um conjunto de recursos da empresa em oposição ao foco da análise dos produtos do mercado tenderá então a tangenciar a discussão da VBR, especialmente em Wernerfelt (1984). Ambos os focos, recursos ou produtos, fazem parte da discussão sobre a estratégia da firma, no entanto, as compreensões para as formulações estratégicas resultantes são distintas. A análise voltada para os recursos da empresa permite que as firmas possam definir aquelas atividades que seriam ideais para o mercado de produtos (WERNERFELT, 1984). A análise voltada para os produtos da empresa e sua estratégia resultante é desenvolvida por Porter (1981).

Crubellate, Pascucci e Grave (2008) esclarecem que nas perspectivas da organização industrial e de mercado para o entendimento do posicionamento estratégico, o foco recai em condições externas à empresa, enquanto à VBR focaliza suas condições internas, investigando a obtenção, combinação e aplicação dos recursos da firma, sejam eles bens (ou inputs) tangíveis ou intangíveis, que a empresa possui, controla, ou acessa de modo semipermanente.

Sobre a formulação estratégica pela perspectiva dos recursos, Wernerfelt (1984) foi pioneiro ao discutir sobre como os recursos podem representar forças ou fraquezas para uma empresa. Dessa forma, a estratégia de crescimento da empresa passa a ser analisada considerando manter o equilíbrio entre explorar os recursos que fazem parte do portfólio da empresa ou desenvolver ou adquirir novos recursos. Para Wernerfelt (1984), a rentabilidade de um recurso pode ser afetada pela disponibilidade de recursos substitutos e pela barreira à entrada imposta pelo pioneiro. Dessa forma, Wernerfelt (1984) propõe que seja utilizada barreira de proteção dos recursos da empresa em oposição à barreira de entrada de produtos proposta por Porter (1981). Essa proposição apresentada por Wernerfelt (1984) permite compreender que os recursos não são homogêneos entre as empresas, por isso a necessidade de estabelecer barreiras de proteção ex-ante.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampbel (2010), Barney (1991) foi quem desenvolveu a visão baseada em recursos, tornando-a uma teoria completa. Barney (1991) realizou contribuições posteriores para a VBR ao avançar nas discussões sobre a condição dos recursos e gestão estratégica. O foco são os recursos da empresa que são fontes de vantagem competitiva sustentada, quando heterogêneos entre elas e imperfeitamente móveis. Por vantagem competitiva sustentada, Barney (1991) entende que é a implementação de estratégia que cria valor uma vez que não é implantada por concorrentes atuais ou potenciais, simultaneamente.

Barney (1991) esclarece que os recursos das empresas consistem em todos os seus ativos, capacidades, processos, atributos, informações, conhecimentos, entre outros, aos quais a empresa pode controlar, permitindo-a melhorar sua eficiência e efetividade. O autor classifica os recursos em três categorias: recursos capitais físicos (tecnologia física, planta, equipamento, localização geográfica, acesso à matérias-primas), humanos (treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos, ideias de profissionais individuais) e organizacionais (estrutura formal de relatórios, planejamento formal e informal, controles, sistemas, relações intraempresa e externas à empresa).

Destaca-se, portanto, que a principal contribuição e a unidade de análise de Barney (1991) se dão em relação à estratégia, ao discutir quais recursos permitem criação de valor por uma empresa, sendo a fonte da vantagem competitiva sustentada aquela estratégia que não pode ser duplicada devido à condição do recurso. O potencial para gerar vantagem competitiva sustentada ocorre quando o recurso é considerado valioso, raro, imperfeitamente imitável, não possui substituto (BARNEY, 1991) e a empresa possui capacidade de organizar-se internamente para explorá-lo (BARNEY; CLARK, 2007).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampbel (2010) esclarecem que ter recursos com tais características aloca a empresa a uma posição competitiva melhor que a dos seus concorrentes, porém questiona a persistência de tal vantagem na criação de uma vantagem competitiva sustentável. Para estes autores, o trabalho que busca responder essa questão é o de Peteraf (1993) que estabelece quatro condições para a que uma empresa possa auferir renda acima do normal, são elas: 1) possuir recursos heterogêneos superiores; 2) criar barreiras de competição ex-post; 3) possuir mobilidade imperfeita dos recursos e 4) barreiras para a competição ex-ante. Dessa forma, a discussão na VBR move-se da análise da estratégia que cria valor para a empresa com base na condição do recurso para a vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1991) para uma análise que explica a criação e a sustentabilidade das rendas (PETERAF, 1993). As quatro condições descritas por Peteraf (1993) permitem que uma empresa possua rendas acima do normal, pois, recursos heterogêneos permitem aferição de rendas ricardianas ou de monopólio; enquanto barreiras de competição ex-post permitem que haja concorrência nas rendas; a mobilidade imperfeita dos recursos faz com que a empresa detenha a posse deles; e barreiras para a competição ex-ante evitam ou impedem que outras empresas tentem criar o mesmo pacote de recursos.

Logo, é possível afirmar que os trabalhos desenvolvidos por Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993) permitiram o desenvolvimento da VBR. Com essa teoria, a firma passa a ser o foco da análise estratégica (SAES, 2009). A pluralidade de autores que desenvolveram trabalhos que contribuíram para a VBR, portanto, fez com que “cada trabalho oferecesse uma contribuição distinta” (PETERAF, 1993, p. 180).

Contribuições posteriores empreendidas por Teece, Pisano e Shuen (1997) tornaram clara a posição da VBR no campo estratégico como uma teoria voltada para a eficiência da firma. A VBR faz parte do ramo eficiência da estratégia porque o seu foco não se encontra na competição ex-post, mas no baixo custo, qualidade e desempenho superior. A VBR, portanto, possui enfoque na renda e na estratégia elaborada ex-ante, relacionada ao mercado de produtos e com base, especialmente, nos recursos estratégicos de posse da firma.

Para Saes (2006), os recursos controlados pela firma são distintos entre as diferentes empresas. Em uma indústria ou período, algum recurso pode ser valioso, mas em diferente contexto (como outra indústria ou outro momento histórico), o mesmo recurso pode não ser valioso. Ainda que os recursos variem em relação a sua condição de ser valioso ou não ao longo do tempo, a VBR irá tentar explicar as diferenças que um recurso poderá assumir durante diferentes contextos temporais. As diferentes estratégias sobre como explorar determinado recurso contribuem para que haja heterogeneidade das firmas e nas diferenças de rentabilidade (SAES, 2006).

3. INDICATIVOS METODOLÓGICOS

A presente investigação é de natureza qualitativa, “em torno do termo pesquisa qualitativa, encontra-se uma família interligada e complexa de termos, conceitos e suposições” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 16) que não utiliza instrumentos estatísticos para elaboração dos resultados (GODOY, 1995). O presente trabalho também se caracteriza por ser uma pesquisa descritiva, pois descreve os fatos da realidade como eles são para compreendê-los de modo mais aprofundado (TRIVIÑOS, 2012).

Quanto ao método de coleta de dados, consiste em um levantamento bibliográfico de dados secundários, a partir de uma investigação em trabalhos já publicados. Logo, a pesquisa configura-se em uma pesquisa do tipo bibliográfica, a partir de dados secundários. Para Merriam (1998), a pesquisa bibliográfica permite integrar, sintetizar e até mesmo identificar as críticas sobre determinado fenômeno de pesquisa. Luna (2011), por sua vez, aponta que a revisão bibliográfica é uma técnica de pesquisa livre, sendo geralmente composta pelas fases

de exploração das fontes bibliográficas, a leitura do material, o fichamento, a organização do fichamento, as conclusões e a redação.

Para atender o objetivo deste estudo, foi empregada a análise de conteúdo de Bardin (1977) para construir os resultados dessa pesquisa. A análise de conteúdo consiste em entender os significados e formas da linguagem, procurando entender aquilo que está além das palavras. A análise de conteúdo, realizada a partir de documentos, busca representar o que está naquele documento de um modo distinto do original facilitando pesquisas posteriores sobre categorias presentes no material (BARDIN, 1977). A autora afirma que a análise de conteúdo é utilizada para “evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (BARDIN, 1977, p. 46).

Assim, por meio da abordagem qualitativa, foram utilizadas as fases de pré-análise (organização do material), descrição analítica (elaboração da codificação) e interpretação inferencial (análise profunda do material com objetivo de realizar inferências), conforme proposto por Bardin (2004). Para esclarecer a descrição analítica, a primeira etapa consistiu no levantamento das justificativas de complementaridade entre VBR e ECT. O segundo passo, foi a descrição do mapa cognitivo do contrato no que tange a duas categorias de análise: ramo do monopólio, que será denominado, poder de mercado e ramo da eficiência. O terceiro passo consistiu na inferência de um Mapa Cognitivo da Estratégia a partir, principalmente, do texto de Teece, Pisano e Shuen (1997). Por fim, será realizada uma inferência sobre a relação entre o Mapa Cognitivo do Contrato e o Mapa Cognitivo da Estratégia por meio de duas categorias de análise: Ramo de Poder de Mercado e Ramo da Eficiência.

Considerando as discussões apresentadas e a estrutura de análise de dados, o próximo tópico apresenta os resultados alcançados.

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. JUSTIFICATIVAS PARA A COMPLEMENTARIDADE ENTRE VBR E ECT

Considerando-se os pressupostos e o foco de ambas as abordagens teóricas, torna-se possível identificar o aspecto central de cada uma dessas abordagens: enquanto para a VBR o foco recai sobre a criação de valor (vantagem competitiva sustentada ou renda acima do normal) por meio de recursos estratégicos, no que diz respeito à ECT, sua prioridade é a organização das transações visando à minimização de custos de transação, especialmente quando a transação envolve ativos específicos, visando eficiência. A leitura e análise dos trabalhos sobre a VBR e a ECT possibilitaram que algumas conclusões pudessem ser estruturadas com a finalidade de inferir uma análise integrativa de ambas. O estudo buscou identificar como as teorias se complementam, para isso, primeiramente, é preciso destacar que, isoladamente, ambas apresentam limitações enquanto explicações sobre a firma. Por outro lado, pode-se afirmar que há uma harmonia de ideias quanto à possibilidade de integração da VBR com a ECT, porém, justificadas de diferentes formas por cada autor. A seguir serão apresentadas diferentes visões sobre o porquê existe a necessidade de uma abordagem integrativa das teorias VBR e ECT e finaliza-se com um debate sobre como as duas são abordagens voltadas para a eficiência. Foss e Hallberg (2016) afirmaram que o próprio debate acadêmico pode ser uma fonte de mudanças e evolução teórica, mesmo na ausência de testes empíricos.

Assim como a VBR fez contribuições para a estratégia da firma, Saes (2006) aponta que a ECT desenvolvida por Williamson (1985) pode contribuir para a estratégia ao considerar a necessidade de coordenação como um elemento de análise da competitividade da empresa. Quando a coordenação feita de maneira deliberada pelos gestores consiste na opção mais adequada, alguns benefícios surgem, tais como menores custos de transação, maior

adaptação às oscilações ambientais, menor conflito entre as partes e maior captura de valor. O ponto central da ECT é entender como maximizar o desempenho da firma, economizando os custos de transação (SAES, 2006). Nesse cenário, os contratos surgem como estruturas de amparo às transações que visam controlar a variabilidade e mitigar riscos, aumentando o valor da transação ou de um conjunto complexo de transações (ZYLBERSZTAJN, 2005). Zylbersztajn (2005) considera que os incentivos da ECT são a eficiência, mesma conclusão possível por meio da análise do Mapa cognitivo dos contratos de Williamson (1985).

Langlois (1992) sugere que a ECT possui limitações e, assim, necessita de teorias complementares para explicar os limites da firma. Em seu texto intitulado *Transaction-cost Economics in Real Time*, considera a perspectiva do tempo para justificar que no longo prazo acontece a aprendizagem. Assim, ao falar sobre ECT, ele discute que com o passar do tempo, as partes obtêm informações sobre o comportamento das outras partes. Logo, irão escolher arranjos que minimizem os custos de transação; os contratos serão mais completos e a reputação é formada, contribuindo para diminuição dos problemas causados pelos pressupostos comportamentais discutidos por Williamson (1985). Nessa perspectiva, a ECT teria visão no curto prazo, ao qual, por falta de desenvolvimento de capacidade e aprendizagem, aconteceria a integração vertical (LANGLOIS, 1992). Ou seja, a limitação destacada pelo autor abre espaço para discutir a VBR em complementaridade com a ECT.

Saes (2006) destacou que a especificidade do ativo é crucial para entender e utilizar a VBR e ECT em complementaridade. É importante ressaltar que Peteraf (1993) destacou que os custos de transação para os recursos imperfeitamente móveis são altos, visto que são específicos da firma. Sobre ativos específicos, Williamson (1991) acrescentou que eles podem ser relativos ao local, físicos, humanos, temporais, de marca ou estruturais. Embora existam diferentes formas de um ativo ser específico, ele sempre agrega risco a uma contratação. Com isso, as partes podem tornar-se dependentes umas das outras, o que dificulta a adaptabilidade diante da necessidade de resposta ao contexto. Consistente com esses argumentos, Crook, *et al.* (2013) apontam que a VBR e a ECT possuem pontos de congruência, dado que, os gerentes tendem a integrar operações que envolvam ativos específicos e estratégicos.

Jacobides e Winter (2005) apontaram que foi a convergência no uso das teorias, que recentemente começou a acontecer, que permitiu descrever de maneira mais adequada as razões para a integração vertical, ou seja, para definição dos limites da firma. O escopo da firma definido pela ECT não pode mais ser suficiente para explicar seu limite, mas precisa fazer isso em conjunto com a análise dos recursos que são a base da empresa (JACOBIDES; WINTER, 2005). Barney (1991) desenvolveu a perspectiva da VBR no qual o foco seria a criação de valor por meio de recursos estratégicos.

A possibilidade de uma firma auferir renda superior depende da estratégia implementada e da imobilidade imperfeita do recurso. No entanto, os custos de transação para os recursos imperfeitamente móveis são altos (PETERAF, 1993). Foss (2005) argumenta que existem lacunas nas proposições da VBR: no trabalho de Barney (1991) em relação às condições necessárias para que haja vantagem competitiva, enquanto a Peteraf (1993) apresenta um foco na renda acima do normal, apresentando condições de recursos distintas das apresentadas por Barney (1991). Foss (2005) pretende mostrar como a VBR, mesmo sendo uma abordagem relevante para análise estratégica, possui lacunas e divergências entre seus próprios precursores. Dessa forma, não existe na VBR um consenso sobre qual a definição de vantagem competitiva sustentada, implicando que atender aos critérios de Barney (1991) não resulta necessariamente em rendas maiores que o normal, apontado por Peteraf (1993).

No mesmo sentido, é possível afirmar que o foco das duas teorias em questão, VBR e ECT, recai sobre o mercado de recursos, ou para os ativos, não para o mercado de produtos finais. Nesse sentido, o próximo tópico apresenta os principais pontos da Teoria dos Custos de

Transação, pois, a VBR tem o foco na acumulação interna da firma, nos ativos específicos (PETERAF, 1993) e na estratégia dos gestores para explorar os recursos que constituem fontes de vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1991), mas não está diretamente focada em analisar os custos transacionais desses ativos.

Os argumentos apresentados até o momento estão presentes na literatura e justificam a complementaridade. Esse trabalho avança ao permitir outra justificativa para a complementaridade dessas teorias baseada no foco na eficiência. Para isso, o próximo tópico irá explorar o Mapa Cognitivo do Contrato de Williamson (1985) para dar início às discussões sobre como a VBR e a ECT tem uma origem na eficiência.

4.2. MAPA COGNITIVO DO CONTRATO

Williamson (1985), ao estabelecer o seu mapa cognitivo do contrato, propôs que a análise das relações econômicas entre os agentes pode acontecer por dois ramos: monopólio e eficiência, além do mecanismo de preço. Essa dicotomia permitiria a compreensão da perspectiva de Coase (1937) sobre a existência de relações além daquelas realizadas pelo mercado sob a coordenação de preço. Em economia, era comum que a presença de relações que não poderiam ser explicadas pela teoria até então utilizada, fosse sempre classificada como monopólio (COASE, 1937). O mapa em questão, representado na Figura 2, busca evidenciar que existem dois ramos, cujo foco é o mesmo: entender o porquê algumas relações buscam suplantar as transações clássicas que aconteciam via mercado. As transações que acontecem via mercado devem ser entendidas como sendo aquelas em que o preço é uniforme a quem se interessar (WILLIAMSON, 1985). O ramo do monopólio e o da eficiência.

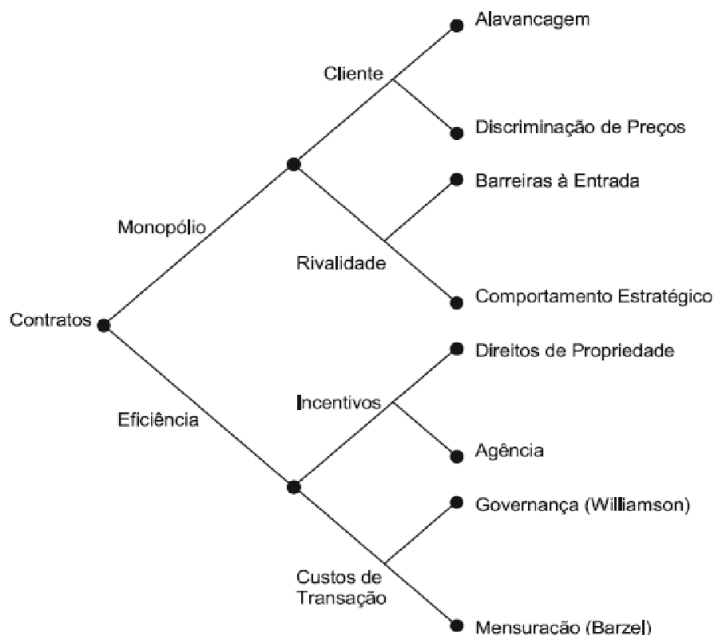
As perspectivas teóricas concernentes ao primeiro ramo, do monopólio ou poder de mercado, possuem os mesmos objetivos clássicos do monopólio em que a firma era vista como uma função de produção, excluindo o eixo de contratos e comportamento estratégico. O ramo de poder de mercado possui dois eixos principais: restrições aos clientes e o impacto das ações feitas aos clientes sobre a rivalidade. As principais ações do eixo ao cliente são voltadas para restrições aos consumidores e no território, integração vertical, negociação exclusiva, determinação do preço de revenda. No eixo do cliente, é possível observar que existem contratos com foco no comprador que podem ser baseados na alavancagem e discriminação de preços. No eixo da rivalidade, têm ações voltadas para aumento do poder da firma em relação às demais por meio de barreiras à entrada e comportamento estratégico (WILLIAMSON, 1985).

As perspectivas teóricas relativas ao ramo da eficiência enquadram grande parte da Nova Economia Institucional (NEI), tem como objetivo a economização e possuem duas abordagens: alinhamentos dos incentivos e custos de transação. Nesse ramo, as transações que tipicamente eram consideradas como sendo de mercado ou monopólio, podem agora ser entendidas como formas mais complexas de contratação. O eixo dos incentivos tem foco *ex-ante*, podendo ser sobre o direito de propriedade de usar, se apropriar dos retornos e mudar o ativo importam, ou seja, eixo do direito de propriedade. Ou, o eixo de agência, cujo foco também são os mecanismos de alinhamento de incentivos *ex-ante* para desenho de mecanismos mais eficientes (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2005).

O último eixo do mapa e relacionado aos incentivos é o de custos de transação. Os custos de transação têm foco na adaptação *ex-post*, nos custos de realizar as transações ou na mensuração. São duas abordagens relacionadas às transações, mas que se desenvolveram por duas linhas com foco um pouco distinto, pois, diferente do eixo dos incentivos, não concordam que o mecanismo judiciário seja eficaz para resolver as disputas. Além disso, o eixo dos incentivos considera a racionalidade plena, o que implica a possibilidade de elaborar contrato completo. Desse modo, para os custos de transação, o foco é no contrato para

resolver e prever as possíveis situações conflitantes entre as partes, considerando os pressupostos comportamentais e especificidade do ativo, ou seja, é o mundo da governança. Para os custos de mensuração, as propriedades do ativo importam para a negociação de um bem ou ativo (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2005).

Figura 2 - Mapa Cognitivo dos Contratos



Fonte: Williamson (1985, p. 24)

Diante disso, as transações realizadas entre as partes podem se dar via mercado, onde o preço é o mecanismo regulador. Pode acontecer também sobre relações baseadas no poder de uma das partes, chamada de monopólio ou podem acontecer sob formas mais complexas que buscam economizar custos de transação por meio de estruturas que permitam que os incentivos *ex-ante* aconteçam ou que os custos de transação *ex-post* sejam minimizados. O foco desta pesquisa é a ECT, portanto três proposições sobre a ECT serão utilizadas para finalizar a análise do mapa cognitivo dos contratos. A primeira, a de que a criação de valor seria resultante de um alinhamento contratual entre as partes que permita a adaptação e a continuidade da relação (WILLIAMSON, 1985). A segunda é que “os contratos surgem como estruturas de amparo às transações que visam controlar a variabilidade e mitigar riscos, aumentando o valor da transação ou de um conjunto complexo de transações” (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 398). A terceira, de que “caso uma parte do contrato realize investimentos específicos, geradores de rendas, na ausência de salvaguardas, parte do seu valor pode ser expropriada *ex-post* pela outra parte” (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 398). Dito isso, a seção 4.3 irá inferir um mapa cognitivo para a estratégia a partir de Teece, Pisano e Shuen (1997), sendo o processo de inferência um dos objetivos da análise de conteúdo.

4.3. MAPA COGNITIVO DA ESTRATÉGIA

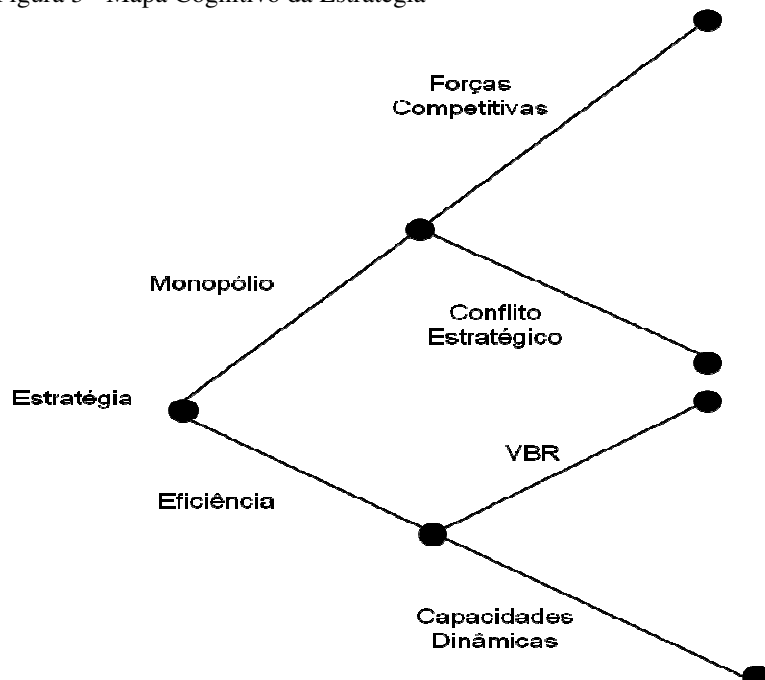
Teece, Pisano e Shuen (1997) ampliaram as discussões da Gestão Estratégica ao considerar a trajetória da empresa e considerar a capacidade de criar combinações de ativos e oportunidades. Para alcançar esse objetivo, os autores reconhecem outras abordagens da gestão estratégica. Com esse reconhecimento e levantamento das quatro abordagens, torna-se possível compreender que o foco da gestão estratégica é analisar as fontes e métodos de

criação e captura de valor da empresa. No entanto, as quatro abordagens podem ser subdivididas em abordagens com foco no *strategizing*, ou apenas poder de mercado, enquanto outras duas abordagens estão localizadas no eixo que se preocupa com a eficiência. Dito isso, torna-se possível inferir o Mapa Cognitivo da Estratégia, que se encontra na Figura 3, para explicar os dois ramos: poder de mercado (monopólio) e a eficiência.

Em se tratando do ramo do monopólio ou poder de mercado: esse ramo é composto por duas correntes teóricas: das forças competitivas e do conflito estratégico que possuem como característica comum a visão de que as rendas acontecem para empresas que estão em posição privilegiada no mercado de produtos, ou seja, um isolamento *ex-post*. A abordagem das forças competitivas é baseada em formas de atuação da empresa para se defender de concorrentes, as rendas são monopólio. Enquanto a abordagem das forças competitivas, a atenção está voltada em realizar ações que mantenham os rivais fora do equilíbrio por meio de ações coordenadas pelos gestores.

O ramo da eficiência, por sua vez, pode ser subdividido em VBR e capacidades dinâmicas que possuem como característica comum a visão de que a vantagem da empresa se respalda na eficiência da empresa e na economização. Para a VBR a vantagem de uma empresa se baseia na sua capacidade e em mecanismo de isolamento *ex-ante*. Assim, a vantagem da empresa é sustentada por desenvolvimento de capacidade que permite baixos custos ao mesmo tempo em que possui qualidade superior. Para a VBR os recursos são específicos da empresa, por isso existe uma dependência da trajetória escolhida pela empresa, pelo menos em curto prazo. A integração vertical é uma forma de captura de rendas oriundas de ativos específicos que são dificilmente comercializados, ou seja, os ativos escassos são fonte de lucro econômico. Enquanto a abordagem das capacidades dinâmicas enfatiza a interação da empresa com o ambiente, ou seja, a capacidade dinâmica é o potencial que uma empresa possui de renovar as capacidades internas ao interagir com o ambiente externo (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997)

Figura 3 - Mapa Cognitivo da Estratégia



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Teece, Pisano e Shuen (1997).

Diante disso, a gestão estratégica pode estar amparada por quatro abordagens distintas, que podem ser complementares. Um eixo, denominado de monopólio, tem foco na

estratégia de isolamento *ex-post*, ou seja, de limitar a concorrência, por isso usa o poder para manter a vantagem competitiva e auferir rendas de monopólio. O eixo denominado de eficiência tem foco na economização e isolamento *ex-ante*, ou seja, desenvolvimento de capacidade e manutenção do ativo específico sobre posse da empresa partindo do pressuposto que elas são heterogêneas em relação aos ativos, dessa forma, possuem baixo custo e capacidade superior para poder gerar renda. Como o foco desta pesquisa é a VBR, duas proposições serão destacadas. A primeira, a criação de valor é resultado da economização, esta é possível diante da capacidade superior e recurso heterogêneo de posse da firma. A segunda, os recursos específicos da firma não estão disponíveis ou não são comercializados facilmente no mercado. Por fim, o foco da VBR para a integração vertical é que essa é uma forma de captura de renda, ou seja, possui foco intrafirma. Dito isso, o próximo tópico irá apresentar um quadro integrativo das duas abordagens teóricas, VBR e ECT, o processo de descrição diferente dos arquivos originais é um dos objetivos da análise de conteúdo.

Sabe-se que tanto a ECT quanto a VBR visam minimizar os custos na transação, no entanto o modo como cada teoria irá atingir tal objetivo são distintos. A VBR tem como racional a criação de valor dentro dos limites da firma, seja pela presença de recursos raros, difíceis de imitar e substituir (BARNEY, 1991). Além disso, de acordo com o autor, essa abordagem leva em conta os recursos humanos como fonte para uma estratégia organizacional, tendo em vista que a capacidade, treinamento e experiência dos funcionários são características singulares em cada empresa. Ademais, Peteraf (1993) menciona que a VBR utiliza indicadores *ex post* e *ex ante* para auferir a vantagem competitiva. Já a ECT utiliza a hipótese de alinhamento para tornar a troca eficiente e consequentemente tornar os custos menores, ou seja, as condições dos atributos de governança precisam condizer com a estrutura de governança mais adequada (WILLIAMSON, 1985). Tal autor também leva em conta os pressupostos comportamentais tendo em vista que esses são um dos aspectos que causam a incompletude contratual, fazendo com que a ECT se preocupe com os custos *ex post*.

No mesmo sentido, é possível afirmar que na concepção de Barney (1991), na perspectiva da VBR, a vantagem competitiva sustentada pode ser obtida pelos gerentes ao isolar o recurso na cadeia produtiva para suas empresas, referenciando o trabalho de Porter (1985) e apontando sua preocupação com o conceito da cadeia de valor e com o nível da transação em si. A própria conceituação da transação para Williamson (1985), portanto, diz respeito à transferência de um bem ou serviço através de uma interface tecnologicamente separável, ou seja, a transferência dos fatores na cadeia produtiva.

Isso posto, acredita-se que a VBR e a ECT são complementares, além dos motivos aqui discutidos, tendo em vista que a VBR e a ECT têm proposições e objetivos em comum, ambas visam minimizar os custos de transação, seja pela

4.4. RELAÇÃO ENTRE OS MAPAS: O RAMO DA EFICIÊNCIA

As informações quanto às dimensões consideradas na transação e sua mensurabilidade são resumidas no Quadro 2.

Quadro 2 - Quadro integrativo da VBR com ECT

	VBR	ECT
Foco	<ul style="list-style-type: none"> - Vantagem competitiva sustentada - Característica do recurso como fonte de vantagem estratégica - Criação de valor e a estratégia da 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo de funcionamento do sistema econômico - Adoção de estrutura de governança que minimizem os custos de transação

	firma - Recursos específicos da firma - Firma conjunto de recursos estratégicos	- Organização do sistema econômico - Especificidade do ativo e pressupostos comportamentais - Firma como estrutura de governança
Limitação	- Ignora custos de transação e a apropriação de valor - Deixa implícito que a forma de organização do mercado gera valor (recurso heterogêneo) - Não discute como proteger valor dos ativos - Visão interna da firma	- Ignora o processo de geração de valor da firma - Não informa quais transações exigem governança - Apresenta uma visão estática de curto prazo - Ignora o processo de aprendizagem sobre o comportamento das partes - Visão diádica
Complementaridade	- Os limites da firma são determinados pela necessidade de governança para minimizar os custos de transação, mas dependem das capacidades da firma. - Os limites da firma são determinados pela necessidade de governança para minimizar os custos de transação que mudam ao longo do tempo e dependem das capacidades da firma que são dinâmicas. - Os limites da firma são determinados pela aquisição de recursos que complementam com as capacidades já existentes na firma, e que são internalizados para que a empresa não fique exposta a problemas de custo de transação. - Os limites da firma são determinados pela capacidade interna e externa do setor, considerando os custos de transação envolvidos, no entanto, os limites podem mudar ao longo das transformações do contexto do setor.	
Ramo da eficiência	- Baixo custo - Qualidade superior - Recursos específicos - Economização dos recursos	- Economização dos custos de funcionamento do sistema econômico por meio de adoção de estrutura de governança adequada aos atributos da transação, tais como, recursos específicos.
Complementaridade	- Os limites da firma são determinados pela eficiência com que a empresa transaciona e administra os recursos específicos que são a fonte de vantagem competitiva sustentada, permitindo baixo custo e qualidade superior.	

Fonte: Resultados da pesquisa (2021).

Cabe ressaltar que esse quadro teve origem nas discussões apresentadas no decorrer do trabalho. Essas discussões permitiram inferir e elaborar o quadro integrativo onde se torna possível identificar como essas teorias são congruentes e complementares para explicar os limites da firma em razão das limitações existentes ou em razão de terem o foco voltado para a eficiência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo realizar um quadro integrativo da VBR e ECT, a partir da inferência de um Mapa Cognitivo para a Estratégia. Com o quadro integrativo realizado após o levantamento bibliográfico foi possível observar a complementaridade justificada a partir das limitações inerentes às duas teorias. Primeiro, a VBR com foco interno na criação de valor não expande a análise para considerar como a criação de valor pode ser comprometida por meio de problemas de negociação e funcionamento do sistema econômico. Segundo a ECT com foco na organização econômica trabalha com o limite da firma sendo determinado pelos custos de funcionamento do sistema econômico, mas não considera as capacidades que a empresa possui na decisão de internalizar ou não essas atividades. Assim, a complementaridade permite que seja analisado como acontece a criação de valor internamente e a proteção da dissipação de valor devido a problemas de custos de transação.

Ademais, este trabalho pode realizar uma contribuição ao discutir em acréscimo a essas justificativas sobre a complementaridade da VBR e a ECT, a complementaridade a partir da eficiência. Isso porque, as duas teorias têm foco na economização, seja dos custos e dos recursos ou de custos de transação. Portanto, a integração das duas também pode ser justificada por meio da análise dos mapas cognitivos do contrato e da estratégica, onde as duas teorias são voltadas para a eficiência.

Embora esse trabalho tenha contribuído para a discussão teórica sobre a complementaridade da VBR e ECT, entende-se que é necessário explorar no contexto empírico como as decisões de limite da firma podem ser tomadas com o intuito de economizar custos de transação, custos e recursos para tornar as operações mais eficientes.

REFERÊNCIAS

ARGYRES, N.; ZENGER, T. **Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: a dynamic perspective and integration**, nov. 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 2004.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. Firm resources and sustained competitive advantage. In: BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**: Oxford University Press, 2007. p. 49-75.

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

COASE, R. The problem of social cost. **Journal of Law and Economics**, v. III, October, 1960.

CROOK, T. R. *et. al.* Organizing around Transaction Costs: What have we learned and where do we go from here? **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 1, 63–79, 2013.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S.. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v. 48, n. 4, p. 8-19, dez., 2008.

DANTE, G. Value Creation and Value Appropriation: An Integrative, Multi-Level Framework. **Journal of Applied Business and Economics**, v. 15, n. 1, 2013.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. IN: _____ (orgs). **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: ArtMed, 2006, p.15-41.

Foss, N. J. The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems. **Scandinavian Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 133–149, 1998.

FOSS, N. J. The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium. In: FOSS, N. J. **Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: the coordination of firms and resources**. Oxford University Press, p. 61-80, 2005.

FOSS, K.; FOSS, N. J. Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view. **Strategic Management Journal**, 26, p. 541–553, 2005.

FOSS, N.; HALLBERG, N. L. Changing assumptions and progressive change in theories of strategic organization. **Strategic Organization**, v. 15, n. 3, p. 410-422, 2017.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

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, mai, 2005.

LANGLOIS, R. Transaction-cost Economics in Real Time. **The University of Connecticut U63**, Storrs, CT 06269-1063, USA, 1992.

LUNA, S. V. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 2011.

MÉNARD, C. Research frontiers of new institutional economics. **RAUSP Manag. J.**, São Paulo , v. 53, n. 1, p. 3-10, Mar. 2018.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: JosseyBass, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do pensamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PADILHA FILHO, Ê. **Uma análise da heterogeneidade de pequenas empresas à luz da Visão Baseada em Recursos (RBV): o caso dos serviços profissionais de engenharia**. 2007. 102 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Univali - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2007.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PORTER, M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **Academy Of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, out. 1981.

PORTER, M. Competitive advantage. New York: Free Press, 1985.

ROSSETTO, C. R. et al. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas – um estudo multi-casos em pousadas na Lagoa da Conceição – Florianópolis – S.C. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 11, n. 3, p. 93-108, jul. 2006.

SAES, M. S. M. Como adquirir vantagens competitivas sustentáveis: quatro abordagens teóricas. In: SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009. p. 29-65.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, aug., 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. 21. reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. **RER**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 385-420, jul. 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. **Cadernos de Administração**, v. 26, n. 1, 2018

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. China social sciences publishing house chengcheng books LTD, 1985.

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

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**, v. XXXVIII, p. 595-613, set. 2000.