



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO E VISÃO BASEADA EM RECURSOS: UMA PROPOSTA TEÓRICA DE COMPLEMENTARIDADE PARA ANÁLISE DE CADEIAS PRODUTIVAS

REJANE HELOISE DOS SANTOS
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

JOSÉ PAULO DE SOUZA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

Agradecimento à órgão de fomento:
Agradecimento à CAPES.

ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO E VISÃO BASEADA EM RECURSOS: UMA PROPOSTA TEÓRICA DE COMPLEMENTARIDADE PARA ANÁLISE DE CADEIAS PRODUTIVAS

1. INTRODUÇÃO

Zylbersztajn e Giordano (2015) afirmam, em se tratando de cadeias produtivas, que a abordagem dos sistemas agroindustriais, teve por base os trabalhos de Ray Goldberg em Harvard a partir dos anos 60, perspectiva chamada *Agribusiness Systems Approach* (GOLDBERG, 1968), permitindo desde então, a ampliação do foco do estudo de firmas agrícolas deslocando-se da unidade agrícola para a observação de todo sistema de produção, incluindo o consumidor final, voltando atenção para os diferentes elos da cadeia. Os resultados de tais estudos, segundo Zylbersztajn e Giordano (2015), foram a conclusão e o alerta sobre a diminuição da importância relativa do setor agrícola na parcela total do valor gerado nas atividades dos sistemas agroindustriais, uma vez que o setor disputa margens com setores mais concentrados no fornecimento de insumos e também na fase de processamento e distribuição, que resulta na captura de valor por parte dos setores concentrados. Logo, do total gerado por cada sistema agroindustrial, a parcela apropriada pelo setor agrícola é menor do que a que vai para outros setores.

No Brasil, embora o agronegócio seja um grande impulsionador da economia, com contribuições expressivas para a geração de riquezas, empregos e desenvolvimento local, ainda existem muitos desafios a serem superados (NEVES, 2021). Os seguimentos agroindustriais das cadeias produtivas do agronegócio tendem a remunerar melhor do que a produção primária nas fazendas, já que o setor industrial dispõe de mais oportunidades de economias de escala do que o agrícola e a estratégia de geração de valor pelo agronegócio brasileiro precisa estar relacionada a uma perspectiva de desenvolvimento que crie oportunidades para todos os segmentos e agentes econômicos que integram suas diversas cadeias produtivas (MEDINA; CRUZ, 2021). Tais evidências, portanto, tornam importantes estudos que priorizem análises das cadeias produtivas, principalmente acerca de questões que tangem a distribuição e apropriação de valor, para gerar competitividade.

A vertente teórica Economia dos Custos de Mensuração (ECM) pode contribuir para a competitividade de cadeias produtivas ao inserir os custos de transação e aspectos institucionais que se entropem nas relações entre os agentes econômicos (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008). A análise dos mecanismos de coordenação pela ECM permite introduzir o enfoque da governança, apropriada aos estudos de cadeias agroalimentares e possibilita abordar temas relativos a estratégias das organizações, integração vertical e horizontal, estudos da contratação e da alocação dos direitos de propriedade (ZYLBERSZTAJN; GIORDANO, 2015b). A concepção de direitos de propriedade relativa à ECM, embora pertencente à Nova Economia Institucional (NEI) é a perspectiva mais ampla ao se concentrar na propriedade dividida e na complexidade dos direitos, mantendo-se a frente de outros estudiosos (LUECK, 2005). Ademais, em se tratando da governança, a noção de custo de mensuração pode ser considerada mais geral, mais operacional e mais facilmente testável (BARZEL, 2005; ZYLBERSZTAJN, 2018).

No mesmo sentido, desenvolvimentos mais recentes da Visão Baseada em Recursos (VBR) já têm destacado que o processo de geração de valor (e a consequente VC) não é proveniente exclusivamente da posse de recursos ou capacidades diferenciados, mas a partir da sua combinação com aqueles que se encontram além dos limites da firma individual (SAES; SCHNAIDER; SILVA, 2015), destacando a VBR também como uma teoria apropriada para análise de cadeias produtivas, buscando além da criação de valor no nível intrafirma, também a competitividade nos relacionamentos interfirmas.

No entanto, embora se reconheça a importância das duas teorias, as limitações de ambas as perspectivas devem ser consideradas. Estudos anteriores já discutiram benefícios e potencialidades em se utilizar a VBR em complemento com a NEI, particularmente tratando dos custos de transação (AUGUSTO; SOUZA, 2015; AUGUSTO; SOUZA; CARIO 2018; FOSS; FOSS, 2004; 2005; GHOZZY *et al.*, 2016; NEVES; HAMACHER; CAVARDA, 2014). Alguns desenvolvimentos também têm buscado demonstrar a importância do alinhamento dos aspectos de direitos de propriedade com a VBR (FOSS; FOSS, 2000; 2001; 2005; FOSS, 2016; KIM; MAHONEY, 2002; 2007; MONTEIRO; ZYLBERSZTAJN, 2012). No entanto, são escassos os trabalhos que tratam especificamente da complementaridade da ECM com a VBR. Contudo, há muitos pontos de aproximação entre ambas teorias, permitindo sua utilização em conjunto para aplicação nas atividades de criação e apropriação de valor das empresas e para análise de cadeias produtivas, de modo a gerar competitividade.

Embora a ECM apresente-se como ferramenta analítica viável para análise de cadeias produtivas, seu foco encontra-se nas transações entre os elos da cadeia produtiva, escrutinando atributos dos bens transacionados para adequada delimitação dos direitos de propriedade correlatos. Logo, enfatiza a distribuição e apropriação do valor criado entre agentes CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008), mas não investiga como esse valor pode ser criado e tampouco o desenvolvimento de recursos estratégicos dentro da firma (DI GREGORIO, 2013), que possam ser fonte de VC para a empresa.

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo destacar os pontos de complementaridade das teorias Economia dos Custos de Mensuração e Visão Baseada em Recursos para sua utilização conjunta, sobretudo para análises de cadeias produtivas. Buscando o atendimento desse objetivo, apresenta-se a seguir a proposição teórica a ser utilizada: para se garantir a proteção e apropriação dos direitos de propriedade dos recursos estratégicos se fazem necessários mecanismos de *enforcement* adequados ao longo da cadeia produtiva.

A referida proposição teórica, se sustenta nos seguintes argumentos: a ECM deve ser utilizada em conjunto com a VBR, uma vez que ambas buscam combater a ideia de firma como mero fator de produção, consistem em teorias de eficiência, seja por seguir uma perspectiva de maximização de valor (ECM) ou para investigar agrupamentos de recursos que são mais eficientes que outros na criação do valor (VBR) e concentram-se no lado dos fatores e não dos produtos. Ademais, a ECM deve ser utilizada em conjunto com a VBR, uma vez que a ECM pode contribuir teoricamente para os pressupostos da VBR quando: permite o olhar para além da perspectiva interna das firmas, considerando a análise da criação e distribuição do valor ao longo de toda a cadeia produtiva; excede a questão da criação do valor e analisa a apropriação e distribuição do valor criado; permite ampliar formas de governança para além da integração vertical na relação entre firmas, adicionando os diferentes mecanismos de *enforcement* abordados pela ECM, com o objetivo de eficiência e escrutina os atributos diferenciados dos recursos estratégicos objetivando eficiente delimitação dos direitos de propriedade.

Para tanto, o presente artigo encontra-se assim organizado: além desta seção introdutória, uma segunda seção apresenta a fundamentação teórica primeiramente a partir da teoria ECM e posteriormente a VBR, uma terceira seção apresenta as contribuições deste trabalho a partir da complementaridade destes dois enfoques teóricos. Ademais, a seção seguinte apresenta as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO (ECM)

Embora o trabalho de Yoram Barzel (BARZEL, 1982; 1985; 1997; 2001; 2005; 2015) tenha sofrido diferentes influências, é possível afirmar que a teoria por ele impulsionada,

Economia dos Custos de Mensuração (ECM), teve origem principalmente no trabalho seminal de Coase (1960) “The Problem of Social Cost” (BARZEL; STHEPHANY, 2017; LUECK, 2005), que ficou conhecido por estabelecer o que Stigler (1966) posteriormente chamou de “Teorema de Coase”. Nesse trabalho, Coase (1960) busca demonstrar que em um regime de custos de transação zero (suposição da teoria econômica padrão), as negociações entre as partes acabam levando a arranjos que maximizam a riqueza, independentemente da atribuição inicial de direitos. No entanto, na presença de custos de transação positivos, o delineamento dos direitos de propriedade designa a alocação final de recursos (COASE, 1960).

Caleman *et al.* (2006) afirmam que o arcabouço teórico da ECM, desenvolvido por Yoram Barzel, adiciona uma proposta de compreensão para determinantes das formas de governança em que a possível mensuração dos atributos é questão crucial. Na ECM, a variável-chave é o grau de mensurabilidade do atributo do ativo (CALEMAN *et al.*, 2017). Barzel (2001) assume que indivíduos empreendem atividades visando proteção dos direitos de propriedade das dimensões, as quais possuem custos de mensuração correlatos. A ECM considera que mercadorias sendo transacionadas são compostas por vários atributos, nem sempre de fácil mensuração, ocasionando em efeitos nos direitos de propriedade (BARZEL, 1982; 2004; 2005). Barzel (1997) define que bens possuem muitos atributos, seus níveis variam e medir tais níveis é muito caro para que se possa ser totalmente exato. O grau de dificuldade em obter informações completas em face da variabilidade, determina a dificuldade em delinear os direitos.

Logo, havendo custos de transação, direitos sobre os ativos não são perfeitamente delineados, visto que alguns desses atributos podem ser caros demais para serem mensurados (em comparação com seu valor). Por esse motivo, características não são totalmente conhecidas pelos compradores ou pelos proprietários. (FOSS; FOSS, 2000). Nesse contexto, a mensuração torna-se um mecanismo de monitoramento para entregar informações sobre os atributos dos ativos, favorecendo a proteção dos direitos de propriedade. Desse modo, a informação é estabelecida a partir da decomposição das transações em dimensões mensuráveis que interferem nos acordos e permitem avaliação e controle. Assim, o estudo dos direitos de propriedade está associado aos custos da informação, com foco na proteção dos direitos relacionados às dimensões da transação (BARZEL, 2001; 2005; SUDRE; SOUZA; BOUROULLEC, 2021).

A concepção de direitos de propriedade de Barzel segue a tradição da velha abordagem de direitos de propriedade (OPRA) ao considerar que o direito de propriedade individual sobre os recursos consiste no direito ou poder de consumir, obter renda e usufruir de tais recursos por meio da troca (BARZEL, 1994; SUDRE; SOUZA; BOUROULLEC, 2021). O autor separa os direitos de propriedade em dois grupos. O primeiro relacionado à capacidade de se desfrutar de um bem, o qual Barzel (1997; 2015) chama de direito econômico e o segundo é o que o estado atribui a uma pessoa, direito legal. Zylbersztajn (2018) sintetiza que o modelo da ECM repousa sobre o conceito de proteção de direitos de propriedade e dimensões da transação, explorando as diferenças entre direitos econômicos e jurídicos, em que os primeiros estariam garantidos pela reputação e os segundos pelos tribunais. Para esse autor, a proteção de valor encontra-se na raiz do modelo e as organizações diferem na maneira de criar mecanismos para proteger direitos associados com dimensões particulares da transação.

Como em qualquer situação de custos de transação positivos, pessoas podem ganhar às custas de outras, ou apropriar-se de valores pertencentes a outra parte e para minimizar perdas associadas, os agentes em uma transação concordarão em restringir-se de diversas maneiras e erguer instituições sociais para impor e aplicar tais restrições. Para Barzel (1985), ao vender um produto, o vendedor irá buscar o método que irá lhe render o maior ganho líquido e o comprador também aplicará seus recursos do mesmo modo, estando a ação da captura sujeita a competição, devido ao comportamento maximizador dos indivíduos. Destaca-se, portanto, que o delineamento de direitos econômicos de propriedade é uma função que inclui o esforço direto

do indivíduo em sua proteção, a tentativa de captura desses direitos de propriedade por outros agentes e a proteção governamental (MONTEIRO; ZYLBERZSTAJN, 2011).

Na perspectiva de Barzel (2005) existem fatores que determinam diferenças nas formas adotadas para as transações: custos de mensurar os vários atributos; custos de formar relações de longo prazo; qualidade da garantia do contrato pelo Estado e o comprimento do canal de indivíduos por meio do qual a informação passa. Assim, considera-se que a medida que a mensuração dos ativos se torna complexa e quanto maiores seus custos, é sugerido para a transação o mecanismo de *enforcement* de relacionamentos de longo prazo com base na reputação. Porém quando a mensuração e verificação dos atributos puderem ser estabelecidas objetivamente em contratos, contratação é proposta (BARZEL, 2005; SUDRE; SOUZA; BOUROULLEC, 2021). A existência da empresa, portanto, depende da sua capacidade em oferecer garantias sobre a variabilidade da produção, dimensões significativas da transação e fornecer incentivos para maximizar o valor da produção, evitando perdas de captura. Por isso a insistência em definir o que realmente está sendo transacionado. Se variabilidade não pode ser medida, não pode ser contratada (ZYLBERZSTAJN, 2018). Assim, quanto maiores os custos de mensuração, impossibilidade de mensurar e riscos de captura, maior propensão a formas hierárquicas de organização.

Torna-se possível, portanto, afirmar que a escolha pela abordagem da ECM agrega à complexidade dos custos de transação e seus determinantes para os limites da firma e eficiência nos arranjos contratuais, mas também a consideração acerca da mensurabilidade dos atributos dos ativos transacionados, a informação sobre eles e seus custos, bem como análise dos direitos de propriedade imperfeitamente definidos. Nesses termos, ao considerar todos esses aspectos, é possível afirmar que a teoria de Yoram Barzel vai além das demais teorias da NEI que consideram os custos de transação.

2.2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

A VBR pode ser considerada a estrutura mais influente e a abordagem dominante para a compreensão da vantagem competitiva da gestão estratégica (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR, 2001; FOSS, 2007). De acordo com Miller (2019), a perspectiva estratégica anterior à VBR, da Organização Industrial (OI) costumava presumir que todas as firmas atuavam como fornecedores similares que apenas respondiam à demanda, estabelecendo preços no mercado. Monteiro (2017) explica que o olhar da VBR sobre empresas é microscópico e considera que controlam um conjunto de recursos produtivos diferentes entre si e essa heterogeneidade de recursos explica a obtenção da vantagem competitiva.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampbel (2010), a obra de Penrose (1959) foi um marco ao estabelecer que as empresas extraem suas vantagens de imperfeições do mercado e embora sua obra tenha sido reconhecida mais por estrategistas do que por economistas, estabeleceu que a singularidade proporciona a base para o desenvolvimento corporativo, pois ao criar produtos únicos, as empresas também desenvolvem capacidades ou recursos únicos. Penrose (1959) sustenta que os economistas excessivamente teóricos e adeptos da tradicional “teoria da firma” não consideravam necessário averiguar o que acontecia dentro das firmas, já que nesta concepção as firmas não seriam dotadas de “parte interior”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampbel (2010) explicam que essa ideia de Penrose (1959) veio a ser desenvolvida primeiramente por Wernerfelt (1984), que buscou contribuir para a análise das empresas a partir dos seus recursos, em uma perspectiva “de dentro para fora” em oposição à visão “de fora para dentro” do posicionamento. O termo “*Resource Based View*” apareceu pela primeira vez no trabalho de Wernerfelt (1984), que além de sustentar o recurso como unidade de análise das empresas também buscou explicar os motivos que levam empresas a terem diferentes desempenhos em um mesmo mercado.

O autor responsável pelos principais desenvolvimentos da VBR foi Jay Barney (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPBEL, 2010). O trabalho de Barney (1991) examina a ligação entre os recursos das empresas e a vantagem competitiva também a partir de uma crítica ao modelo do posicionamento e faz-se frutífero por esclarecer conceitos-chave da VBR, como recursos da empresa, Vantagem Competitiva (VC) e Vantagem Competitiva Sustentada (VCS).

O autor define os recursos como ativos, capacidades, processos, atributos da empresa, informações, conhecimento, dentre outros recursos controlados por uma empresa e que a permitem conceber e implantar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade, ou seja, as forças da empresa. Os recursos podem ser físicos (tecnologia física, planta, equipamentos, localização), humanos (treinamento, experiência, entendimento, inteligência, relacionamentos, ideias de gerentes e funcionários) ou organizacionais (estrutura formal de relatórios, planejamento formal e informal, controles, sistemas de coordenação, relações informais, entre empresas e seu ambiente). Nesta perspectiva, os atributos que possibilitam à empresa efetivar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade são os seus recursos (BARNEY, 1991).

Sobre VC, Barney (1991) define como estratégia de criação de valor sendo implementada por uma única empresa, sem que outra empresa a esteja simultaneamente implantando. Já VCS, o autor explica que consiste em na implementação de estratégia de criação de valor não simultaneamente sendo implementada por qualquer atual ou potencial competidor e sobre a qual nenhuma outra empresa é capaz de duplicar benefícios. Logo, a definição de VCS para VBR independe de períodos do calendário, mas o que torna a VC uma VCS diz respeito a inabilidade dos competidores atuais e potenciais duplicarem a estratégia em questão. Assim, a empresa tem VCS quando concorrentes potenciais cessam seus esforços para imitar recursos e capacidades (BARNEY, 1991; BARNEY; KETCHEN JR.; WRIGHT, 2021).

Barney (1991) postula que para entender fontes de VCS faz-se necessário supor que recursos da empresa sejam heterogêneos e imóveis e, evidentemente, nem todas as empresas detém o potencial de VCS. Para ter este potencial, o recurso da empresa precisa ser “valioso” (quando permite a uma empresa conceber ou implantar estratégias que melhoram sua eficiência e efetividade); “raro” (o recurso não pode ser apenas valioso e ser acessível por inúmeras outras empresas, pois se muitas empresas acessarem o recurso, serão também capazes de conceber e implementar as estratégias a ele inerentes e tais estratégias não serão fontes de VC. Ele precisa também ser raro); “imperfettamente imitável” (recursos organizacionais valiosos e raros somente podem ser fontes de VCS se as empresas que não possuem estes recursos não puderem obtê-los. Eles serão inimitáveis se houver dependência do caminho, ambiguidade causal ou complexidade social) e “instituível” (embora possa não ser possível para uma empresa imitar o recurso de outra empresa exatamente, ela pode ser capaz de substituir um recurso similar que a possibilite conceber e implantar as mesmas estratégias) (BARNEY, 1991).

O trabalho posterior de Jay Barney (BARNEY, 1997; BARNEY E CLARK, 2007) altera um pouco esses requisitos ao delinear o Modelo Value – Rareness – Imperfect imitability – Organization (VRIO), para analisar capacidades e recursos da empresa. A configuração nova, ao invés de “instituível”, coloca “organização” como último requisito e o caráter de não substituição passa adentrar a condição de “imperfeita imitabilidade”, ao lado de dependência do caminho, ambiguidade causal e complexidade social. Os autores delineiam que recursos organizacionais raros e valiosos podem ser fontes de VCs, mas precisam ser imperfettamente imitáveis e devem ser capazes de serem explorados pelos processos organizacionais da empresa para que possam ser fontes de VCSs. Barney e Clark (2007) explicam que processos organizacionais constituem a quarta condição necessária para a realização da VCS. Diferentes componentes da organização de uma empresa afetam sua capacidade de explorar o potencial competitivo de seus recursos e capacidades, incluindo sua estrutura formal de relatórios, seus sistemas explícitos de controle gerencial e suas políticas de remuneração.

Foss e Foss (2005) afirmam que o trabalho de Barney (1991), um dos mais citados na Administração, consiste no primeiro desenvolvimento completo da VBR, reunindo o indispensável para teoria, cabendo à Peteraf (1993) fornecer outro resumo canônico. Para Foss e Foss (2005), diferente de Barney (1991) que considera estratégia a unidade de análise, o trabalho de Peteraf (1993) considera o recurso e determina que recursos fornecem VCs para empresa quando atendem quatro condições: recursos estratégicos (heterogeneidade), barreiras *ex post* à competição, mobilidade imperfeita de recursos e barreiras *ex ante* à competição. Sobre heterogeneidade dos recursos, Peteraf (1993) destaca que pacotes de recursos que empresas possuem diferem entre si com relação à eficiência e diferentes eficiências dão origem a diferentes níveis de criação de valor, traduzindo-se em diferenças nas rendas. Diferente da VC de Barney (1991), em Peteraf (1993), para possuir uma VCS, a empresa deve ter um ganho superior às demais (FOSS; FOSS, 2005; PETERAF, 1993). Nesse sentido, a heterogeneidade dos recursos poderá gerar rendas ricardianas (rendas maiores devido ao recurso estratégico) ou rendas de monopólio (maximização dos lucros e restrição deliberada da produção).

A segunda condição imposta por Peteraf (1993), são barreiras *ex post* à competição, relacionadas ao argumento da autora de que para obter uma VCS, a firma deve manter condições de heterogeneidade preservadas, pois somente elas sendo duráveis, poderão adicionar valor e isso só deve ocorrer se houver limites à competição *ex post*. Segundo a autora, são dois fatores críticos que limitam competição *ex post*: imitabilidade e substitutabilidade imperfeitas e os fenômenos que podem proteger empresas da imitação e preservar suas rendas são mecanismos de isolamento (que podem ser direitos de propriedade para proteger recursos escassos, assimetrias de informação ou ambiguidade causal, dependência do caminho, custos de troca de comprador de fornecedor, reputação, entre outros) (PETERAF, 1993).

Sobre a mobilidade imperfeita, a autora afirma tratar-se dos recursos que, de alguma forma, são especializados para necessidades específicas da empresa, os ativos com problemas nas definições dos direitos de propriedade, ativos idiossincráticos, sem outro uso fora da empresa ou com altos custos de transação para realizar transferências (PETERAF, 1993). Em se tratando das barreiras *ex ante* à competição, Peteraf (1993) explica que dizem respeito às assimetrias de informação necessárias para limitar a competição pelos recursos, de forma que algumas empresas possam adquiri-los e estabelecer uma posição a um custo vantajoso.

No ano de 2003, Peteraf e Barney (2003) buscam, assumidamente, construir uma resposta a problemas conceituais da VBR, principalmente os apontados por Foss e Knudsen (2002). Peteraf e Barney (2003) elucidam a noção de VC, explicando que na VBR ela procede de recursos específicos da empresa que são escassos (raros) e de uso superior em relação a outros (valiosos). Nesse sentido, diferenças de desempenho derivam de diferenças de rendas atribuíveis a recursos com níveis de eficiência diferentes e empresas com recursos superiores (ou estratégicos) são mais eficientes ao permitirem que uma empresa produza de forma mais econômica ou satisfaça melhor as necessidades do cliente. É neste aspecto que os autores posicionam a VBR como ferramenta analítica de nível empresarial e orientada a eficiência, pois para criar mais valor do que rivais, uma empresa deve produzir maiores benefícios líquidos, por meio de diferenciação superior e/ou custos mais baixos (PETERAF; BARNEY, 2003).

Sobre limites da firma, a VBR assume implicitamente a escolha pela integração vertical, ao afirmar que a empresa deveria produzir internamente tudo que possuir maior habilidade, com base nos recursos disponíveis (BARNEY, 1991; 2014). Crook, Combs e Ketchen Jr. (2003) explicam que nessa concepção, os gestores organizacionais optam pela hierarquia porque podem agregar valor ao agrupar ativos estratégicos e gerenciá-los de forma criativa.

3. ECM E VBR: UMA PROPOSTA DE COMPLEMENTARIDADE

3.1 APROXIMAÇÕES ENTRE ECM E VBR

Em diferentes aspectos é possível posicionar a ECM ao lado da VBR, uma vez que existem alguns pontos de concordância. Primeiramente, ao se considerar que ambas defendem a complexidade e importância das firmas, reivindicando que sejam vistas além de mero fator de produção. Coleman (2015) agrupa no mesmo conjunto de aportes teóricos, a ECT, Teoria do Agente Principal, VBR e ECM e afirma que estas linhas teóricas relacionadas à NEI adotam a eficiência como objetivo direcionador dos mecanismos de coordenação ou governança das transações, enfatizando o papel das instituições, se opondo à economia neoclássica que defende que a eficiência decorre da maximização do uso dos fatores de produção. Outro aspecto importante, ao se tratar da ECM e VBR, é seu olhar para o valor. Isso porque tratam da geração, identificação do valor na transação e o efeito da garantia sobre a continuidade da transação. Esse último, no limite, configura a efetividade da estratégia orientada nos recursos de valor, dado que se relaciona à capacidade de apropriação do valor gerado.

Assim, similar à reivindicação de Coase (1937; 1960) que originou às teorias ECT e ECM demandando estudos com foco nas firmas “do mundo real”, é possível encontrar em Penrose (1959) a mesma denúncia, defendendo que poucos economistas acreditavam ser necessário analisar o que acontecia dentro das firmas, consideradas “sem qualquer parte interior”. A questão do tamanho das firmas foi algo evidenciado em sua obra seminal.

No mesmo sentido, em se tratando da questão da eficiência, é possível afirmar que as duas abordagens se encontram alinhadas. De um lado, a ECM partilha de uma perspectiva de custos de transação e encontra-se enraizada na perspectiva de eficiência (custos de transação), uma vez que a lógica de atribuição da propriedade segue uma perspectiva de maximização de valor (ZYLBERSTAJN, 2018). De outro lado, para a VBR, Peteraf (1993) explica que empresas serão mais ou menos eficientes em razão dos agrupamentos de recursos e capacidades que se encontram fundamentando sua produção. Isso, eventualmente, permitirá a uma empresa produzir mais economicamente e/ou melhor satisfazer os desejos dos clientes. O trabalho de Peteraf e Barney (2003) procura esclarecer a característica crítica de definição da VBR, de que ela é uma explicação baseada na eficiência das diferenças de desempenho (ao invés de uma perspectiva com base no poder de mercado, conluio ou comportamentos estratégicos).

É possível apontar também como ponto de aproximação entre ECM e VBR a consideração da VRB em partir do mercado de fatores, diferente de outras abordagens de estratégia que posicionam sua análise ao lado do mercado de produtos. Assim, a atenção está voltada para as características dos recursos, com o objetivo de esclarecer se tais recursos podem ser fontes de vantagens competitivas (FOSS; FOSS, 2005). Preocupações também no nível dos recursos (e não do produto final) são a base da ECM, já que se busca analisar o recurso, ativo ou os atributos do bem e ressalta-se a importância da obtenção da informação e assimetria entre as partes em uma negociação (BARZEL, 2005).

3.2 COMPLEMENTARIDADE ENTRE ECM E VBR: CRIAÇÃO, APROPRIAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DO VALOR

Além dos referidos pontos de aproximação entre as duas teorias ressaltados, permitindo uma análise a partir do mesmo enfoque da firma interna, ativos e recursos, aspectos adicionais sugerem a necessidade de utilização em conjunto da ECM e da VBR, pois embora se reconheça a importância das duas teorias, as limitações de ambas as perspectivas devem ser consideradas.

Um primeiro argumento retoma que a VBR consiste em uma teoria focada na criação de valor, enquanto a ECM está mais preocupada com a apropriação e distribuição de valor, tornando necessário que ambas sejam utilizadas em conjunto. Conforme visto, a VBR sustenta que recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis podem levar à criação de valor

econômico e VCS (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). No entanto, Kim e Mahoney (2002; 2007) defendem que de tal afirmação decorre, implicitamente, que os direitos de propriedade da empresa sobre os recursos de criação de valor são seguros, devido aos atributos inerentes dos recursos, além de se encontrarem protegidos pelo *enforcement* de uma terceira parte e assegurados por arranjos eficazes de *auto-enforcement*, como se a mera propriedade do recurso pudesse levar automaticamente à geração de rendas econômicas. No entanto, no mundo real a contratação bem-sucedida de direitos de propriedade consiste mais na exceção, do que na regra e as instituições podem não ser eficientes.

Nesse sentido, perspectivas de direitos de propriedade permitem que a VBR ultrapasse a noção da criação de valor potencial e analise questões de gestão econômica e estratégica ainda mais desafiadoras, relacionadas à criação de valor realizado (KIM; MAHONEY, 2002) e contribui para melhor compreensão de como as empresas criam e se apropriam de rendas econômicas (KIM; MAHONEY, 2007). Logo, a ECM pode incrementar à VBR na compreensão entre os recursos de criação de valor e a distribuição e apropriação do valor criado.

Peteraf e Barney (2003) vinculam VC à criação de valor, já que recursos estratégicos, impreterivelmente, são mais eficientes ao permitirem que uma empresa produza de forma mais econômica e/ou satisfaça melhor as necessidades do cliente. Nesse sentido, recursos estratégicos permitem maior criação de valor e geração de VC. Logo, quando este valor é criado internamente e lançado para o mercado (clientes), questões de direito de propriedade emanam, passando a ocorrer a possibilidade de apropriação desse valor e a empresa precisa elaborar meios de proteger-se da apropriação do valor criado.

Segundo Foss e Foss (2001), do ponto de vista de uma firma estrategista, o sucesso de suas atividades de captura e proteção depende dos custos de transação, ou seja, dos recursos incorridos por terceiros em suas atividades de captura e proteção. Para os autores, a ECM pode destacar implicações estratégicas da existência de valor que compradores e vendedores optam por deixar desprotegido em domínio público. Ademais, empresas podem criar estratégias buscando aumentar seu valor criado, elevando custos de captura por parte dos compradores, além de criar estratégias para reduzir o seu próprio custo de proteção. Nessa orientação é gerada a Proposição 1, que defende o complemento da VBR com a ECM para análise da apropriação e distribuição do valor criado por recursos estratégicos nas trocas.

Proposição 1: Recursos estratégicos permitem maior criação de valor e geração de vantagem competitiva, mas dependem de mecanismos de *enforcement* apropriados para a distribuição do valor gerado.

Ao posicionar a VBR como uma teoria de criação de valor, Barney, Ketchen Jr. e Wright (2021) determinam que a firma é vista como uma entidade estratégica ou estrutura social que existe como um mecanismo mais ou menos eficiente para criar e alocar valor. No entanto, mesmo que a minimização dos custos de transação e contratos incompletos sejam importantes, a VBR como uma teoria de gestão estratégica, está focada em como o valor econômico é criado e alocado e no papel que empresas podem desempenhar nesse processo, assumindo que a VBR não pretende substituir nenhuma teoria já existente, apenas complementá-las e sugerindo sua utilização em complemento com teorias que possam analisar aspectos que fujam do seu escopo.

Para Di Gregorio (2013), apropriação do valor criado costuma ser a preocupação imediata nas empresas, mas essa perspectiva pode ser incoerente ao se limitar apenas ao valor criado, sem explicar possibilidades ou novas fontes de criação de valor. Logo, a utilização da VBR em conjunto com a ECM é justificada, já que a primeira trata da criação de valor, deixando de lado aspectos importantes relacionados à apropriação de valor, distribuição de valor, direitos de propriedade e contratos incompletos, que são fatores centrais na teoria da ECM.

Monteiro e Zylbersztajn (2011) explicam que o foco da ECM é a constatação de que agentes dispõem recursos com aquisição, aumento e proteção de seus direitos econômicos de propriedade. Nesse sentido, em se tratando de cadeias produtivas, a adequada distribuição do

valor é importante ao longo de uma cadeia para assegurar os direitos de propriedade referentes a contribuição de cada um dos seus elos e garantir que recebam incentivos adequados ao estímulo da melhoria da qualidade do produto. Foss e Foss (2001, p. 2) defendem como uma proposição básica da ECM que “*secure property rights create incentives to create value*”.

3.3 COMPLEMENTARIDADE ECM E VBR: MECANISMOS DE ENFORCEMENT

Barzel (2005), ao ponderar acerca dos limites da firma, enumera diferentes opções de governança das transações sob as quais as cadeias produtivas podem organizar-se, como relações impessoais de mercados e/ou relações contratuais formais ou informais, além da hierarquia. O modo como a cadeia se organiza objetiva possibilitar a coordenação, a exploração e o desenvolvimento de estratégias de criação de valor, além de proteger o valor criado da ameaça da captura de valor (BARZEL, 2005; SAES; SILVEIRA, 2014).

Distintivamente, a VBR possui grande parte de sua literatura tradicional focada na compreensão de relações internas à firma e defende que os recursos e capacidades que suportam vantagens competitivas devam ser encapsulados no interior da organização (SAES; SCHNAIDER; SILVA, 2015), em outros termos, admite implicitamente uma única estrutura de governança: a integração vertical. Barney (2014) ilustra essa asserção, ao defender que quando um conjunto de funções de negócios se torna fonte de VCS, empresas devem administrar o investimento nessas funções de negócios por meio de formas hierárquicas de governança e apenas quando este conjunto não se traduz em fonte VCS, torna-se possível usar formas não hierárquicas.

Neste ponto, o segundo argumento do presente trabalho defende a utilização da VBR em conjunto com a ECM, justificando-se a partir da ampliação das formas de governança para além da integração vertical na relação entre firmas, adicionando os diferentes mecanismos de *enforcement* abordados pela ECM, com o objetivo de eficiência, conforme a Proposição 2.

Proposição 2: Os limites da firma não são estabelecidos somente em razão dos seus recursos e capacidades, mas consideram os custos de transação, mensurabilidade dos atributos, disponibilidade da informação e direitos de propriedade, delineando diferentes mecanismos de *enforcement* para geração e distribuição do valor.

Identifica-se, portanto, que a estrutura de governança hierárquica implicitamente proposta pela VBR não é a única possibilidade neste segmento. Logo, a ECM amplia o escopo teórico da VBR ao adicionar a possibilidade da governança contratual, assegurando análises das diferentes configurações de transações que ocorrem no âmbito de cadeias produtivas.

3.4 ASPECTOS COMPLEMENTARES ENTRE ECM E VBR: ATRIBUTOS DOS RECURSOS E DIREITOS DE PROPRIEDADE

Foss e Foss (2005) afirmam que considerações dos direitos de propriedade são importantes para a estratégia porque a capacidade dos proprietários dos recursos de criar, apropriar e manter o valor associado aos atributos do recurso depende, pelo menos parcialmente, dos direitos de propriedade que o agente tem controle e do quão bem esses direitos são protegidos. Os recursos estratégicos da VBR consistem, portanto, em pacotes de ativos ou atributos que o concorrente não consegue acessar ou duplicar. Estes recursos estratégicos dizem respeito a ativos específicos diferenciados para a firma que os detém. Nesse sentido, o terceiro argumento para a complementaridade das duas referidas teorias é de que a ECM complementa a VBR na análise dos atributos diferenciados destes recursos para viabilizar a proteção dos direitos de propriedade, principalmente buscando mecanismos de *enforcement* eficientes na distribuição do valor criado por tais recursos.

É possível, portanto, entender o recurso como “moléculas” compostas de conjuntos de direitos e atributos. Atributos podem ser diferentes funcionalidades e serviços que ativos podem fornecer. Direitos de propriedade pertencem a tais atributos e consistem no direito de consumir, obter renda e alienar esses atributos. Logo, direitos importantes para as estratégias das empresas podem ser restringidos pela lei, acordo ou normas, influenciando em quanto valor o proprietário do recurso pode criar e apropriar (FOSS; FOSS, 2005; MONTEIRO; ZYLBERSTAJN, 2012). Assim, a Proposição 3 se fundamenta na consideração de que a ECM complementa a VBR na análise dos atributos dos recursos para delimitação eficiente dos direitos de propriedade.

Proposição 3: Mensurar atributos dos ativos em transações entre os elos da cadeia produtiva garante proteção aos direitos de propriedade e mecanismos de controle eficientes para a distribuição do valor criado por tais recursos.

A obtenção de produtos de qualidade em cadeias produtivas do agronegócio envolve esforços para criação de valor em diferentes segmentos da cadeia produtiva. Para que essa qualidade se mantenha, mecanismos de incentivos devem ser viabilizados e este valor deve ser adequadamente recompensado. Nesse sentido, a análise cuidadosa dos atributos dos recursos estratégicos que tornam os ativos específicos pode contribuir para o incremento da qualidade ao longo da cadeia, desde que seja garantida a adequada mensuração e valorização de tais atributos ao longo dessa cadeia. O Quadro 1 realiza um resumo dos principais pontos de aproximação e complementaridade das duas teorias ECM e VBR.

Quadro 1: Similaridade e diferenças entre a ECM e a VBR.

	ECM	VBR
A firma	É dotada de parte interna, complexa e importante. Vista como um nexo de contratos.	É dotada de parte interna, complexa e importante. Vista como um conjunto de recursos e capacidades.
Eficiência	Objetivo da eficiência está presente, no sentido de que a lógica de atribuição da propriedade segue uma perspectiva de maximização de valor.	É uma explicação baseada na eficiência das diferenças de desempenho.
Mercado	Fatores.	Fatores.
Unidade de análise	Transação.	Estratégia e recursos.
Valor	Apropriação e distribuição do valor criado.	Criação do valor.
Limites da firma	A medida que a mensuração dos atributos se torna complexa e cara, utiliza-se a reputação e, no limite, a integração vertical. Contratação ocorre quando a medição e verificação de atributos podem ser estabelecidas objetivamente.	Produzir internamente tudo o que a firma possui mais habilidade. (Pressuposto implícito de integração vertical).
Atributos	Diferentes características, funcionalidades e serviços que os ativos podem fornecer, os quais possuem direitos de propriedade correlatos.	Atributos dos ativos específicos tornam o recurso estratégico.
Nível	Ao considerar a transação como unidade básica de análise, analisa as trocas entre firmas em uma cadeia produtiva.	Nível intrafirma, porém reconhece que a criação de valor depende das características de todas as categorias de participantes da cadeia.
Racional	Abordar o custo de transação do ponto de vista informacional que foca nos custos de mensuração dos atributos dos ativos e delineamento dos direitos de propriedade.	Fornecer uma explicação das diferenças de desempenho entre empresas concorrentes, atribuíveis às diferenças em seus recursos.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Barney (1991); Barney, Ketchen Jr. e Wright (2021); Barzel (1997; 2001; 2005; 2017); Crook *et al.* (2013); Peteraf (1993); Peteraf e Barney (2003); Zylbersztajn (2018).

3.5 ECM E VBR EM COMPLEMENTO PARA ANÁLISE DE CADEIAS PRODUTIVAS

Em se tratando da utilização das teorias para análises de cadeias produtivas, Brandenburger e Stuart (1996) em seu trabalho cuja estrutura passou a dominar as discussões sobre desempenho, VC e VCS no campo da gestão estratégica (BARNEY; KETCHEN JR.; WRIGHT, 2021) defendem a criação de valor em termos de cadeias completas de fornecedores, firmas, compradores, estabelecendo que a criação de valor depende das características de todas as categorias de participantes da cadeia.

Para Azevedo (2000), determinado sistema produtivo pode ser caracterizado como eficiente quanto mais for apropriada a coordenação entre cada um de seus elementos, tornando menores os custos de cada um deles, mais rápidas as respostas às demandas ambientais e menos custosos os conflitos nas transações entre comprador e fornecedor. Logo, a eficiência de um sistema produtivo não é uma característica intrínseca ao sistema, mas sim uma construção dos agentes econômicos, que utilizam mecanismos apropriados para reduzir os custos de transação.

Zylbersztajn e Giordano (2015a) enfatizam que a governança aplicada aos sistemas agroindustriais reconhece que a geração de valor é fruto de cooperação entre agentes econômicos que podem atuar em setores diferentes da economia e mesmo quando os incentivos para a cooperação visando a geração de valor resulta em sucesso, ainda existe um segundo desafio: o de definir mecanismos para o compartilhamento do valor gerado entre aqueles que cooperam para a sua produção. Se ocorrer falhas na definição dos incentivos para a cooperação ou elaborar mecanismos para compartilhar o valor gerado, todo esforço pode ser inútil (ZYLBERSZTAJN; GIORDANO, 2015a).

Nesse sentido, entende-se a importância do olhar para a cadeia produtiva, pois, como afirmam Bowman e Ambrosini (2000), embora algum valor seja criado pela empresa individual na transformação de inputs em bens e serviços, isso não significa que o novo valor foi adicionado ao produto e será percebido como superior pelo consumidor. Desse modo, somente a troca no mercado irá determinar o valor a ser capturado. Além disso, Besanko *et al.* (2006) afirmam que as chances de que cada agente possa reter e apropriar-se do valor criado irão variar ao longo da cadeia vertical em razão das diferenças na estrutura do setor em cada ponto ao longo da cadeia. Nesse entendimento, o que irá determinar que a maior parte do valor de troca proveniente do cliente seja mantido pela empresa na forma de lucro, depende do relacionamento de negociação entre a empresa e seus fornecedores (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

Brandenburger e Stuart (1996) apontam que existem fricções (ou atritos) no mercado que impedem que todos os acordos sejam favoráveis, uma vez que a negociação é restrita. Desse modo, na presença de tais fricções alguns “jogadores” podem então, ser capazes de capturar mais do que os seus valores adicionados. Sobre as fricções que obstruem a equivalência na apropriação do valor criado, Williamson (1985) as associa aos custos de transação, ao afirmar que são elas que impedem que as trocas ocorram suavemente e harmoniosamente. A análise dos custos de transação, por sua vez, concentra-se assumidamente nas transações que ocorrem na cadeia produtiva, uma vez que tendo as transações como unidade de análise, mantém seu foco sobre as transferências de bens ou serviços entre grupos de trabalho, em que um estágio da atividade econômica termina e outro começa (WILLIAMSON, 1985; CROOK *et al.*, 2013). A ECM, como mencionado, a partir do seu foco nos custos de transação relacionados à proteção, distribuição e apropriação de valor envolvendo a troca de direitos de propriedade, mostra-se apropriada para análise da governança de cadeias produtivas ou Sistemas Agroindustriais (SAGs) (CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2008).

No que diz respeito à perspectiva da VBR, ainda que seu foco seja no nível da firma, também reconhece a necessidade do olhar para a cadeia e isolar o recurso na cadeia de valor, conforme menciona Barney (1991, p. 105) “*The resource-based view of the firm developed here simply pushes this value chain logic further, by examining the attributes that resources*

isolated by value chain analyses must possess in order to be sources of sustained competitive advantage". No mesmo sentido, Barney, Ketchen Jr. e Wright (2021, p. 1943) também apontam a consideração acerca da transação entre empresas, que ocorre na cadeia: "*the ability of a firm to appropriate economic profits from acquiring access to new resources and capabilities depends, in the first place, on co-specialization between the resources and capabilities of the firms involved in this transaction that creates economic value*".

Saes, Schnaider e Silva (2015) também afirmam que desenvolvimentos mais recentes da VBR já têm destacado que o processo de geração de valor (e a consequente VC) não é proveniente exclusivamente da posse de recursos ou capacidades diferenciados, mas a partir da sua combinação com aqueles que se encontram além dos limites da firma individual. Logo, o escopo analítico da VBR tem sido alargado e autores contemporâneos têm buscado analisar a pluralidade de formas que regem os relacionamentos entre empresas a partir desta visão (SAES; SCHNAIDER; SILVA, 2015). Nesses termos, configura-se a Proposição 4:

Proposição 4: a geração e distribuição do valor ao longo da cadeia dependem dos recursos estratégicos e das configurações da cadeia produtiva.

4. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Uma vez que há evidências de problemas relacionados a apropriação e distribuição de valor em cadeias produtivas, torna-se importante abordagens teóricas e estudos que busquem impulsionar a competitividade de tais cadeias. Nesse sentido, o presente trabalho buscou destacar os pontos de complementaridade das teorias ECM e VBR para sua utilização conjunta, sobretudo para análises de cadeias produtivas.

Identificou-se que a utilização das duas teorias ECM e VBR apresentam-se como promissoras em sua utilização conjunta para análise de cadeias produtivas, principalmente na consideração da adequada distribuição do valor criado; na análise das estruturas de governança apropriadas para a maximização de valor e proteção dos direitos de propriedade dos agentes da cadeia, bem como da proteção dos recursos estratégicos correlatos.

Argumentou-se que ambas defendem as firmas como instituições importantes e tem olhar para o valor, ao tratar da geração e identificação do valor na transação. Ambas estão focadas no mercado de fatores (e não de produtos finais) e se encontram alinhadas na perspectiva de eficiência, uma pela perspectiva de maximização de valor e alinhamento de mecanismos de governança eficientes e a outra pela análise das diferenças de desempenho entre as firmas, devido os seus recursos e capacidades internos.

Encontrou-se que a VBR consiste em uma teoria focada na criação de valor e a ECM focada na apropriação e distribuição de valor, tornando necessário que sejam utilizadas em conjunto, já que a ECM pode incrementar à VBR na compreensão entre recursos de criação de valor e distribuição e apropriação do valor criado, sobre a qual depreendeu-se a Proposição 1: Recursos estratégicos permitem maior criação de valor e geração de VC, mas dependem de mecanismos de enforcement apropriados para a distribuição do valor gerado.

Também defendeu-se a utilização da VBR em conjunto com a ECM, justificando-se a partir da ampliação das formas de governança para além da integração vertical na relação entre firmas, adicionando os diferentes mecanismos de *enforcement* abordados pela ECM, com o objetivo de eficiência, conforme a Proposição 2: Os limites da firma não são estabelecidos somente em razão dos seus recursos e capacidades, mas consideram os custos de transação, mensurabilidade dos atributos, disponibilidade da informação e direitos de propriedade, delineando diferentes mecanismos de *enforcement* para geração e distribuição do valor.

Ademais, encontrou-se que considerações dos direitos de propriedade são importantes para a estratégia porque a capacidade dos proprietários dos recursos de criar, apropriar e manter o valor associado aos atributos do recurso depende, pelo menos parcialmente, dos direitos de

propriedade que o agente tem controle e do quão bem esses direitos são protegidos. Assim, a Proposição 3 argumenta que: Mensurar atributos dos ativos em transações entre os elos da cadeia produtiva garante proteção aos direitos de propriedade e mecanismos de controle eficientes para a distribuição do valor criado por tais recursos.

E finalmente, embora algum valor seja criado pela empresa individual na transformação de inputs em bens ou serviços, isso não significa que novo valor foi adicionado ao produto e será percebido como superior pelo consumidor. Desse modo, somente a troca no mercado irá determinar a quantidade de valor a ser capturada. Nesses termos, configura-se a Proposição 4, que defende que a geração e distribuição do valor ao longo da cadeia dependem dos recursos estratégicos e das configurações da cadeia produtiva.

O presente trabalho, portanto, contribui para o avanço teórico das pesquisas que utilizam as teorias ECM e VBR e também contribui em oferecer uma perspectiva de como teorias múltiplas podem ajudar no entendimento sobre opções dos limites da firma e análise da distribuição do valor gerado em cadeias produtivas. Teoricamente, demonstrou-se que aspectos relacionados a melhoria da qualidade na cadeia como um todo podem ser resultantes da utilização de ambas vertentes na análise de cadeias produtivas, visto que, de modo mais amplo, ao analisar questões de distribuição e apropriação de valor e estruturas de governança que possam ser mais eficientes, noções para o incremento da competitividade da cadeia podem ser estabelecidas. Por tratar-se de artigo teórico, o presente trabalho não apresenta análise empírica da utilização conjunta dessas duas abordagens, configurando-se em possível limitação. Sugere-se que estudos futuros apliquem, conjuntamente, as duas teorias para análise de cadeias produtivas de modo a testar empiricamente as quatro proposições aqui geradas.

REFERÊNCIAS

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, 2015.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Integração Vertical em Montadoras Automotivas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 704-725, 2018.

AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory**: creating and sustaining competitive advantage. New York: Oxford University, 2007.

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

BARNEY J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Addison–Wesley Publishing Company: Massachusetts, 1997.

BARNEY J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 4 ed. Pearson New International Edition, 2014.

BARNEY J. B.; KETCHEN D. J.; WRIGHT M. Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1936-1955, 2021.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625, nov./dez. 2001.

- BARZEL, Y. **A Theory of Organizations: To Supersede the Theory of the Firm**. 2001.
- BARZEL, Y. **Economic analysis of property rights**. 2 ed. Cambridge University Press, 1997.
- BARZEL, Y. Information Costs, Property Rights and Markets II. *In.: 11th Conference on Planning, Law and Property Rights*, 11., 2017, Hong Kong. [Slides Power Point]. Disponível em: <http://plpr2017.arch.hku.hk/2016/08/18/keynote-speaker-yoram-barzel/> . Acesso em 06 abr., 2022.
- BARZEL, Y. Measurement Cost and the Organization of Markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, n.1, p. 27-48, abr. 1982.
- BARZEL, Y. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 161, p. 357–373, 2005.
- BARZEL, Y. STHEPHANY, A. **Transaction Costs in the Trading of Variable Quality Commodities**. Working paper. University of Whashington. 2017. Disponível em: https://econ.washington.edu/sites/econ/files/documents/job-papers/jmp_aurorastephany.pdf . Acesso em 05 mar., 2022.
- BARZEL Y. Standards and the Form of Agreement 2002 Presidential Address Western Economic Association. **Economic Inquiry**, v. 42, n. 1, p. 1–13, 2004.
- BARZEL, Y. Transaction costs: are they just costs? **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, p. 4-16, 1985.
- BARZEL, Y. What are “property rights”, and why do they matter? A comment on Hodgson’s article. **Journal of Institutional Economics**, v. 11, n. 04, p. 719–723, 2015.
- BESANKO, D. *et al.* **A Economia da Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Brookman, 2006.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1-15, set. 2000.
- BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR., H. W. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.
- CALEMAN, S. M. Q. Contratos na coordenação. *In.: ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. CALEMAN, S. M. Q. (Orgs.) Gestão de sistemas de agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2015.
- CALEMAN, S. M.Q. *et al.* Mecanismos de governança em sistemas agroalimentares: um enfoque nos custos de mensuração. **Revista de Economia e Agronegócio**, vol.4, nº 2, p. 219-240, 2006.
- CALEMAN, S. M. Q.; SPROESSER, R. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Custos de Mensuração e governança no agronegócio: um estudo de casos múltiplos no Sistema Agroindustrial da Carne Bovina. **Organizações Rurais e Agroindustriais**. (UFLA), v. 10, p. 359-375, 2008.
- CALEMAN, S. M. Q. *et al.* Organizational tolerance in agro-industrial systems: an empirical application for the meat sector. **Revista de Administração**, v. 52, n. 4, p. 456-466, 2017.
- COASE, R. The nature of firm. London. **Economica**, v. 4, p. 386-405, 1937.
- COASE, R. The problem of social cost. **Journal of Law and Economics**, v. 3, 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, p. 63–79, 2013.

DI GREGORIO, D. Value Creation and Value Appropriation: An Integrative, Multi-Level Framework. **Journal of Applied Business and Economics**, v. 15, N. 1, 2013.

FOSS, K.; FOSS, N. J. **A Property Rights Perspective on Competitive Strategy**. The Link Program. LINK Working Paper No. 2001-14, 2001. Disponível em: <https://research.cbs.dk/en/publications/a-property-rights-perspective-on-competitive-strategy>. Acesso em 01 dez. 2021.

FOSS, K.; FOSS, N. Assets, attributes, and ownership. **Institut for Industriekonomi og Virksomhedsstrategi**. Working Paper, 3, dez. 2000.

FOSS, K.; FOSS, N. J. Competence and Governance Perspectives: How Much Do They Differ? And How Does It Matter? In.: FOSS, N. J; MAHNKE, V. (eds.) **Competence, Governance, and Entrepreneurship**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

FOSS, K.; FOSS, N. J. Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 541-553, 2005.

FOSS, K.; FOSS, N. J. The next step in the evolution of the vbr: integration with transaction cost economics. **Management Revue**, v. 15, n. 1, p. 107-121, 2004.

FOSS N. J.; KNUDSEN, T. The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. **Managerial and Decision Economics**, n. 24, p. 291-307, 2002.

FOSS N. J. Property Rights and Strategic Management. In: AUGIER, M., TEECE, D. (eds) **The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management**. Palgrave Macmillan, London, 2016.

FOSS, N. J. Scientific progress in strategic management: the case of the resource-based view, **Int. J. Learning and Intellectual Capital**, v. 4, p. 29–46, 2007.

GHOZZY, H. *et al.* Impacts of non-GMO standards on poultry supply chain governance: transaction cost approach vs resource based view. **Supply Chain Management: An International Journal**. v. 21, n. 6, p.743-758, 2016.

GOLDBERG, R. **Agribusiness cordination**: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies. Boston: Harvard Business School, 1968.

KIM, J.; MAHONEY, J. T. Appropriating economic rents from resources: an integrative property rights and resource-based approach. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 4, p. 11-24, 2007.

KIM, J.; MAHONEY, J. T. Resource-based and Property Rights Perspectives on Value Creation: The Case of Oil Field Unitization. **Managerial and Decision Economics**, v. 23, n. 4-5, 2002.

LUECK, D. Yoram Barzel and the New Institutional Economics. **SSRN Electronic Journal**. Jun., 1995.

MEDINA, G. S.; CRUZ, J. E. **Estudos em agronegócios**: participação brasileira nas cadeias produtivas. Goiânia: Kelps, 2021.

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

- MONTEIRO, G. F. A. On the relationship between antitrust and strategy: taking steps and thinking ahead. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 52, n. 3, p. 317-329, 2017.
- MONTEIRO, G. G. A.; ZYLBERSZTAJN, D. 2012. A property rights approach to strategy. **Strategic Organization**, v. 10, p. 366–383, 2012.
- MONTEIRO, G. F. A.; ZYLBERSZTAJN D. Direitos de propriedade, custos de transação e concorrência: o modelo de Barzel. **EALR**, Brasília, V. 2, nº 1, p. 95-114, jan./jun. 2011.
- MILLER, D. Resource-Based View of the Firm. **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**, mar., 2019, p. 1–19, 2019.
- NEVES, L.W. A.; HAMACHER, S.; SCAVARDA, L. F. Outsourcing from the perspectives of TCE and RBV: A multiple case study. **Production**, v. 24, n. 3, p. 687-699, 2014.
- NEVES, M. F. *et al.* (coord.) **Ferramentas para o futuro do agro: estratégias para posicionar o Brasil como fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agroprodutos**. São Paulo: Editora Gente, 2021.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York, NY: Wiley, 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
- PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and decision economics**, v. 24, p. 309–323, 2003.
- SAES, M. S. M.; SCHNAIDER, P. S. B.; SILVA, V. L. S. A escolha de formas plurais nas relações entre firmas. *In.*: ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. CALEMAN, S. M. Q. (Orgs.) **Gestão de sistemas de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015.
- SAES, M. M.; SILVEIRA, R. L. F. Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: Tendências recentes. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v.22, n. 2, p. 386–407, 2014.
- SUDRE, C. A. G. W.; SOUZA, J. P.; BOUROULLEC, M. D. M. Property rights and reputation in the dairy agro-industrial system. **RAUSP Management Journal**. São Paulo , v. 56, n. 4, p. 425-443, 2021 .
- 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**. New York: Free Press, 1985.
- ZYLBERSZTAJN, D.; GIORDANO, S. R. Coordenação e governança de Sistemas Agroindustriais. *In.*: ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. CALEMAN, S. M. Q. (Orgs.) **Gestão de sistemas de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015a.
- ZYLBERSZTAJN, D.; GIORDANO, S. R. Contratos na coordenação. *In.*: ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. CALEMAN, S. M. Q. (Orgs.) **Gestão de sistemas de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015b.
- ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance: bridging perspectives of Transaction Cost Economics. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 1-19, 2018.