



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO

Contextus – Contemporary Journal of Economics and Management

ISSN 1678-2089
ISSNe 2178-9258

www.periodicos.ufc.br/contextus

Decisão das fronteiras verticais da firma: Considerações de complementaridade

Decision of the firm's vertical boundaries: Considerations on complementarity

Decisión de los bordes verticales de la empresa: Consideraciones de complementariedad

<https://doi.org/10.19094/contextus.2020.43903>

Bianca Jupiara Fortes

<https://orcid.org/0000-0003-0504-7935>

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM)
Mestra em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
bifortes22@gmail.com

José Paulo de Souza

<https://orcid.org/0000-0002-5659-1044>

Professor Associado da Universidade Estadual de Maringá (UEM) e professor permanente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA)
Pós-doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)
jsouza@uem.br

RESUMO

Este ensaio objetivou apresentar como uma abordagem orientada por proposições de complementaridade teórica da teoria dos Custos de Transação (TCT); Custos de Mensuração (TCM) e Visão Baseada em Recursos (VBR), pode alicerçar a compreensão da adoção da estrutura de governança de integração vertical. Buscou-se, portanto, a proposta de um esquema teórico, a partir de uma abordagem qualitativa fundamentada no conceito de complementaridade. Constatou-se que a transação de ativos de alta especificidade (TCT) e de difícil mensuração (TCM) justificam a integração vertical, mas a teoria da VBR aponta que a escolha dos agentes depende também da disponibilidade de capacidades e recursos. Assim, a formulação dessa proposição teórica busca contribuir para a análise empírica das cadeias produtivas considerando aspectos organizacionais e estratégicos.

Palavras-chave: integração vertical; custos de transação; custos de mensuração; visão baseada em recursos; complementaridade.

ABSTRACT

This essay aimed to present as an approach guided by propositions of theoretical complementarity of Transaction Costs Theory (TCT); Measurement Costs (MCT) and Resource-Based View (RBV), can support the understanding of the adoption of the vertical integration governance structure. Therefore, we sought to propose a theoretical scheme, based on a qualitative approach based on the concept of complementarity. It was found that the transaction of highly specific assets (TCT) and difficult to measure (MCT) justify vertical integration, but the theory of RBV, points out that the choice of agents also depends on the availability of capacities and resources. Thus, the formulation of this theoretical proposal seeks to contribute to the empirical analysis of the production chains considering organizational and strategic aspects.

Keywords: vertical integration; transaction costs; measurement costs; resource-based view; complementarity.

RESUMEN

El estudio buscó presentar como un enfoque guiado por proposiciones de complementariedad teórica de la teoría de los Costos de Transacción (TCT); Costos de Medición (TCM); Vista Basada en Recursos (VBR), puede apoyar la comprensión de la adopción de la estructura de gobernanza de integración vertical. Intentamos proponer un esquema teórico, con metodología cualitativa y el concepto de complementariedad. Se descubrió que la transacción de activos altamente específicos (TCT) y la dificultad de medición (TCM) justifican la integración vertical, pero la teoría de VBR señala que la elección de agentes también depende de la disponibilidad de capacidades y recursos. Así, la formulación de esta proposición teórica busca contribuir al análisis empírico de las cadenas productivas considerando aspectos organizacionales y estratégicos.

Palabras clave: integración vertical; costos de transacción; costos de medición; visión basada en recursos; complementariedad.

Informações sobre o Artigo

Submetido em 23/04/2020
Versão final em 23/06/2020
Aceito em 24/06/2020
Publicado online em 27/07/2020

Comitê Científico Interinstitucional
Editor-Chefe: Diego de Queiroz Machado
Avaliado pelo sistema *double blind review*
(SEER/OJS – versão 3)



Como citar este artigo:

Fortes, B. J., & Souza, J. P. (2020). Decisão das fronteiras verticais da firma: Considerações de complementaridade. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 18(10), 123-145. <https://doi.org/10.19094/contextus.2020.43903>

1 INTRODUÇÃO

O desempenho das organizações depende, dentre outros aspectos, da escolha de governança e coordenação entre os agentes, notadamente ao se considerar a cadeia de valor e suas relações verticais. Nesse caso, a consideração dessa escolha leva ao estudo das transações pela Nova Economia Institucional (NEI). Essa teoria defende o papel das instituições no processo de desenvolvimento econômico (North, 1990), por meio dela estudam-se as estratégias que as organizações (ou firmas) adotam para melhor se adaptar ao ambiente dinâmico e passível de mudanças institucionais em que atuam.

Essas estratégias são inerentes à forma como os agentes da cadeia produtiva podem organizar suas transações. Conceituadas por Williamson (1985), as transações ocorrem quando um bem ou serviço é repassado por meio de uma interface tecnologicamente separável, sendo passível de estudo enquanto uma relação contratual. Ao decidirem como organizar suas transações, os agentes irão optar por uma estrutura de governança, estabelecendo os limites da firma. Esses limites podem se situar entre a integração vertical, quando optam por internalizar a produção, ou então, adquirir de forma externa, estabelecendo contratos, este processo decisório é conhecido pelo termo *make or buy* (Williamson, 1985).

Neste ensaio propõe-se tratar da estrutura de governança quando se opta pela internalização das atividades (integração vertical) ao invés de relações contratuais. Salienta-se que há outras correntes teóricas reconhecidas na academia, as quais também explicam a integração vertical, como a visão neoclássica com os custos de produção, na qual a eficiência pode ser obtida pela economia de escala no processo de uma empresa. Porém, este estudo procurou tratar de algo que vai além dos custos de produção, mesmo sendo uma alternativa para esta tomada de decisão, eles não são suficientes. Outrossim, na teoria da firma Coase (1937) e Williamson (1985) defendem que para se entender a integração vertical é necessário conhecer as relações contratuais. Da mesma forma que a produção, as trocas também apresentam custos, e a integração vertical pode servir para economizar esses custos de transação na busca de eficiência (Souza & Bankuti, 2012).

Na teoria da Nova Economia Institucional a integração vertical é encontrada sob distintas óticas em suas abordagens, porém, a finalidade de ambas é a eficiência. A corrente teórica dos Custos de Transação (TCT), a discute como solução da dependência bilateral que se cria nas transações entre organizações, afirmando que quanto maior a especificidade de ativos se buscará mais a integração vertical para prevenir a ação de comportamento oportunista (Zylbersztajn, 2009). Por outro lado, na Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), a escolha pela integração vertical se dá pela difícil mensuração dos atributos e pela garantia entre fornecedor e cliente final, visando eliminar o efeito carona (Barzel, 2005).

Contudo, surge a reflexão de que se a teoria mostra que a integração vertical é mais eficiente (Coase, 1937; Williamson, 1985; Barzel, 2005), questiona-se por que em

alguns casos, organizações que pela teoria deveriam integrar, não se encontram integradas na prática. Neste trabalho, pretendeu-se elucidar que uma explicação para a não integração é a falta de recursos e capacidades. Conforme Barney (1999), as capacidades de uma firma e de seus potenciais parceiros, têm um impacto significativo nas decisões de limites da firma. Destarte, o estudo da lógica baseada em recursos sobre decisões das estruturas de governança, faz parte de uma terceira teoria, com fundamentos na definição de estratégias, a denominada Visão Baseada em Recursos (VBR).

No que se refere a Visão Baseada em Recursos (VBR) (do inglês, *Resource Based View – RBV*), de acordo com Jacobides e Winter (2005) é uma teoria que de forma independente, vem a ter um impacto na definição de estratégia como um campo. Suas raízes encontram-se na teoria econômica discutida em Penrose (1959), principalmente como uma teoria do desempenho da firma. Mais recentemente, a lógica baseada em recursos foi desdobrada além das explicações sobre o desempenho da firma para explicações sobre a configuração e os limites da firma (Jacobides & Winter, 2005). Esta teoria sugere assim, que a integração vertical é influenciada pela dinâmica de gestão de recursos e de seleção do ambiente (Teece et al., 1994).

Neste sentido, vêm se apresentando uma considerável literatura com suporte empírico de contribuições da complementaridade entre a TCT e a VBR (Foss, 2005; Jacobides & Winter, 2005; Saes, 2009; Argyres & Zenger, 2012; Crook et al., 2013; Tebboune & Urquhart, 2016; Ghozzi et al., 2016; Gulbrandsen et al., 2017), na decisão de integração vertical e da complementaridade entre as teorias da TCM e TCT (Zylbersztajn, 2009). Contudo, ainda mostram-se pouco exploradas as tentativas que reúnam a TCT e a VBR em complementaridade com a TCM, para explicar a forma de integração vertical, conforme apontam Augusto et al. (2018), sendo esse um dos únicos e mais recentes estudos no Brasil que tratam da complementaridade entre essas três teorias.

Assim, mesmo com progressos recentes, lacunas importantes permanecem na literatura, logo, surge o seguinte problema de pesquisa: “Como os construtos de capacidades e recursos (VBR) se combinam com os construtos de custos de transação (TCT) e de custos de mensuração (TCM), para determinar a decisão de integração vertical nos arranjos institucionais?” Perante esse panorama, neste trabalho, pressupõe-se que a análise independente das premissas fundamentais de cada abordagem isolada, ainda que possível, não consegue viabilizar a total compreensão dos aspectos presentes na decisão da estrutura de governança de integração vertical. Argyres e Zenger (2012) defendem que os dois campos de considerações (NEI e VBR) se mostram realmente tão associados que tratá-los como explicações independentes e competitivas é essencialmente insipiente. De tal modo, justifica-se a importância de se estudar sua complementaridade, ao propor a tentativa de superar suas limitações a partir de seus construtos teóricos. Considerando essas lacunas, busca-se contribuir com uma

agenda de pesquisa da compreensão da escolha de estruturas de governança com a visão de complementaridade entre a teoria da firma (TCT e TCM) e a visão da teoria estratégica (VBR).

Diante do exposto, este ensaio teve como objetivo apresentar como uma abordagem orientada por proposições de complementaridade das teorias TCT, TCM e VBR pode alicerçar na compreensão da adoção da estrutura de integração vertical. Busca-se entender a partir deste objetivo, como recursos e capacidades podem ser decisivos quando existem ativos específicos e atributos difíceis de mensurar, na escolha pela verticalização. Ressalta-se que a VBR apresenta somente explicações *ex post*, entendendo-se como uma limitação a falta de um *framework* elucidando a predição (*ex ante*) da integração. Logo, o estudo visa contribuir também nos esforços para compreensão da influência da VBR no momento da adoção desta estrutura de governança ao se complementar com as demais teorias.

Assim, a partir do presente ensaio pretende-se oportunizar estudos futuros da consideração dessa discussão teórica nas mais variadas cadeias produtivas. Para tanto, nas seções que seguem será apresentada uma revisão teórica da Nova Economia Institucional e da Visão Baseada em Recursos, abarcando os pressupostos das teorias TCT, TCM e da própria VBR, junto aos seus argumentos em relação a decisão de integração vertical. Na seção três, elucida-se a metodologia, em seguida na seção quatro são expostas as discussões dos resultados com a proposta de um esquema teórico, contribuindo para a ampliação da discussão desse escopo. Por fim, são apresentadas as conclusões e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Nova economia institucional

Inicialmente, há que se destacar que o pensamento institucionalista contemporâneo apresenta-se em duas grandes correntes, a primeira é chamada como Antigo Institucionalismo (do inglês, *Old Institutional Economics* – OIE). De acordo com Aguilar Filho e Silva Filho (2010) essa corrente disseminou a abordagem utilizada pela análise econômica, além de que almejava o estudo dos fenômenos econômicos empregando o ferramental teórico das demais ciências, como a psicologia, fundamentando-se na influência do desenvolvimento tecnológico, dos fatores históricos da sociedade e pela atuação de normas e valores de coletividades. O Antigo Institucionalismo é orientado por seus pensadores iniciais, como Commons (1959), Mitchell (1967) e Veblen (1974).

A segunda corrente, foco do presente ensaio, é a Nova Economia Institucional (NEI) que tem origem nos autores iniciais de Coase (1937), Williamson (1985) e North (1990). O surgimento dessa teoria se dá a partir da primeira corrente, contudo, se diferencia dela, em razão de que possui metodologia e conceitos baseados no pensamento econômico convencional, esses relacionados ao entendimento da influência da matriz institucional sobre o ambiente econômico (Aguilar Filho & Silva Filho, 2010).

Joskow (2003) defende que, claramente a Nova Economia Institucional (NEI) é muito diferente da velha economia institucional. Enfatizando que a (NEI) procura compreender melhor os fenômenos econômicos, de modo que a política econômica poderia melhor atender os interesses sociais (Joskow, 2003).

Nesse ínterim, a Nova Economia Institucional (NEI), vem sendo tema de grande debate no meio científico. Surgiu a partir da década de 1930, com o trabalho de Ronald Coase "*The Nature of the Firm*" (1937), quando foram iniciadas as contribuições no campo da teoria econômica, visando subsidiar e nortear as teorias da hoje conhecida NEI. De acordo com Coase (1937), a firma poderia ser formada como uma configuração incerta de atividades de processamento do produto e, para tanto, a análise se dá sob dois modelos subjetivos de coordenação: mercado e firma (Zylbersztajn, 1995).

Assim, Coase (1937) discorreu sobre o dinamismo de mercado com a existência de concorrentes, em que os custos de empregar uma ou outra estratégia de coordenação divergem em tal nível que, de acordo com amplitude desses custos, seria possível haver um modo de organização mais almejavável. Diante disso, tais custos, de procedência divergente dos custos do processo produtivo, dependeriam da forma por meio da qual se faria o processo de uma transação. Esses custos poderiam ser de duas naturezas: custos de descobrir os preços vigentes no mercado ou custos de negociação e estabelecimento de um contrato (Zylbersztajn, 1995).

2.1.1 Teoria dos custos de transação (TCT) e a integração vertical

Como abordagem da Teoria da Nova Economia Institucional (NEI), a Teoria dos Custos de Transação (TCT), surgiu assim, com o trabalho de Coase (1937), vislumbrando que os custos de atividades de transação no mercado poderiam ultrapassar os custos internos da organização. Contudo, permaneceu a demanda de se entender as diferenças entre esses custos, para oferecer as organizações subsídios na tomada de decisão entre a integração vertical ou mercado.

Diante disso, Williamson (1985) fundamentou a necessidade de se operacionalizar esses custos, apontando a precisão de encontrar estruturas de governança apropriadas para cada modo de transação, de acordo com os atributos das transações (frequência, incerteza e especificidade de ativos), objetivando minimizar custos transacionais. Ademais, dado que contratos abrangem custos, a Teoria dos Custos de Transação (TCT) elenca pressupostos comportamentais fundamentados na existência de disparidade de informações entre os agentes econômicos, seja por racionalidade limitada ou por oportunismo (Williamson, 1985).

No âmbito de decisão de estrutura de governança, Williamson (1985) definiu também a estrutura de integração vertical, foco deste ensaio, apontando como a combinação de processos tecnologicamente distintos, tais como a produção, processamento, distribuição e vendas, dentro dos limites de uma mesma organização. Indicando estar

sob um mesmo comando decisório, seja um indivíduo, empresa, conglomerado, instituição ou outra forma, e envolvendo a propriedade total dos ativos (Williamson, 1985). Nesse sentido, o argumento fundamental de Williamson (1985) é que a decisão sobre a integração vertical se dará principalmente pelo atributo de especificidade de ativo, enquanto se busca economia de custo de transação. Salienta-se assim que a especificidade de ativos, é o atributo mais importante no enfoque teórico de Williamson (1985), dessa forma, o autor explica que, relaciona-se ao grau em que a transação exige “ativos específicos”, ou seja, “ativos especializados” que não podem ser reempregados sem sacrifício do seu valor produtivo, no caso em que contratos precisam ser interrompidos ou encerrados prematuramente.

Desse modo, Williamson (1996) considera seis tipos de especificidade de ativos, sendo as seguintes: 1) Especificidade locacional: diz respeito à localização estratégica em meio a firmas que atuam em uma mesma cadeia produtiva, visando diminuir os custos de transporte e armazenagem. 2) Especificidade de ativos físicos: relaciona-se a características físicas do bem transacionado, no caso de ser demandado ferramentas ou aparelhamentos especializados para a produção de um produto, cujo seu uso é específico para a atividade; 3) Especificidade de ativos humanos: se refere ao aprendizado e/ou às habilidades específicas de um certo processo que passam a existir através do método “aprender fazendo” (do inglês, *learning by doing*); 4) Especificidade de ativos dedicados: se apresenta no momento em que uma das partes faz um investimento na produção, considerando a certeza de uma quantia significativa de vendas de produtos para a outra parte, transformando-se em ativo específico; 5) Especificidade temporal: diz respeito ao valor de uma transação estar sujeito ao tempo em que ela é realizada. Assim, o tempo demonstra-se uma questão essencial para a atribuição de valor aos bens ou para a eficiência no processo produtivo. 6) Especificidade de marca: se refere à reputação que o nome da organização ou bem apresenta no mercado (Williamson, 1996).

Milgrom e Roberts (1992) destacam que os ativos específicos se vinculam ao grau em que a transação exige ativos especializados, assim, relacionado à existência de ativos específicos, cria-se uma quase-renda. Para solucionar essa dependência bilateral que se cria, se baseia na decisão de estrutura de governança mais adequada, na qual se afirma que quanto maior a especificidade de ativos se buscará mais a integração vertical, a fim de prevenir a ação de captura oportunista (Williamson, 1985; Zylbersztajn, 2009).

2.1.2 Teoria dos custos de mensuração (TCM) e a integração vertical

Outra corrente teórica da NEI na perspectiva microanalítica, é a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), idealizada por Yoram Barzel (1997, 2005) como um complemento na literatura dos Contratos Incompletos. Partindo da noção de que os bens têm múltiplos atributos, na Teoria dos Custos de Mensuração, Barzel relaciona os

arranjos institucionais ao controle da perda de eficiência da transação dada à dificuldade de mensurar determinado atributo transacionado (Barzel, 2002; Zylbersztajn, 2009). Assim, essa teoria parte do conceito de eficiência, contudo, possui racional distinto da TCT. As transações, para Barzel, mesmo que aparentemente simples, podem ser decompostas em diferentes dimensões (atributos). Por sua vez, cada dimensão de uma transação reflete uma troca de direitos de propriedade, além de poder ser assinalada por um custo de mensuração, e resulta certo valor para as partes da transação (Zylbersztajn, 2009).

Barzel (1997) elucida que dentro dos direitos de propriedade há uma diferenciação entre direitos econômicos e legais. O direito legal de um ativo é aquele garantido pelo Estado, como pertencente a um indivíduo em particular (Barzel, 2005). No que se refere ao direito econômico, é definido por Barzel (2003, 2005) como a capacidade que os agentes possuem para desfrutar de um ativo, direta ou indiretamente através de trocas, no sentido de ser voltado para o futuro daquele ativo. O autor ainda enfatizou que o ponto central dos direitos econômicos, consiste na capacidade dos indivíduos em que a determinação está preocupada não com o que as pessoas estão legalmente autorizadas a fazer, mas sim com o que eles acreditam que possam fazer com os atributos de um ativo. Abrangendo a escolha da estrutura de governança que irá maximizar o valor de um ativo quando existem altos custos de mensuração (Barzel, 2003, 2005).

Para North (1998) custos de mensuração consistem na quantificação dos valores dos bens e serviços ou da performance dos agentes, derivados dos diferentes atributos das inúmeras atividades isoladas que constituem a transação. Informações que podem ser objetivamente mensuradas e verificadas nas transações, e que envolvam baixos custos de mensuração, são as mais prováveis de serem reguladas via contrato formal (Barzel, 1997). No entanto, em transações nas quais é difícil obter a verificação da informação, como a qualidade do produto ou serviço contratado, mecanismos de ordenamento privado são necessários (Furubotn & Richter, 2005). Logo, a decisão de estrutura de governança ocorre pela obtenção de informação que vendedores e compradores podem ter, e essa informação está relacionada a identificação dos atributos dos ativos e sua dificuldade de medição, para Barzel (2005, p. 359). “Indivíduos, contudo, irão escolher e organizar as atividades no modo que menos a dissipa (a informação)”.

Barzel (2003, 2005) discorreu sobre os motivos inerentes à decisão por integração vertical, tratando a relação de trabalho; a divisão do trabalho e as formas de especialização; contudo, destacam-se a transmissão de informação entre os agentes e a captura de quase-renda. Desta forma, o autor sugere a discussão das garantias nas transações, pois há fragilidade na vantagem da garantia, firmas verticalmente integradas são mais apropriadas para o fluxo de informações quando operações intermediárias separam o garantidor do garantido. Barzel (2003, 2005) constata que o esperado é que somente os estágios (intermediários), que de fato representem benefícios

significativos de pegar carona na garantia, devem ser integrados verticalmente na firma, também como forma de proteção da captura de garantias.

Ademais, segundo Barzel (1997) a existência de oportunidades de captura de quase-renda, implica que direitos de propriedade não são bem delineados, levando a comportamentos de maximização, gerando disputas. O motivo é que em relação ao seu valor, alguns atributos são dispendiosos para medir. Nesse caso, a mensuração é cara e sujeita ao erro, se os transatores não estão certos de como se sairão em suas trocas, seus direitos econômicos não são bem definidos (Barzel, 2005). O autor formula assim, métodos como a integração vertical, como potencial solução quando os direitos econômicos não estão bem delineados. No que diz respeito à integração vertical para reduzir a captura, Barzel (2005) defende que as firmas têm a possibilidade de adquirir a reputação por não se envolverem na captura de quase-renda.

Neste sentido, conforme Barzel (2003, 2005) o nível de dificuldade de mensuração de dimensões transacionadas, seria o fator capaz de elucidar a opção da estrutura de governança, além dos atributos já conhecidos das transações. Por conseguinte, na visão de Barzel (2005) a integração vertical decorre da difícil mensuração dos atributos, da captura de quase-renda e da garantia entre fornecedor e cliente final, visando eliminar o efeito carona.

2.2 Visão baseada em recursos (VBR)

Conforme discorreu-se até aqui a questão das estruturas de governança tem sido explorada por correntes teóricas pertencentes à Nova Economia Institucional (NEI), em específico pelas Teoria dos Custos de Transação (TCT) e Teoria dos Custos de Mensuração (TCM). Contudo, vêm se observando a busca pela compreensão das estruturas de governança também pela abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) (Argyres & Zenger, 2010).

A VBR se originou a partir da busca de se estudar a firma internamente, visando entender a questão do por que algumas firmas têm melhor desempenho do que outras. Neste sentido, a VBR surgiu com Penrose (1959), apontando que as firmas são heterogêneas e têm desempenho diferente, portanto, há competição em mercados imperfeitos entre as mesmas. Essa autora, definiu assim a firma como um conjunto de recursos, sob a direção interna, para a produção de produtos e serviços vendidos no mercado, visando o lucro.

Durand et al. (2017) destacam que o interesse pela compreensão da heterogeneidade competitiva das firmas motivou os estudiosos a pesquisar suas origens. Em consequência criou-se um grande contínuo de pesquisa em diferentes graus de análise, nos quais preditores clássicos de variações de desempenho, sejam eles micro ou macro, passam a ser os fenômenos focais de interesse. Desse modo, a diversidade das origens da heterogeneidade competitiva e suas inter-relações é tão ampla que o enfoque dos fenômenos do campo consequentemente cresce e leva ao desenvolvimento e ao aumento de novas vertentes de estudos.

Para tanto, a partir de Penrose, houve outros autores seguindo essa linha de raciocínio, como Porter (1980, 1985), o qual vê a vantagem estratégica como advinda da diferenciação, liderança em custo e foco. Já Nelson e Winter (1982), formularam a teoria econômica evolucionária, aliada ao surgimento da teoria da contingência. Nesse mesmo período, Wernerfelt (1984) analisou que as firmas são consideradas como coleção de recursos podendo ser ativos tangíveis e intangíveis. Os ativos só foram vistos de forma concreta pela VBR a partir do estudo de Wernerfelt (1984), quando esse autor estabeleceu uma analogia entre a visão tradicional baseada em produtos, pertencente ao modelo competitivo de Porter (1985), e a visão baseada em recursos (Augusto et al., 2013).

Nesse sentido, Wernerfelt (1984) constata que as empresas devem ser analisadas em termos de seus recursos e não em termos de seus produtos como indicava o modelo de Porter (1985). Assim, inicialmente o termo *Resource-based View* foi inserido em seu trabalho “*A Resource-based view of the firm*” (1984), na busca de elaborar uma teoria referente à vantagem competitiva baseada nos recursos que uma organização emprega e controla para competir no mercado (Barney & Clark, 2007).

A partir disso, a literatura da VBR reconhece Wernerfelt (1984) como o primeiro autor a tratar a abordagem da VBR, inspirado nos trabalhos de Penrose (Saes, 2009). Dessa forma, com seus principais precursores, Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993), a abordagem da estratégia mostra uma nova lente teórica com uma perspectiva para a firma e não para a indústria (Foss, 2005; Saes, 2009). Houve assim, o desenvolvimento das bases teóricas da VBR, e ao mesmo tempo, vêm se buscando embasamento nessa teoria a fim de mostrar a relevância de recursos estratégicos na elucidação dos limites da empresa.

2.2.1 Visão baseada em recursos (VBR) e a integração vertical

Nesta seção, busca-se enfatizar sobre os principais conceitos e pressupostos da VBR e os aspectos que possam ser complementares para a compreensão do que determina os limites verticais da firma.

Inicialmente, faz-se necessário a elucidação do termo vantagem competitiva para as bases teóricas abordadas neste estudo. Assim, é notória a preconizada visão de Porter, em que a definição de vantagem competitiva está ligada aos alicerces econômicos da competição. De acordo com Magretta (2012, p. 231) Porter define que uma organização obterá vantagem competitiva “se sua lucratividade for sustentavelmente maior do que a de seus concorrentes. Então, pode-se aprofundar a análise para entender se a vantagem é resultado de preços maiores, custos menores ou alguma combinação de ambos. Essas diferenças de preço relativo ou custo relativo surgem por causa das diferenças nas atividades em execução”. Saes (2009) pondera que essa visão se encontra dentro de uma das linhas da abordagem pertencentes à Economia das Organizações, sendo

denominada de Análise de Posicionamento Estratégico (APE). Pela APE, como elucidado acima, vista pela ótica de Porter, a estratégia competitiva busca constituir um posicionamento vantajoso/lucrativo e sustentável em oposição aos fatores que ocasionam a competição no mercado.

Entretanto, conforme Saes (2009) aponta, a VBR encontra-se em uma outra linha de abordagem da Economia das Organizações. Para Saes (2009, p.11) a VBR “[...] está voltada para o lado do mercado de fatores em detrimento ao de produtos (foco da APE). Inspirada no trabalho de Penrose (1959), a VBR defende que é a posse de recursos estratégicos pela firma a principal origem da vantagem competitiva das empresas”. Portanto, este estudo trata o termo vantagem competitiva pela ótica da VBR, a qual defende que são os recursos e capacidades diferenciadas que uma firma dispõe que lhe garante a sustentação de vantagens competitivas (Penrose, 1959; Wernerfelt 1984; Rumelt, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Conner & Prahalad, 1996). Desse modo, as vantagens são decorrentes de um conjunto de recursos que são desenvolvidos ou captados pelas firmas, e que se mostram superiores aos da concorrência (Wernerfelt, 1984).

Assim, ao discorrer sobre a lógica da visão baseada em recursos da empresa, Barney (1991) sugere que ela substitui dois pressupostos alternativos na análise de fontes de vantagem competitiva. O primeiro é que pressupõe que as empresas dentro de uma indústria (ou grupo) podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam. O outro ponto é que se pressupõe que esses recursos podem não ser perfeitamente móveis (não-mobilidade) em todas as empresas e, portanto, a heterogeneidade pode ser duradoura. Constatando, assim, que a visão baseada em recursos da empresa examina as implicações desses dois pressupostos para a análise de fontes de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

A partir da discussão dos seus dois pressupostos, sendo a heterogeneidade e a imobilidade, (Barney, 1991) aponta outras quatro condições de vantagem competitiva sustentável (Foss, 2005). Sendo os recursos que possibilitam à firma obter vantagem competitiva pelo fato de: (1) ser valioso, de modo que possa explorar oportunidades e evitar ameaças do ambiente; (2) ser raro entre a competição atual e potencial da firma, ou seja, não ser introduzido simultaneamente por uma vasta quantidade de competidores; (3) ser imperfeitamente imitável; e (4) não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para esse recurso que sejam valiosos, raros ou imperfeitamente imitáveis (insubstituíveis) (Barney, 1991).

Ao mesmo tempo, Foss (2005) aponta que para assegurar a vantagem competitiva sustentável não são necessários todos os quatro atributos, por outro lado a não-mobilidade e a heterogeneidade são. De outro modo, ter a posse de recursos valiosos, raros, insubstituíveis e custosos de serem imitados não assegura o alcance de vantagem competitiva sustentável, mas há a garantia caso os recursos respeitem as condições de não-mobilidade e heterogeneidade, (Saes, 2009).

Já Peteraf (1993) argumentou sobre as condições dos recursos que garantem as vantagens competitivas sustentáveis, sendo elas: (1) superioridade - heterogeneidade dos recursos (dentro da indústria), de forma que a firma possa gerar rendas eficientes (ou lucros); (2) limites da competição ex-post, no sentido de que a renda não seja extinta pela competição, o que implica a difícil imitação, pela posse de um conjunto eficiente de recursos; (3) imobilidade de recursos, possibilitando a criação de rendas únicas; (4) limite da competição ex-ante, o que sugere que o mercado de recursos se apropria de toda a geração de renda (Peteraf, 1993).

Foss (2005) comparou os modelos de Barney e de Peteraf. Assim, analisou se a VBR é uma teoria que trata das vantagens competitivas sustentáveis em equilíbrio em relação a estratégias únicas no mercado de produto, proposição de Barney (1991), ou em termos de rendas - lucros diferenciais, proposição de Peteraf (1993), ou então ambos com seus pressupostos. Para o autor, a abordagem de Barney, estratégia exclusiva, não sugere necessariamente ganhos de renda em equilíbrio (abordagem de Peteraf) (Foss, 2005; Saes, 2009). Portanto, para Foss (2005), a abrangência de Peteraf em relação à vantagem competitiva sustentada associada à lucros diferenciais em excesso de custos de oportunidade em geral, trata a questão da adequação dos fluxos de receitas de forma mais minuciosa (Foss, 2005).

Perante essa discussão da VBR, conforme Poppo e Zenger (1998) decisões de limite são decisões de importância estratégica primária. Dessa forma, em consonância com a discussão da VBR pura (Barney, 1991; Peteraf, 1993), se a vantagem competitiva é oriunda, em última análise, de recursos valiosos e difíceis de imitar (Wernerfelt, 1984), logo, as escolhas dos limites definem a posse e a composição de tais recursos. De acordo com Argyres (1996), diferentemente da lógica dos custos de transação, a abordagem de capacidades não é capaz de fazer predições, mas somente de oferecer explicações ex post. Além disso, não há consenso quanto a sua unidade de análise: em Barney (1991) são as estratégias; em Peteraf (1993) os recursos individuais e a condição do recurso (Foss, 2005; Saes, 2009). Em concordância, Foss (2005) aponta que há dificuldade na VBR em termos metodológicos para explicar os limites. Considera-se neste trabalho a unidade de análise como capacidades e recursos estratégicos, incluindo as duas perspectivas.

Ademais, quando os recursos respeitam as condições de não-mobilidade e heterogeneidade, há a garantia da vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Foss, 2005). De acordo com Foss e Stieglitz (2010) outro ponto chave na VBR é quais os fatores dificultam a imitação de recursos. Para os autores, as vantagens competitivas decorrem de estoques de recursos específicos da firma, os quais necessitam ser acumulados internamente como a reputação da marca, capacidades de fabricação e conhecimento tecnológico, buscando a melhor tomada de decisão sobre as direções de investimentos estratégicos (Foss & Stieglitz, 2010). Tal como trataram Teece et al. (1997) o *path dependence*, esses autores também

indicaram o desenvolvimento do ativo como *path dependence* no sentido de que depende e é oriundo de níveis de aprendizagem, investimento, estoques de ativos, desenvolvimento de atividades e da história daquele ativo.

Saes (2009) indica que vantagens competitivas sustentáveis não estão sujeitas somente pela criação de valor através do uso de recursos escassos e de difícil imitação, mas também dos custos de controlar os direitos de propriedade desses recursos. Neste sentido, ainda que no caso de equilíbrio econômico, na visão da VBR, a integração vertical se apresenta como um meio de proteção e controle de recursos percebidos como estratégicos para a criação de renda superior à concorrência (Argyres & Zenger, 2012; Tebboune & Urquhart, 2016). Em concordância com Augusto et al. (2014) a garantia de proteção da propriedade dos recursos e das capacidades inseridas nas transações entre empresas, pode ser obtida pelas organizações, na configuração de estruturas de governança, tal como a integração vertical.

2.3 Literaturas de complementaridade entre a TCT, a TCM e a VBR

Tal como as ideias de Saes (2009) e Foss (2005), a busca pela integração das diferentes abordagens de estratégia, mostra-se um movimento originado na década de 1990, Durand et al. (2017) compartilham que nesta década e no século atual notou-se a extensão da diversificação conceitual e teórica impulsionando a natureza aberta, flexível e pluralista do campo. De tal modo, que já se apresenta um arcabouço teórico com várias tentativas de contribuição, tais como: Langlois (1992); Zylbersztajn (2009) (este último entre a TCT e a TCM). Também há estudos que sugerem argumentos avançados com fundamento na capacidade e na lógica de recursos na proposta de complementaridade (entre a TCT e a VBR) (Jacobides & Winter, 2005; Argyres & Zenger, 2010; Crook et al., 2013; Foss & Foss, 2004; Tebboune & Urquhart, 2016; Ghozzi et al., 2016), e outros como (Argyres, 1996; Poppo & Zenger, 1998; Leiblein & Miller, 2003; Gulbrandsen et al., 2017). Na mesma linha, neste estudo busca-se a discussão desse direcionamento teórico, com um olhar sobre a interação das três teorias, discorrendo sobre os pressupostos que envolvem a decisão de integração.

Muito embora a Teoria dos Custos de Transação (TCT) tenha seus pressupostos fortemente difundidos, os pesquisadores da Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) defendem que, seguramente a VBR não se encontra sem conteúdo empírico. Contudo, como se apresentam hoje, são abordagens mais explicativas do que preditivas. Em outras palavras, permite ao analista contar uma história *ex post* sobre as causas do sucesso de uma determinada empresa, ou por que os limites dessa empresa são colocados onde estão, mas é consideravelmente mais fraca no que diz respeito à previsão do sucesso futuro, ou padrões futuros de organização econômica (Foss, 2005; Argyres, 1996). Para tanto, nesta seção serão discutidos alguns trabalhos que estudaram a Visão Baseada em Recursos na determinação dos limites da empresa, na busca de propor a integração entre essa teoria estratégica

e outras teorias da Nova Economia Institucional (TCT e TCM).

Em primeiro momento, há que se considerarem aspectos institucionais que se relacionam entre a Visão Baseada em Recursos (VBR) e Nova Economia Institucional (NEI), de acordo com Oliver (1997), considerando a acepção de "instituições", o acúmulo e escolha de recursos são condicionados à decisão quer no âmbito endógeno da organização, quer no âmbito exógeno (Foss, 2005). No mesmo sentido North (1990), discorre que nesse cenário os atores frequentemente devem agir diante de informações incompletas e as processam por meio de construções mentais que podem resultar em caminhos ineficientes. Desse modo, no âmbito endógeno as escolhas são orientadas através do intuito de racionalidade e por razões de eficiência, efetividade e fins lucrativos (Oliver, 1997).

Por sua vez, os fatores exógenos são aspectos estratégicos do mercado, envolvendo o poder de compradores e ofertantes, magnitude de competição e estrutura de mercado do produto, tais aspectos, conforme Oliver (1997, p. 698) "influenciam quais recursos são selecionados e como são selecionados e alocados". Diante disso, a tomada de decisão referente as possíveis alternativas, são condicionadas, fora demais fatores, a estratégia de expansão, a disponibilidade e a alocação dos recursos demandados para decisões desse escopo e ao ambiente institucional que permeia a organização.

Ainda no que concerne a instituições, Dorobantu et al. (2017) trouxeram novamente para debate estudos de estratégias não mercadológicas e proporcionaram uma tipologia alicerçada na Nova Economia Institucional, que resume e supre pesquisas antecessoras. A expectativa dos autores é oferecer um conjunto mais robusto e associado de fatores decisivos da tomada de decisão de governança para as empresas que se deparam com instituições fracas, seja local ou internacional. Seu modelo fundamentado em governança é focado em três grandes divisões de estratégias não mercadológicas: organizacional, coletiva e política.

Argyres (1996) por sua vez, em seu estudo empírico em que analisa decisões de *"make or buy"* de algumas empresas, parte da proposição de que as firmas integram verticalmente aquelas atividades nas quais acreditam possuir mais experiência de produção (capacidades) que os potenciais fornecedores. Terceirizando aquelas atividades nas quais têm capacidades inferiores, exceto nos casos em que exista uma intenção explícita de desenvolver internamente, no longo prazo, tais capacidades (Argyres, 1996).

De acordo com o estudo de Argyres (1996), diferentemente da lógica dos custos de transação, a abordagem de capacidades não é capaz de fazer previsões, mas somente de oferecer explicações *ex post*. A partir de sua pesquisa encontraram-se casos em que os aspectos de custos de transação previriam integração vertical, todavia, a firma optou pela terceirização, com uma justificativa consistente com o argumento das capacidades relativas. Encontrou também situações nas quais em

diferentes estágios de produção, foi possível encontrar atividades realizadas internamente e atividades terceirizadas, tendo como motivações tanto os custos de transação bem como determinantes relacionados às capacidades (Argyres, 1996).

Mais tarde, Argyres e Zenger (2010) defendem que seu argumento proposto é claro, as firmas governam internamente a capacidade comparativa eficiente e terceirizam o acesso a capacidades onde a firma é comparativamente incompetente. Barney (1999, p. 138) afirmou que determinadas firmas são simplesmente melhores do que outras ao realizar algumas atividades e, desta forma, as “capacidades possuídas por uma firma e por seus potenciais parceiros, devem ter um impacto significativo nas decisões de limites”. Em consonância, Jacobides e Winter (2005) discutiram que na busca da compreensão de quando as firmas estão integradas e quando elas não estão, é necessário observar qual é a alocação das capacidades produtivas.

Neste íterim, a pesquisa empírica da VBR parece dar respaldo aparentemente a lógica de capacidades comparativas, tal como o estudo de Argyres (1996) elucidado acima, quando encontrou vários exemplos de uma firma de fabricação em que as capacidades relativas da firma parecem ser fatores decisivos dos limites. No que concerne a relação entre VBR e integração vertical, recentemente Ghozzi et al. (2016) apresentaram uma perspectiva enfatizando a relevância do racional da VBR que sugere uma explicação lógica em dois passos. O primeiro constitui em saber “Por que”, se optou por uma determinada estrutura de governança (mercado, híbrido, hierarquia), usando uma série de itens para a análise. O outro momento se refere ao questionamento “Como”, proporcionando mais subsídios em relação ao modelo de desenvolvimento estratégico, o qual é alicerçado em uma combinação tanto de vantagem competitiva, bem como de recursos (capacidades) comparativos. Tal combinação indica o modo de integração vertical, balizando entre desenvolvimento interno ou aquisição, dependendo da relevância da necessidade de conhecimento superior da firma.

Na mesma lógica, demais autores buscaram relacionar empiricamente habilidades e experiência especializada com as decisões de integração vertical. Poppo e Zenger (1998) pesquisaram em relação a escolha de limites pelas explicações da TCT, junto as explicações da VBR e da TCM. Os autores obtiveram resultados indicando que uma teoria da firma e uma teoria da escolha de limites possivelmente serão complexas, exigindo integração de custo de transação (TCT e TCM) e da visão baseada em recursos (VBR).

Salienta-se que como resultado das escolhas de limites pela VBR, Poppo e Zenger (1998) encontraram que ela influencia a formação e transferência de capacidades e conhecimento, procurando compreender como as capacidades determinam os limites e os limites influenciam as capacidades. Constatando que, quando um conhecimento valioso pode ser gerado pela formação de linguagem e rotinas específicas da empresa, a hierarquia é

preferida. Mas quando as rotinas e a linguagem específicas da empresa geram impedimentos à criação de conhecimento valioso, os mercados são favoritos, concluem Poppo e Zenger (1998).

No mesmo sentido da experiência especializada ou especialização, Leiblein e Miller (2003) e Hoetker (2005) pesquisaram esses aspectos para decisões de limites. Por sua vez, Jacobides e Hitt (2005) visaram analisar o desenvolvimento dos limites da firma no setor bancário hipotecário, encontrando que as firmas com maiores capacidades produtivas em uma fase de produção realizaram somente essas etapas internamente. Desse modo, pode-se entender que a ideia básica que surge da aplicação da lógica baseada em recursos neste contexto, é o conceito simples de que as firmas determinam a tomada de decisões de fazer ou comprar por meio de um processo de avaliação de capacidade comparativa. À medida que essas capacidades comparativas se deslocam, determinam-se os limites da firma (Argyres & Zenger, 2010).

Ao passo que outros pesquisadores baseados no conhecimento, sob outra perspectiva estudaram descobertas empíricas vistas anteriormente na Teoria dos Custos de Transação, afirmando que as atividades especializadas são internalizadas por razões de maior eficiência de governança combinada a maior especificidade de ativos no interior da firma (Monteverde, 1995). Estabelecendo que, quanto mais específica for uma atividade, maior será o uso de linguagem e rotinas específicas da firma e, portanto, mais eficiente será sua governança interna. Conforme Poppo e Zenger (1998), esses pesquisadores observaram que essa elucidação contorna inteiramente o pressuposto do oportunismo. Com a compreensão da integração vertical, como um “gerador de um positivo” ao invés de um “evitador de um negativo”.

No âmbito dessa discussão, Augusto et al. (2013) buscando a complementaridade da VBR e TCT, discutem que optar pela adoção da integração vertical pela ótica da aprendizagem mostra-se em consonância com os resultados de Ghoshal e Moran (1996), Poppo e Zenger (1998) e Argyres e Zenger (2010). Augusto et al. (2013) sugerem assim, que tais pesquisadores argumentaram que a escolha da integração vertical, poder ser fundamentada pelo empenho da empresa na evolução de habilidades, visando ter pró-atividade, aprendizagem e colaboração. A razão de haver oportunismo decorrente de ativos específicos não se mostra a motivação exclusiva para a integração.

Ademais, Augusto et al. (2013), confirmaram a afirmação de Langlois (1992) de que as capacidades do mercado e das organizações acompanhados de custos de governança, determinam os limites da firma no curto prazo (Augusto et al., 2013). Ainda sob a ótica de capacidades dinâmicas (CDs) assim como em Langlois (1992), Gulbrandsen et al. (2017) trataram das CDs com enfoque em elementos de conhecimento, rotinas e recursos da empresa. Os autores apresentaram em seus resultados que CDs e TCT são preocupações simultaneamente indispensáveis quanto a decisão das atividades entre terceirização e internalização, apontando a

complementaridade dessas teorias para a explicação da integração vertical.

Outros teóricos buscaram a complementaridade da VBR e da TCT como Jacobides e Winter (2005), os quais apontam que após uma desintegração, a integração pode voltar a ocorrer quando existe uma mudança mais radical em novas tecnologias, recursos integrados passam a ser valiosos, prevalecendo práticas transacionais que são muitas vezes obsoletas, assim, levando a uma fase de reintegração vertical. Esses autores sugerem assim, uma complementaridade entre as teorias TCT e VBR, defendendo que para entender as capacidades, é preciso procurar os papéis de formação dos custos de transação e escopo. Constatam ainda que, a distribuição de recursos (capacidades de produção) influencia o escopo vertical e a dinâmica competitiva, além de que a mudança na integração afeta a concorrência (Jacobides & Winter, 2005).

Tebboune e Urquhart (2016) se utilizaram das teorias TCT e VBR a fim de prever as estratégias de abastecimento empregadas pelos fornecedores de *Netsourcing*. Dessa maneira, encontraram que pela TCT, especificidade de ativos e incerteza motivaram a internalização. Em particular, notaram que o atributo incerteza tem forte influência nos limites, especialmente ao inserir a VBR na análise, pois identificaram a presença de recursos complementares nas estratégias de fornecimento de *Netsourcing* como motivação de internalização. Nesse caso, se o nível de incerteza associado a esses recursos é alto, tende-se a integração vertical, pela razão de obtenção do controle total do serviço.

Tebboune e Urquhart (2016) constataram que, cada teoria independentemente, não teria capacidade para explicar toda a extensão das decisões tomadas pelas empresas estudadas. Contudo, quando essas teorias são analisadas de forma complementar, seu poder explicativo pode ser consideravelmente aperfeiçoado. Os autores evidenciaram que a TCT e a VBR não foram consideradas como teorias rivais para compreender o mesmo fenômeno da mesma perspectiva, e sim atuaram de forma complementar para explicar um mesmo fenômeno, sob diferentes óticas (Tebboune & Urquhart, 2016).

Nessa mesma linha, Ghozzi et al. (2016) em seu estudo trataram da complementaridade entre a TCT e a VBR a fim de compreender as influências da adoção de padrões não-OGM na estrutura de governança ao longo das cadeias de fornecimento de aves na França e na Itália. A pesquisa apresentou uma contribuição conceitual, por meio da qual na teoria da TCT, o conceito de comportamento oportunista foi trabalhado com a inserção de um grau intermediário de oportunismo. Já pela teoria da VBR, indicou-se um raciocínio em etapas, associando a relevância estratégica das atividades ao conhecimento superior em potencial (Ghozzi et al., 2016).

Dessa forma, os autores indicam a complementaridade da TCT e da VBR para embasar a análise da decisão de estrutura de governança, além de que, constataram que o peso teórico está sujeito a transação apresentada junto ao modo de governança que está sendo analisado. Em razão de encontrarem que a TCT

elucida a escolha da governança na relação entre produtor e processador, ao passo que a VBR apresenta explicações mais consistentes nas relações entre processadores e distribuidores. Com isso, Ghozzi et al. (2016) sugeriram que uma visão teórica independente pode não ser suficiente para uma compreensão completa do delineamento das fronteiras da firma, expandindo assim, a pauta de averiguação dos fatores determinantes nessa decisão que devem ser analisados de maneira complementar.

Ainda no contexto de integração entre a TCT e a VBR, Gulbrandsen et al. (2017) estudaram a complementaridade entre Custos de Transação e Capacidades Dinâmicas (recursos usados para estender, modificar, alterar e / ou criar recursos comuns). Se utilizando dessas teorias para explicar a decisão de integração vertical no setor de energia hidrelétrica, em relação ao fornecimento de serviços de manutenção e as atualizações técnicas. Pela abordagem da TCT, os autores consideraram custos de transação, investimentos específicos e confiabilidade do fornecedor. No que diz respeito a visão de capacidades, usaram o conceito de Capacidade Dinâmicas (CD) mas com o enfoque em similaridade de capacidade, tratando-se do nível em que a empresa pode desenvolver os mesmos recursos do fornecedor, e que são necessários internamente (Gulbrandsen et al., 2017).

Como resultados, Gulbrandsen et al. (2017) ao aplicarem o modelo integrado de custos de transação e de capacidades e recursos, encontraram uma explicação para a integração vertical em 63% dos casos estudados, apontando um amplo poder explicativo do modelo. Diante disso, os autores ponderam que além dos seus pressupostos, a TCT também deve considerar em que nível a organização possui os meios para desenvolver as capacidades necessárias internamente, os quais se mostram como o impulso para a decisão de fronteiras. Em vista de que ao utilizarem as capacidades existentes, as organizações compradoras podem economizar nos custos de transação nas relações contratuais e em seus custos de produção, logo, incidindo diretamente na internalização.

Desse modo, Gulbrandsen et al. (2017) sugerem o integracionismo entre paradigmas dos custos de transação e capacidades e recursos, pois na medida em que tratam das lacunas uma da outra, as teorias se mostram complementares. Conforme os autores, seus achados oferecem base empírica quanto ao valor de abordar essas duas vertentes com enfoque na firma, ponderando que cada perspectiva é relevante, porém, não se mostram suficientes para explicar de forma independente a decisão de limites. Dessa maneira, partir de seus resultados Gulbrandsen et al. (2017) pontuam que são necessárias mais pesquisas empíricas, que possam aliar as óticas da TCT e de capacidades e recursos, no que se refere às investigações de precedentes da estrutura vertical (Gulbrandsen et al., 2017).

Para Argyres e Zenger (2010) a TCT e a VBR apresentam óticas em relação a definição das fronteiras da firma que se mostram bastante aproximadas, em termos conceituais. Associando com a VBR, os autores propõem

que é necessária a reflexão de que maneira tratar a questão de quais recursos se complementam para criar uma vantagem competitiva, no entanto, a TCT aborda a reflexão de qual desses recursos complementares serão direcionados para ficar em propriedade comum da firma e quais serão de propriedade independente. Diante disso, Argyres e Zenger (2010) afirmam que eles junto à vários outros teóricos compartilham da ideia de que se as diferenças de capacidade entre uma firma e seus fornecedores potenciais possuem um papel chave das definições de governança da firma, mostra-se amplamente possível que os custos de transação estejam em algum lugar nas origens de tais diferenças.

Assim, Argyres e Zenger (2012) tal como em seus estudos anteriores defendem que os recursos se mostram muito relevantes em razão dos custos de transação que se apresentam em sua geração, compra, venda e em sua governança. Nesse contexto, Argyres e Zenger (2010, 2012) mostram que a VBR dá suporte à gerência na elucidação de quais recursos precisam para sua estratégia, e a TCT têm o papel de lhes mostrar a direção em relação ao fornecimento e organização desses recursos. Já a TCT tem sua preocupação central com a questão de quais opções de governança promovem o desenvolvimento de quais tipos de capacidades. Os autores aconselham assim aos pesquisadores, para buscarem essas associações entre capacidades e custos de transação, além de quais as formas de salvaguardas contratuais possibilitam a transferência de conhecimento tácito e incentivam o desenvolvimento das rotinas desejadas, possibilitando entender a inserção de direitos de propriedade, sendo esses inerentes a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM) (Argyres & Zenger, 2010, 2012).

Foss (2005) buscou essa discussão, mais especificamente um caminho por meio do qual o integracionismo apoiado em seu estudo poderia ser formulado. Salientando que no contexto da economia dos direitos de propriedade (TCM), apresenta-se uma inserção teórica para a economia organizacional, podendo complementar e aprofundar a VBR por aprimoramento ao entendimento de recursos, adicionando novas lentes teóricas sobre o valor dos recursos.

Além disso, no papel para a escolha estratégica (VBR), são encontradas falhas que têm sido claramente relacionadas à transação. As falhas de mercado surgem à medida que os custos de transação são introduzidos no mundo perfeito do teorema de Coase (1960). Em decorrência, escolhas como os arranjos organizacionais passam a ser importantes, em vista de que com custos de transação positivos, arranjos diferentes levam à distintos resultados em termos de valor criado (Foss, 2005). Saes (2009) e Foss e Foss (2004) argumentam que, sozinha, nenhuma das teorias (TCT, TCM e VBR) é capaz de reunir os elementos essenciais das vantagens competitivas sustentáveis (VCS). Considerando que TCT e TCM não conseguem introduzir de maneira apropriada a racionalidade limitada, o que possibilitaria entender a heterogeneidade das firmas. Ao passo que a VBR mostra

dificuldade na questão metodológica para elucidar a existência das organizações econômicas.

No mesmo sentido, Foss (2005) esclarece que nessa proposta de complementaridade, há a questão de que os recursos não são dados, e sim resultados de operações de economia com custos de transação. Desta forma, recursos considerados iguais, estando em diferentes empresas pode ser recursos economicamente distintos, desse modo as organizações não têm as mesmas condições de proteger os atributos importantes. Foss (2005) destaca recursos que possibilitam vantagens para as organizações, ampliando o valor criado, e que pode ser apropriado, através da minimização de custos de transação (Williamson, 1996; Barzel, 1997). O autor propõe assim, a conjectura de que tais recursos consistem em origens relevantes de heterogeneidade e vantagens competitivas em diversos ramos. Contudo, na visão de Foss (2005) este ponto foi fortemente descuidado na VBR, considerando que isso ocorre em razão de que esses recursos só são percebidos em um cenário com custo de transação positivo, mas a VBR até então não adotou explicitamente o ponto de vista de custo de transação (Foss, 2005).

Assim, no que diz respeito a identificar e promover desenvolvimentos teóricos e empíricos que integrem múltiplas correntes teóricas, Gans e Ryall (2017) demonstram esse avanço com a teoria da captura de valor. Essa teoria, possibilita acessar "pontos cegos" nos principais temas para analisar a heterogeneidade de desempenho entre organizações, abarcando o trabalho das "cinco forças da concorrência" de Porter (1979), a Visão Baseada em Recursos (VBR) e a Teoria dos custos de Transação (TCT). Simultaneamente a isso, o modelo de captura de valor oferece um framework teórico em que pontos-chave e testes empíricos dessas teorias predominantes podem ser considerados e integrados. Abordando um conceito amplo - e potencialmente mensurável - de valor, o modelo disponibiliza um suporte para integrar e comparar enfoques dos acionistas e dos participantes interessados nos objetivos da organização.

Saes (2009) em complemento, aponta essa como uma questão relevante e favorável à integração dessas teorias, que já havia sido apresentada por Foss e Foss (2004), sendo a negligência por parte da VBR da relação entre criação de valor e sua captura. Esses teóricos assumem a existência de uma ampla diferença entre o valor da quase-renda a ser gerada e a forma como será distribuída. Em uma situação de transação entre os diferentes donos de recursos, pode haver a perda de rendas, levando a dissipação de valor e poucos estímulos para sua criação. Na visão de Nickerson (2003), a VBR não leva em conta os custos das hierarquias internas ao se organizar, possibilitando uma brecha para estratégias de alto custo de captura de valor. Ademais, na VBR gestores têm a possibilidade de não conseguir capturar valor se os seus recursos únicos não consistirem como valiosos para os clientes (Nickerson, 2003; Saes, 2009; Ghozzi et al., 2016).

Assim, o valor que um proprietário de recurso pode criar está sujeito aos direitos de propriedade (definidos ou

não) que ele possui (Foss, 2005). Para Saes (2009) com a inserção de custos de transação, as estratégias sugeridas pela VBR ganham novas óticas, uma vez que a escolha da estrutura de governança irá levar a uma situação de maior (ou menor) apropriação da renda, entende-se que no caso de difícil proteção poderá tender para a integração vertical.

Nesse contexto, Saes (2009) percebe que para integrar essas teorias (TCT, TCM e VBR), há a reflexão de que ao se considerar custos de transação, sustenta-se a estratégia de formular barreiras à entrada. No que tange aos recursos internos da firma (VBR), estes podem ser compreendidos como ativos específicos e, dessa forma, estudados a partir da abordagem da NEI (TCT e TCM). Além de que (TCT e TCM) consideram recursos como um conjunto de atributos que definem direitos de propriedades. Logo, o modo como os atributos são reunidos para constituir um recurso depende dos custos de transação (Saes, 2009; Foss, 2005).

Portanto, assim como sugerido por Argyres e Zenger (2010, 2012) as pesquisas focadas nesse tipo de questão, com certeza levam a descobertas sobre as relações entre escolha de governança e desenvolvimento de capacidades. No mesmo sentido, essa busca será feita na seção quatro, para uma proposta analítica de complementaridade entre a TCT, TCM e a VBR, visando a associação consistente dessas teorias na decisão da integração vertical.

3 METODOLOGIA

Em termos metodológicos, a presente pesquisa é bibliográfica e de natureza qualitativa, com a revisão de literatura para elaboração de um esquema teórico. Para tanto, foram elaboradas categorias de análises (Figura 1), estabelecendo uma base para a análise das informações que foram coletadas na pesquisa teórica.

Desse modo, realizou-se a coleta de dados durante o período de março a dezembro de 2019, por meio da pesquisa em base de dados, tendo como critério de inclusão aqueles que contemplassem os temas de Integração Vertical da Firma; Propostas de complementaridade entre a TCT e a TCM, entre a TCT e a VBR, entre a TCM e a VBR, e entre a TCT, TCM e a VBR. O período de publicação analisado considerou desde os artigos seminais das Teorias até artigos contemporâneos, sendo de 1930 (como o Seminal de Coase, de 1937) até 2019. Os buscadores principais foram as bases de dados SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library), CAPES (Portal de Periódicos), SciELO (Scientific Electronic Library Online) e SciVerse Scopus.

Ressalta-se que procurou-se seguir as orientações de Reay (2014), no que diz respeito ao delineamento da pesquisa qualitativa, primou-se pela qualidade nos dados coletados, fundamentou-se principalmente em referências sólidas e reconhecidas, com os seminais de cada abordagem. Em seguida complementou-se a discussão com referências contemporâneas relevantes das vertentes estudadas, disponibilizando uma rica descrição dos caminhos metodológicos.

As categorias (Figura 1), são resultantes da abordagem teórica para a proposta de complementaridade. Quanto ao caminho metodológico específico para elaboração desta proposta, identificou-se como construtos fundamentais de cada teoria para o esquema de análise desenvolvido: custos de transação (TCT), custos de mensuração (TCM), capacidades e recursos estratégicos (VBR). Decorrentes desses construtos, apresentam-se as categorias básicas de cada teoria, norteadoras dos aspectos teórico-analítico para explicar a formação da estrutura de governança de integração vertical sendo: ativos de alta especificidade (TCT), dificuldade de mensuração (TCM) e presença de capacidades recursos e estratégicos (VBR). No que diz respeito a elaboração do esquema teórico, fundamentou-se no conceito de complementaridade dos autores Ennen e Richter (2010), Bacharach (1989) e Suddaby (2010), os quais discutem sobre o conceito de modelos teóricos e como se dá sua elaboração, juntamente, baseou-se na forma de aplicação dessa metodologia para complementaridade, nos trabalhos de Augusto et al. (2017) e Augusto et al. (2018), conforme a Figura 1.

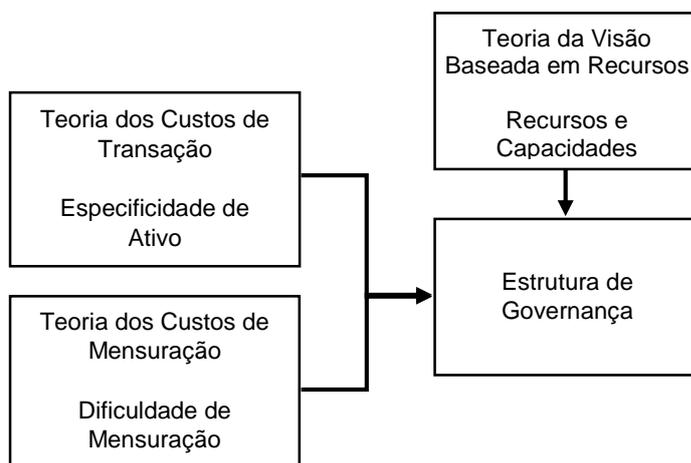


Figura 1. Categorias de análise da pesquisa.
Fonte: Elaboração própria.

Ennen e Richter (2010) definem que o conceito de complementaridade representa a interação favorável dos fatores de um sistema, em que a presença de um fator amplia o valor de outros. Em consonância, a proposta deste estudo considera além das teorias individuais, as suas abordagens de complementaridade já apresentadas somente entre as teorias da TCT e da TCM/ da TCT e da VBR. Considera-se assim, que a complementaridade resulta em uma soma distinta do que quando consideradas individualmente. Contribuindo para um framework teórico mais completo na compreensão da decisão pela integração vertical, a partir destas visões heterogêneas para o sistema de análise no modelo de complementaridade. Neste contexto, Bacharach (1989, p. 498) conceitua uma teoria como um “sistema de construções, em que os construtos são relacionados uns aos outros por proposições”.

Na visão de Suddaby (2010) no cerne da clareza da construção teórica, mostram-se quatro elementos principais. O primeiro elemento é de que as definições são

importantes. Em concordância, foram elaboradas as categorias básicas de análise de cada abordagem (Figura 1): especificidade do ativo (TCT); mensuração (TCM); capacidades e recursos estratégicos (VBR) e estrutura de governança. O segundo é de que o teórico esquematize os critérios de finalidade ou em que contextos se fará a aplicação ou não de um construto. Buscou-se determinar em relação aos construtos as abordagens da teoria da NEI (TCT e TCM) e da teoria Econômica (VBR), aplicando estas abordagens no âmbito da decisão pela integração vertical. O terceiro, orienta que além de distinções com clareza entre os conceitos, é necessário que apresente a ligação semântica de seus conceitos com outros construtos. Na relação entre construtos visou-se a elaboração de sub proposições (seção 4.2) estabelecendo sua ligação entre as categorias que pertencem.

Por fim, necessita-se apresentar um nível de coesão lógica da construção da justificativa teórica geral que está buscando estabelecer. Neste estudo a proposição central e as sub proposições a ela vinculada, vão ao encontro do objetivo geral do trabalho, sendo a complementaridade na decisão de integração vertical entre as três teorias TCT, e TCM e VBR.

Não obstante, Foss e Hallberg (2017) defendem métodos como os de proposições. Conforme os autores, ainda que discussões do campo estejam em sua maior parte desconexas de implicações de validações empíricas, as modificações nas proposições se mostram profundamente imbricadas com o progresso teórico. Em particular os autores sugerem referente à Visão Baseada em Recursos, em que avanços nas teorias da organização estratégica podem acontecer em respostas às discussões acadêmicas em relação ao que se constituiu como proposições adequadas, mesmo quando não há evidências empíricas que as corroborem ou as falsifiquem. Apontaram assim, a forma como mudanças nas proposições, podem motivar futuros progressos na teoria estratégica (Foss & Hallberg, 2017).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Complementaridade entre a TCT, TCM e VBR: uma proposta analítica

Diante da argumentação teórica apresentada, visou-se estabelecer a discussão das teorias pertencentes a Nova Economia Institucional (TCT e TCM) juntamente a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) pertencente a Teoria Estratégica. Em virtude de que ambas buscam estudar o desempenho da firma, por um lado as teorias na vertente microanalítica da NEI focam em eficiência, por outro, a Teoria Estratégica da VBR foca em estratégias para vantagens competitivas sustentáveis. Embora sob diferentes perspectivas e de modo independente, cada teoria têm o seu racional para justificar a decisão de integração vertical, pode-se, portanto, buscar uma complementaridade, pois ambas têm objetivos congruentes. No mesmo sentido, Foss e Hallberg (2017) enfatizaram a importância de focar em origens das abordagens e nos benefícios potenciais da combinação de

pressupostos de disciplinas adjacentes, de modo compenetrado e rigoroso, tal como buscou-se neste ensaio.

Diante disso, esta proposta de complementaridade é oriunda da observação das literaturas propostas das três teorias até então, constatando que conforme Foss (2005), “independentes” nenhuma delas dá suporte para explicar completamente a opção de integração. Tebboune e Urquhart (2016) ponderam que os gestores responsáveis pela tomada da decisão de fronteiras, podem considerar que um maior número de unidades de análise irá auxiliá-los a tomar melhores decisões. Com isso, busca-se nesta seção trazer uma discussão de que a partir da complementaridade dos seus diferentes aspectos, as limitações teóricas de cada abordagem para a explicação da integração vertical, podem ser expandidas ao se propor a união das três teorias (Foss, 2005; Foss & Hallberg, 2017).

A análise se deu sob as bases da teoria da Teoria dos Custos de Transação (TCT) sendo representada por Williamson (1985), a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM) com seu idealizador Barzel (2005), juntamente a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), introduzida por Penrose (1959). Sendo possível analisar a proposição de complementaridade, para entender seus diferentes pressupostos buscou-se contrastá-los no que tange aos seus aspectos teóricos e empíricos, mostrando como as suas diferentes perspectivas podem buscar a integração vertical, justificando-a e sendo determinante para que ela possa ocorrer.

Salienta-se que é considerada para este estudo a proposta de complementaridade das duas abordagens TCT e TCM, baseada no estudo de Zylbersztajn (2009). Fundamentou-se também nos estudos de Foss (2005), Saes (2009), Augusto et al. (2017) e Augusto et al. (2018) que propuseram a complementaridade entre a TCT, TCM e VBR. Sendo estas propostas amplamente elucidadas e disseminadas pelos trabalhos acadêmicos, trazendo pontos relevantes para a formulação teórica deste trabalho. Ademais, conforme percorreu-se são considerados os trabalhos que trataram separadamente somente da integração da TCT e VBR, além da revisão teórica amplamente discutida sobre seus aspectos complementares.

4.1.1 Proposta de complementaridade 1 – aspectos teóricos da TCT, TCM E VBR

Para fins de objetividade e clareza, aliada a busca por uma contribuição distinta, foi proposta nesta subseção a complementaridade entre as três abordagens. Apresentando em primeiro momento, um panorama geral em relação à suas propostas teóricas. Em um segundo momento, a partir desses pressupostos gerais de integracionismo, foi feita uma segunda análise específica em relação à proposta de complementaridade para decisão de integração vertical.

Para tanto, a estrutura de análise básica das três abordagens fundamentou-se nos trabalhos de Zylbersztajn (2009), Saes (2009) e Augusto et al. (2017, 2018). Assim, foram considerados os seguintes aspectos de análise: (1)

origem, (2) unidade de análise, (3) pressupostos, (4) hipóteses testáveis, (5) processos e (6) racional.

Quanto a Origem: No que se refere a Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1985, 1996) e a Teoria dos Custos de Mensuração (Barzel, 1997; 2002), são vertentes da Nova Economia Institucional (NEI), estão no nível analítico das microinstituições. Estas são oriundas das ideias de Coase, teorias da firma com a ótica sob os custos de transação com a visão de eficiência. Considerando que a NEI é uma teoria que defende o papel das instituições no processo de desenvolvimento econômico (North, 1990) constata-se que em sua origem ambas as teorias (TCT e a TCM) consideram que as instituições são importantes e estas são tomadas como dadas, vinculando assim o conjunto de solução eficiente e viável (Zylbersztajn, 2009).

Já a Visão Baseada em Recursos tem sua Origem na Teoria Econômica, pela consideração de que teorias econômicas de equilíbrio, desde Adam Smith e a “mão invisível de mercado” não esclareciam o desempenho distinto entre organizações, em vista de que tinham como pressuposto que as firmas são homogêneas e o mercado era quem determinava as transações (Rumelt, 1991). Assim, em sua origem, a VBR considera que as firmas são heterogêneas e têm desempenho diferente, portanto, há competição em mercados imperfeitos entre as mesmas (Penrose, 1959). Essa heterogeneidade também é refletida por haver um conjunto de diferentes partes interessadas na empresa, e essas partes têm uma influência importante no que diz respeito a estratégia e desempenho da organização. Os participantes relacionados não envolvem somente as partes habituais da indústria, conforme Durand et al. (2017, p.7) “mas também outros atores[...] como instituições que definem padrões, instituições governamentais e ONGs”.

Entende-se a complementaridade entre as três teorias em relação à Origem, que se a NEI defende o papel das instituições, logo, defende também processo de desenvolvimento econômico, o qual inclui além das vertentes da TCT e TCM, também a VBR, pois busca a vantagem estratégica nesse âmbito econômico em que se encontram diferentes atores. Portanto, as instituições são cruciais pois estabelecem as estruturas e governança (TCT), fazem valer os direitos de propriedade (TCM) dos atributos dos recursos estratégicos (VBR) nesse âmbito econômico e de competitividade.

Referente à Unidade de Análise, na TCT é a transação de ativos (Williamson, 1985). Da mesma forma, na TCM, a unidade de análise se refere à transação, no entanto, a transação é vista em dimensões de ativos. Para Barzel (2003, 2005) há vários atributos em um mesmo ativo, cada um deles deve ser mensurado para que possam ser definidos os direitos de propriedades.

Como Coleman et al. (2006) e Zylbersztajn (2009) analisam, entende-se que as duas não são em momento algum conflitantes, pelo contrário a TCM apresenta-se como uma extensão, complementando a visão de transação da TCT. Em vista de que, dado que a transação continua a ser a unidade de análise, os pressupostos comportamentais e as dimensões das transações são

consideradas, portanto, para TCT e a TCM considera-se a transação como unidade de análise.

Conforme esclarecido por autores como Saes (2009) e Foss (2005) a Unidade de Análise na perspectiva da VBR não é consensual, considera-se outras definições como: atividades, estratégias, processos, rotinas, capacidades competências, entre outras. Assim, enquanto em Barney (1991), percebe-se a unidade de análise como estratégias, a qual depende de recursos e capacidades, Peteraf (1993) formula uma abordagem diferente, considerando como unidade de análise os recursos individuais no contexto da firma, isto é, a condição do recurso e não as estratégias (Foss, 2005; Saes, 2009). Diante desta discussão, considera-se neste ensaio a unidade de análise como capacidades e recursos estratégicos, a qual inclui as duas perspectivas, fundamentando-se na visão de Foss (2005) e Saes (2009).

Ao se considerar o panorama proposto, a complementaridade quanto à Unidade de Análise se apresenta entre as três teorias na forma de decisões sobre o modo em que a firma irá se estruturar. Pois escolher a estrutura de governança específica para a proteção e valorização dos atributos dos recursos, envolve a introdução da análise dos custos de transação e de mensuração (Saes, 2009). Entende-se que essa proteção para valorização dos recursos, envolve custos de transação e de mensuração, levando a definição de formas organizacionais ideais.

Quanto aos Pressupostos Teóricos, na TCT trata-se de pressupostos comportamentais que levam a incompletude contratual. Williamson (1985) introduziu pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e oportunismo. Conforme Azevedo (2000) a racionalidade limitada tem a ver com a incompletude dos contratos, pois determinados termos da transação não são contratados *ex ante*, no entanto, o comportamento oportunista dos agentes leva à renegociação e, por vezes, a disputas e rompimentos *ex post*. Este comportamento oportunista poderá ser mais ou menos prejudicial à relação contratual, o que implica custos de transação (Coleman et al., 2006).

No que se refere aos Pressupostos da TCM, também se mostra a incompletude contratual, para Barzel (1997) assume-se que contratos serão sempre incompletos, contudo, opostamente ao pressuposto de Williamson (1985), sua incompletude não é oriunda de qualquer hipótese sobre racionalidade das partes. Para Barzel (1997) a incompletude contratual se dá como uma combinação entre o alto custo de se obter uma mensuração exata e o vasto conjunto de atributos específicos e não uniformes, aliado ao comportamento maximizador dos agentes, os quais exploram as oportunidades de captura de valor (Monteiro & Zylbersztajn, 2011).

Barzel (2005) os denomina como maximizadores, não como oportunistas, no que se refere a quase-renda, afirma que oportunidades de captura existem em todo lugar, e que assim transatores despendem recursos para capturar o que eles podem. No sentido de maximizar os indivíduos buscam reduzir as despesas em recursos associados com captura. Pode-se afirmar assim, que a

incompletude contratual é distinta em ambas as vertentes (TCT e TCM) mas têm mesma a preocupação em evitá-la e tratá-la.

Como Pressupostos Teóricos da VBR, se mostram os recursos estratégicos disponíveis à empresa aliados ao seu uso para a construção de vantagens competitivas sustentáveis, que determinam o desempenho da firma a longo prazo (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Esse desempenho dependerá do controle e a proteção dos atributos dos recursos, como visto em Foss (2005). Conforme Saes (2009) em Barzel (2005) se vislumbra como possível obtenção de vantagem competitiva sustentável, a capacidade de os agentes identificarem atributos não explorados dos bens (recursos), esses estabeleceriam estruturas de governança adequadas a fim de proteção e para capturar o valor de tais atributos. Em consonância com Augusto et al. (2018), Tebboune e Urquhart (2016) e Ghozzi et al. (2016), isso demanda integração vertical pela busca de controle visando proteger esses recursos.

Nesse contexto, quanto ao ponto de complementaridade dos Pressupostos Teóricos das três teorias, diante da incompletude contratual, mostra-se uma busca pela integração vertical, na medida em que haja recursos específicos pela TCT, de complexa mensuração e com custo mais alto pela TCM, além de estratégicos pela VBR. Pois tais pontos mostram-se capazes de ocasionar dissipação de valor dos atributos dos recursos, oportunismo e incompletude contratual. Dessa maneira, a estrutura integrada, conforme Barzel (1997) seria vista como indicada para evitar esses aspectos de relação entre os agentes, protegendo e mantendo fatores de vantagem competitiva no caso do recurso além de ser específico (TCT), ser estratégico (VBR).

Referente as Hipóteses Testáveis, podem ser encontradas na TCT de Williamson (1985) os atributos de transação, indicando três principais: especificidade de ativos, incerteza e frequência. Destacam-se os ativos específicos, pois se vinculam ao grau em que a transação exige ativos especializados, relacionado a existência de ativo específico cria-se uma quase-renda, que pode se tornar objeto de disputa (Milgrom & Roberts, 1992). Para solucionar esta dependência bilateral que se cria, se baseia na decisão de estrutura de governança mais adequada, na qual se afirma que quanto maior a especificidade de ativos se buscará mais a integração vertical, para prevenir essa ação de captura oportunista (Zylbersztajn, 2009). Já sobre as Hipóteses Testáveis na TCM, Barzel (2003, 2005) afirma que a captura de quase-renda por ativos especializados é apenas uma manifestação dos atributos difíceis de serem mensuradas. E neste momento faz sua contribuição na TCM, defendendo que a noção de custos de mensuração é mais geral e mais operacional que a dos ativos específicos. Assim, a existência de oportunidades de captura implica que direitos de propriedade (econômico) não são bem delineados, levando a comportamentos de maximização, gerando disputas.

Nesse caso, a mensuração é cara e sujeita ao erro, se os transatores não estão certos de como se sairão em

suas trocas, seus direitos econômicos não são bem definidos. O autor indica assim, métodos de resolução, como a integração vertical, padronização e o uso de relações de longo prazo. Com a viabilidade da adoção de métodos como a padronização e relações de longo prazo, será facilitada a definição dos direitos de propriedade e a tendência é que haja a redução de custos de mensuração e de verificação, fazendo com que as partes da transação optem com maior frequência pela forma contratual ao invés da integração vertical (Barzel, 2003, 2005).

A Hipótese Testável para a VBR, se refere à lógica de que o elevado grau de recursos não imitáveis (Barney, 1991) demanda integração vertical. Sob o olhar de Foss (2005), dados os custos de proteger os direitos de propriedade sobre os atributos dos recursos, os proprietários geralmente escolhem controlar os direitos de propriedade dos atributos relevantes em diferentes níveis, e o valor que pode ser apropriado de um recurso refletirá esse cenário, em um caso de difícil delineamento dos direitos, busca-se a integração vertical.

Pode-se assim, buscar uma interdependência dessas correntes teóricas, com o panorama de Hipóteses Testáveis no que tange aos recursos internos da firma (VBR), estes podem ser compreendidos como ativos específicos e, dessa forma, estudados a partir da abordagem da (TCT e TCM) (Saes, 2009). Assim recursos estratégicos, específicos e difíceis de serem mensurados, podem levar a forma de estrutura de integração vertical. Além de que, há exemplos de coordenações que quando não explicadas pela difícil mensuração dos ativos, possam ser explicadas pela especificidade de ativos e/ou recursos estratégicos (Caleman et al., 2006).

Em seguida buscou-se discutir a complementaridade pelo Processo Principal no mesmo racional das hipóteses testáveis, pois os atributos na transação na TCT definem a estrutura de governança. Nesse sentido, Williamson (1985) apresentou um gráfico em que a escolha pela estrutura de governança será principalmente pelo nível de especificidade de ativos. Para o autor, os mercados coordenam as atividades dos agentes por meio de um mecanismo que combina uma pressão advinda da rivalidade que os agentes estão submetidos, de transações não específicas de contratação ocasional e recorrente.

Por parte da TCM o Processo Principal para Barzel (2005) consiste na base das transações e da decisão de governança, o qual se dá pela obtenção de informação relacionada a identificação dos atributos dos ativos. Logo, a decisão da estrutura de governança na TCM conforme Barzel (2003, 2005) se dá pelo nível de dificuldade da mensuração dos atributos, como discutido na captura de quase-renda, e também buscando prevenir o efeito carona na garantia entre fornecedor e cliente final. No que diz respeito ao Processo Principal pela VBR, esse se refere à escolha da forma organizacional pelas capacidades e recursos distintos das empresas para a proteção desses recursos estratégicos, buscando vantagem competitiva sustentável (Saes, 2009; Ghozzi et al., 2016).

Na complementaridade do Processo Principal, conforme Saes (2009) e Gulbrandsen et al., (2017) com a

inserção de custos de transação (TCT e TCM), as estratégias sugeridas pela VBR ganham novas óticas. Uma vez que a escolha da estrutura de governança irá levar a uma situação de maior (ou menor) apropriação da renda, no caso de difícil proteção poderá tender para a integração vertical. Entende-se assim, que os atributos da transação (TCT), as condições do recurso (VBR) e o nível da mensurabilidade (TCM), justificam e determinam a estrutura de governança ideal para a sustentabilidade da relação, seja na proteção ou sustentação de vantagem competitiva.

Em relação ao Racional, pode-se concluir que as duas teorias da NEI (TCT e TCM) buscam analisar as transações e seus custos sob perspectivas diferentes, mas ambas são necessárias para o entendimento das relações da firma na teoria econômica. Na medida em que o seu foco está em minimizar os custos de transação para obter eficiência. Williamson vê a existência da firma como a minimização dos custos de transação, pelo foco de adaptações e decisões *ex post*, além das *ex ante*, esse alinhamento se dá pela da estrutura de governança com os atributos de transação e pressupostos comportamentais. Já a TCM com Barzel, tem o Racional da firma como uma organização capaz de criar, proteger e evitar a dissipação de valor, buscando a maximização do mesmo (Saes, 2009). Busca evitar ao máximo que atributos deixem de ser mensurados trazendo esses custos para o *ex ante*, mas sabe que se necessário poderão haver custos de medição *ex post*, considerando os dois momentos na decisão.

Para a VBR, o Racional é de que organizações devem manter a posse de recursos e capacidades, se necessário, integrar verticalmente, então a cadeia também aumenta sua competitividade e leva à um maior controle das diversas etapas envolvidas (Augusto et al., 2018; Tebboune & Urquhart, 2016; Ghozzi et al., 2016; Gulbrandsen et al., 2017). A partir da propriedade que o agente possui, este comanda e possui informações determinantes do processo. Dado os custos da proteção dos direitos de propriedade sobre os atributos dos recursos, os proprietários geralmente escolhem controlar os direitos de propriedade relevantes em diferentes níveis, de acordo com o valor que pode ser apropriado daquele recurso (Foss, 2005; Saes, 2009; Augusto et al., 2018; Tebboune & Urquhart, 2016; Ghozzi et al., 2016). Conforme Augusto et al. (2014) a tomada de decisão ocorre *ex ante* na criação de recursos e capacidades superiores no *ex-post*.

Por fim, a complementaridade do Racional se dá pela sustentabilidade da estratégia que necessita levar em conta capturas e o custo de controlá-las. Dessa forma, para Foss (2005) a proteção e sustentação dessa vantagem competitiva se dá pela estrutura de governança adequada, diante da condição do recurso estratégico (VBR) a qual corresponde a aspectos de atributos da transação (TCT) e dificuldade de mensuração (TCM).

4.1.2 Proposta de complementaridade 2 – integração vertical

A partir da discussão apresentada, no que refere em específico a proposta de complementaridade para decisão de integração vertical, demanda-se uma reflexão mais

pontual em relação ao que se buscou propor com esta argumentação.

Nesse íterim, são notórios os distintos aspectos teóricos sobre os pressupostos de cada abordagem quanto à decisão das estruturas de governança, seja optando pelo mercado, contratos ou pela integração vertical. A partir da proposta de complementaridade apresentada acima, baseada em literaturas que exploraram este tema, compreende-se que: os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade de ativos da TCT), as condições do recurso (presença de recursos estratégicos da VBR) e mensuração (grau de dificuldade de medir o atributo da TCM), podem interferir diretamente na escolha de estrutura de governança ideal.

Contudo, este ensaio buscou especificamente a complementaridade na tomada de decisão pela integração vertical entre as três abordagens: TCT, TCM e VBR. Discutindo assim, os pressupostos envolvidos diretamente nesta forma de escolha pelas organizações. Inicialmente pode-se considerar que pela TCT, Williamson (1985) define a estrutura de governança principalmente pelo atributo especificidade de ativo. Formulou assim, um gráfico que demonstra a escolha pela estrutura de governança de acordo nível da especificidade de ativos. Pelo de olhar de Barzel (2005) na TCM, a decisão de estrutura de governança se dá pela identificação dos atributos dos ativos. Assim, no caso de a medição ser cara e sujeita ao erro, se os transatores não estão certos de como se sairão em suas trocas, seus direitos econômicos não são bem definidos, nesse caso indica métodos como a escolha da integração vertical.

Por sua vez, na VBR consideram-se recentes as contribuições em relação à decisão de integração vertical. Estas diferem desde sua unidade de análise, há poucos estudos que sugerem o estabelecimento de pressupostos sólidos na definição da estrutura de integração vertical. Adentrando a reflexão teórica elaborada, pode-se entender que pela VBR a integração vertical se dá pelos tipos de recursos e capacidades presentes na transação, além do entendimento que as empresas integram verticalmente aquelas atividades que lhe proporcionem eficiência (Saes, 2009; Argyres, 1996; Augusto et al., 2018; Tebboune & Urquhart, 2016; Ghozzi et al., 2016; Gulbrandsen et al., 2017).

Partindo dos pressupostos de cada teoria, pode-se propor a ideia de complementaridade na escolha de integração vertical quando há ativos de alta especificidade (TCT), de recursos estratégicos (VBR), e que ambos demonstrem dificuldade de mensuração em seus atributos (TCM). Essa complementaridade se dá pelo fato de que recursos estratégicos internos à firma (VBR) podem se apresentar na compreensão de subconjuntos de ativos específicos e, assim, analisados a partir do instrumental da TCT. Entretanto, enfatiza-se que nem todo o ativo específico é um recurso (ativo) estratégico (Saes, 2009; Crook et al., 2013). Ademais, a forma como os atributos são reunidos para ser um recurso dependerá de suas origens onde mostram-se custos de transação (Argyres & Zenger, 2010).

Não obstante, a TCT se associa a interpretação de recursos como um conjunto de atributos que determinam direitos de propriedades. Mas para o delineamento dos direitos de propriedade é necessária análise de mensurabilidade, introduzindo a TCM (Saes, 2009). Assim, a integração diante a perspectiva de cada teoria, estabelece uma estrutura de proteção de oportunismo e captura de quase-renda, junto ao suporte que oferece na sustentação de vantagem competitiva em razão do controle que oferece a firma (Foss, 2005; Augusto et al., 2014, 2018).

Em consonância, Liu (2016) defende que a integração vertical transforma o modo de fomentar investimentos nas organizações em geral, na medida em que demonstra um efeito na coordenação. Assim, a internalização leva a uma melhor coordenação no ambiente interno da organização integrada, erradicando o entrave de demoras. Conforme o autor, em decorrência, os incentivos ao investimento a montante e a jusante, são aperfeiçoados (Liu, 2016).

Neste contexto, quanto à vantagem de geração de controle que a integração vertical proporciona: na perspectiva da TCT entende-se que o controle de preço ou barreira a entrada não eram a orientação para estratégia da integração vertical, e sim a economia de custos com foco na eficiência. Enfatiza-se assim que ao considerar que os ativos específicos podem ser tangíveis ou intangíveis e que são irrecuperáveis, no sentido de que não haverá recuperação através do mercado caso haja o rompimento da relação do negócio inicial, gera-se uma situação de incerteza (Williamson, 1985). Nesse caso, o controle obtido com a internalização poderá corresponder a redução do nível de incerteza, considerando os investimentos feitos (Tebboune & Urquhart, 2016; Williamson, 1985; Augusto et al., 2018). Portanto, a integração vertical demonstra um meio para maior controle, diante de que ativos específicos geram uma dependência maior, podendo gerar disputas, e para solucionar tal dependência, prevenir e controlar essa ação de captura oportunista, adota-se a integração vertical (Zylbersztajn, 2009; Ghozzi et al., 2016).

Pela TCM, o controle é importante na garantia do delineamento dos direitos de propriedade (econômico), pois para dimensões de difícil mensuração adota-se a escolha da integração vertical. Portanto, na TCM há a integração vertical pela difícil mensuração dos atributos, e também pelos aspectos de proteção das garantias entre intermediários da cadeia. No que diz respeito à VBR, o benefício do controle pela integração se mostra conforme Poppo e Zenger (1998) com base na discussão da VBR pura, se a vantagem competitiva é oriunda, em última análise, de recursos valiosos, difíceis de imitar e de não mobilidade (Barney, 1991) logo, as escolhas dos limites definem a posse e a composição de tais recursos, nesse caso a integração que proporciona o controle para assegurar sua condição de não mobilidade.

Dessa maneira para autores da VBR, sua premissa tem suporte na ideia de que a integração da firma proporciona maior controle das diversas etapas envolvidas na cadeia (Foss, 2005; Tebboune e Urquhart, 2016; Ghozzi et al., 2016; Gulbrandsen et al., 2017). Com isso, entende-

se a complementaridade pelo controle proporcionado pela integração vertical, na medida em que reduz incerteza (TCT), auxilia na garantia direitos de propriedade na mensurabilidade de atributos (TCM) e reforça a não mobilidade dos recursos (VBR).

Além disso, há a visão de que as empresas integram verticalmente a capacidade comparativa eficiente e terceirizam o acesso às capacidades onde a firma é comparativamente ineficiente (Argyres & Zenger, 2010). Foss (2005) e Saes (2009) argumentam que a integração vertical é demandada para a proteção dos direitos de propriedade dos recursos, sua apropriação de valor e busca da maximização destes. Conforme Leite e Primo (2014) a VBR mostra-se mais atuante quando há integração vertical, com o controle e proteção dos recursos obtidos (Tebboune e Urquhart, 2016; Ghozzi et al., 2016).

Há que se observar ainda, que diante dos aspectos discutidos, pode-se considerar pela teoria a ideia apresentada por Augusto et al. (2018, p. 709) como proposição referente a integração vertical de que, “o efeito dos ativos específicos sobre a decisão de integrar verticalmente se dá pela sua dificuldade de mensuração e sua condição de recurso estratégico”. Logo, entende-se que se houverem ativos altamente específicos (TCT), de difícil mensuração (TCM) e recurso altamente estratégico (VBR), maior será sua a demanda por integração vertical. Consoante a isso, Crook et al. (2013) indicam que a integração vertical pode ser mais justificada na presença de ativos que são específicos e, ao mesmo tempo, estratégicos, do que quando há ativos que são somente específicos.

Além disso, a integração pode não ocorrer apenas pela proteção de oportunismo ou pelos ativos específicos. Barney (2002) reforça em relação as capacidades, que a firma necessita realizar a integração nos processos em que têm a posse de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. No caso das atividades que não têm recursos necessários para ganhar vantagem competitiva, deve evitar a integração. Desse modo, integrando apenas quando têm condições para a sustentabilidade da relação, seja na proteção ou sustentação de vantagem competitiva.

4.2 Considerações de complementaridade: Proposta de um esquema teórico

Diante do exposto, surge a seguinte reflexão para a proposta teórica deste ensaio: “a decisão de integração vertical para proteção dos ativos específicos (TCT) e de difícil mensuração (TCM), indica apenas indícios, isto é, justificativas para a adoção de integração, pois mesmo diante desse cenário favorável para se adotar a verticalização, se a organização não dispuser dos recursos e capacidades necessários (VBR) para integração, não terá meios para realizá-la.” Ao mesmo tempo, a literatura da VBR ao tratar do tema, também não clarificou como esses recursos podem ser determinantes para o processo de integração, isto é, essenciais para que ele ocorra, seja partindo das justificativas das teorias da TCT e da TCM, ou não.

Sugere-se assim, na medida em que a VBR pode dar sustentação à decisão de integração, os recursos e capacidades se mostram essenciais nesse processo. Nesse mesmo sentido, questiona-se “por que em alguns casos, organizações que pela teoria deveriam integrar, não se encontram integradas na prática?” Neste trabalho, pretendeu-se elucidar que uma explicação para a não integração é a falta de recursos e capacidades.

Desse modo, supõe-se que no caso de empresas em que se indica a integração vertical, mas não têm recursos e capacidades para fazê-la, precisam buscar outras formas organizacionais, como contratos ou atuar no mercado. Com a falta de recursos acabam adotando essas outras formas de estruturas de governança, que podem ser consideradas menos eficientes. Ainda que seja a forma mais eficiente dentre as alternativas viáveis, poderá não ser a melhor escolha para o seu tipo de empresa, e não terá a proteção dos recursos e vantagem competitiva sustentada pelas teorias, o que a longo prazo pode resultar em caminhos ineficientes.

Desta forma, a partir da discussão apresentada até aqui, foram demonstrados os argumentos de complementaridade sobre seus aspectos teóricos gerais (seção 4.1.1), bem como da integração vertical (seção

4.1.2). Estes subsidiaram a proposta a seguir, na qual buscou-se expor considerações de complementaridade da determinação da integração vertical por meio dos construtos de cada vertente.

Assim, a proposição junto às sub proposições no esquema teórico formulado, têm as seguintes siglas como correspondências: (A) se refere à TCT (Especificidade de Ativos); (B) se refere à TCM (Mensuração); (C) indica a Estrutura de Governança (Integração Vertical); (D) se refere à VBR (Capacidades e Recursos). Diante do exposto, este estudo tem a seguinte proposição: “A integração vertical se justifica quando se transacionam ativos de elevada especificidade e difíceis de mensurar, mas sua viabilidade está condicionada à disponibilidade de recursos e capacidades”.

Ao decompor essa proposição principal, dada as indicações de complementaridade de Bacharach (1989) e Suddaby (2010), foram levantadas as interações entre as categorias principais: (1.1) especificidade de ativos e nível de dificuldade de mensuração; (1.2) especificidade de ativos; nível de dificuldade de mensuração; e capacidades e recursos. As sub proposições estão na Tabela 1 e na Figura 2.

Tabela 1

Proposta teórica da complementaridade para integração vertical

TCT (A)	TCM (B)	VBR (D)	Proposição de Complementaridade	Sub Proposições (Figura 2)
Quanto maior a especificidade do ativo: maior a necessidade de integração vertical. (JUSTIFICA)	Quanto maior a dificuldade de mensuração: maior a necessidade de integração vertical. (JUSTIFICA)	Quanto maior a disponibilidade de recursos e capacidades: maior a condição de integração vertical. (DETERMINA)	“A integração vertical se justifica quando se transacionam ativos de elevada especificidade e difíceis de mensurar, mas sua viabilidade está condicionada à disponibilidade de recursos e capacidades”.	(1.1) $A + B =$ Justificam, mas não determinam a estrutura de governança (C). (1.2) $A+B+D =$ Justificam e determinam a estrutura de governança (C).

Fonte: Elaboração própria.

A partir da relação apresentada entre as teorias na condição de complementaridade na decisão pela estrutura de integração (Tabela 1), foi possível propor a formulação do esquema teórico pela proposição e sub proposições (Figura 2).

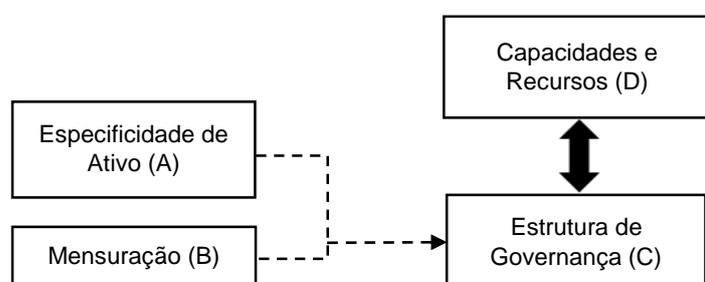


Figura 2. Esquema teórico para análise da complementaridade da integração vertical.

Fonte: Elaboração própria.

Diante do esquema teórico (Figura 2), indica-se que a transação de ativos de alta especificidade (TCT=A) e a

dificuldade de mensuração (TCM=B) somente justificam a integração vertical (C), mas a teoria da (VBR=D), aponta que a escolha dos agentes depende também da disponibilidade de capacidades e recursos. Salienta-se que a ideia esboçada acima de concomitância entre D e C se deve a proposta de que: dado que as capacidades e recursos estratégicos (D) conferem vantagem competitiva, estando sob a forma de estrutura de integração vertical (D), esta pode propiciar o desenvolvimento (gerar valor) e ao mesmo tempo a proteção dos atributos dessas capacidades e recursos, fazendo com que a vantagem competitiva seja também sustentável.

Neste contexto, retoma-se o questionamento de como os construtos de capacidades e recursos influenciam na escolha pela integração vertical nos arranjos institucionais ao estarem integrados com os construtos de custos de transação e de mensuração. Este questionamento se mostra em consonância com estudos como o de Argyres (1996), o qual percebeu que, de forma

distinta da lógica dos custos de transação, a abordagem de capacidades não é capaz de fazer previsões, mas somente de oferecer explicações *ex post*.

Desta forma, quanto à interação das categorias (1.1) especificidade de ativos e nível de dificuldade de mensuração. Percebe-se que a alta especificidade de ativos se mostra como motivador para integração vertical, pois demonstra um ambiente de mais incerteza, necessitando da integração vertical, na busca de obter mais controle sobre esses investimentos (ativos) específicos (Williamson, 1985; Tebboune & Urquhart, 2016; Gulbrandsen et al., 2017). Quando aliada a dificuldade de mensurar os atributos dos ativos e de manter o seu controle, aponta-se a fragilidade da verificação e das garantias entre fornecedor e cliente final, isso indica que ao manter a relação contratual não consegue garantir os direitos de propriedade e se resguardar do risco da perda de valor na transação (Barzel, 1997, 2005). Entende-se assim, que na presença de oportunidades de captura de quase-renda ou efeito carona na garantia, é possível que ocorra a finalização da relação contratual, por conseguinte, unidos, esses fatores justificam a integração vertical como a estrutura de governança mais adequada (Williamson, 1985; Barzel, 2005). Logo, justifica-se a escolha de integração vertical quando há ativos de alta especificidade (TCT) que demonstrem dificuldade de mensuração em seus atributos (TCM), junto a dificuldades de garantia dos direitos (econômicos) destes.

Contudo, ainda que justifiquem a verticalização, Argyres (1996) encontrou em seus estudos alguns casos empíricos em que os aspectos de custos de transação preveriam integração vertical, todavia, a firma optou pela terceirização, com uma justificativa consistente com o argumento das capacidades relativas. Portanto, demonstra que somente ativos específicos ou a dificuldade de mensuração, podem não ser motivos independentes para integrar, podendo manter a relação contratual. Confirmando assim a sub proposição “(1.1). Quanto maior a especificidade do ativo e mais difícil a mensuração, justifica-se a maior necessidade de optar pela integração vertical, mas não determina-se a integração vertical.”

Ao mesmo tempo, esse estudo de Argyres (1996) identificou casos em que, nos diferentes estágios de produção foi possível encontrar atividades realizadas internamente (integração) e atividades terceirizadas, tendo como motivação tanto os custos de transação bem como determinantes relacionados a capacidades (Argyres, 1996). Recentemente Gulbrandsen et al. (2017) reforçaram esses mesmos achados em seu estudo, ponderando que aparentemente em modelos empíricos da TCT há a carência de elementos relacionados às capacidades, que são necessários para explicar de maneira mais completa a decisão das fronteiras da firma. Entende-se assim, que, as motivações das teorias dos custos de transação e custos de mensuração têm validação empírica, além de mostrarem maior abrangência ao se complementarem para explicar a decisão de integração. Contudo, para tal explicação nota-se também a necessidade de sua associação em simultaneidade com a presença de capacidades e recursos, para que sejam compreendidos teoricamente os aspectos

que viabilizam esta tomada de decisão, isto é, para que seja determinante a ocorrência da integração vertical.

Neste sentido, busca-se a interação das três categorias (1.2) especificidade de ativos; nível de dificuldade de mensuração; e capacidades e recursos. De tal modo, no que se refere a VBR já há a compreensão de que, capacidades e recursos estratégicos são considerados na determinação de qual estrutura de governança adotar, incluindo a integração vertical (Augusto et al., 2018; Argyres & Zenger, 2012; Saes, 2009; Ghozzi et al., 2016; Gulbrandsen et al., 2017). Sob esta perspectiva, é possível notar alguns pontos, algumas capacidades e recursos estratégicos podem ser decorrentes do que Foss e Stieglitz (2010) apontam como *path dependence*, sendo este um estoque de ativos específicos (TCT), acumulados e desenvolvidos ao longo da história da empresa, os quais são recursos estratégicos e neste caso estão relacionados e podem ser decisivos para a integração vertical. Para os autores as vantagens competitivas decorrem desses estoques de recursos/ativos específicos da firma, os quais necessitam ser acumulados internamente como capacidades de fabricação, conhecimento tecnológico e reputação da marca.

Dessa forma, correspondendo a teoria de que recursos estratégicos internos à firma podem ser subconjuntos de ativos específicos, e em suas origens haver a presença de custos de transação (Foss, 2005). No mesmo sentido, Jacobides e Winter (2005) sugerem uma complementaridade, afirmando que para a compreensão das capacidades, deve-se buscar os papéis de formação dos custos de transação. Argyres e Zenger (2012) defendem que além da compreensão, considerações de custo de transação irão delinear as decisões das empresas a respeito de quais recursos criar, deter e abdicar, portanto, analisados a partir do instrumental da TCT, complementando (VBR) e (TCT).

Destacam-se alguns pontos nesse âmbito, para Argyres e Zenger (2012) há diversos investimentos específicos ou especializados que causariam ativos ou atividades específicas e demandariam salvaguardas de governança. Contudo, somente alguns desses investimentos gerariam para a empresa valor agregado ou vantagem competitiva sustentável, isto é, aqueles ativos que são específicos e estratégicos. Consoante a afirmação de Saes (2009) e Crook et al. (2013), que nem todo o ativo específico é um recurso estratégico. Assim, aqueles ativos que são específicos (TCT) e estratégicos (VBR) (valiosos, raros, difíceis de imitar ou substituir) são mais relacionados e dependentes da integração vertical do que aqueles ativos que são somente específicos (Crook et al., 2013).

Além de que, para que essas capacidades e recursos sejam realmente estratégicos, isto é, garantam vantagem competitiva sustentável, devem respeitar as condições de não-mobilidade e heterogeneidade, resultando em renda superior à concorrência. Neste sentido, no que se refere à escolha da forma organizacional da integração vertical, se deve as capacidades e recursos distintos (VBR) das empresas, buscando vantagem competitiva sustentável, com o intuito de proteção dessas capacidades e recursos estratégicos (TCM) (Saes, 2009).

Igualmente como Argyres e Zenger (2012, p.1648) argumentam, em um cenário em que heterogeneidade (VBR) e investimentos específicos (TCT) “criam valor, as prescrições das duas teorias são bastante consistentes: as empresas se integram para criar e proteger valor”, logo, tratando-se de salvaguardas de proteção, é introduzido o papel da TCM. Nesse sentido, Saes (2009) observou que as decisões sobre o modo em que a firma irá se estruturar envolvem a finalidade da proteção e valorização dos atributos dos recursos/capacidades (ativos). Dentre os recursos/capacidades estratégicos, existem aqueles com atributos considerados difíceis de mensurar, conseqüentemente, são difíceis de proteger e garantir para que sejam utilizados somente pela empresa, sem ser imitados pelos concorrentes. Com isso, buscam proteger estes recursos (ativos), porque lhe conferem uma vantagem competitiva, que pode se tornar sustentável por meio da internalização da produção (integração *ex post*) (Barney, 1991; Ghozzi et al., 2016; Tebboune & Urquhart, 2016; Gulbrandsen et al., 2017).

Augusto et al. (2018) argumentam de que há necessidade de internalizar a produção nas situações em que recursos e capacidades, como conhecimento tecnológico, são transferidos com facilidade, se não estiverem bem protegidos. Assim, há complementaridade entre recursos estratégicos (VBR) e mensuração (TCM), pois na lógica da VBR a integração vertical se apresenta como um meio de proteção e controle de recursos vistos como estratégicos para a criação de renda superior aos concorrentes, mesmo que em equilíbrio econômico (Argyres & Zenger, 2012; Peteraf, 1993). Ao mesmo tempo Foss (2005) afirma que dados os custos, os proprietários geralmente escolhem controlar os direitos de propriedade dos atributos relevantes em diferentes níveis, e o valor que pode ser apropriado de um recurso refletirá esse cenário, em um caso de difícil delineamento dos direitos, busca-se a integração vertical.

Diante disso, ativos específicos justificam a integração vertical, mas sozinhos podem não ser determinantes para que ela ocorra (Gulbrandsen et al., 2017). No mesmo sentido, assim como a TCT, de modo independente a TCM não consegue determinar a integração vertical pelo motivo de difícil mensuração dos atributos. Em razão de que haverá cenários em que organizações não terão condições ideais para internalizar sua produção, ainda que se vejam diante de um ambiente de incerteza (Tebboune & Urquhart, 2016), e saibam que é preciso evitar capturas oportunistas, seja de quase-renda ou de garantias.

Todavia, poderão adotar a verticalização, se observarem e tiverem o respaldo de suas bases analíticas que o melhor caminho é a integração e, ao mesmo tempo disponham também de meios (recursos e capacidades) para realizar essa internalização. Portanto, estariam diante de condições estratégicas que poderiam lhe conferir competitividade, além de proteger e valorizar os atributos dos ativos (recursos), reduzir custos de transação, alcançando eficiência.

Em concordância, Williamson (1985) já considerou que além dos custos de transação, é possível que o

entendimento da adoção da integração vertical abarque também finalidade estratégica. Assim, quando se tem a complementaridade entre um ativo que se mostre altamente específico e ao mesmo tempo estratégico, será mais propenso a integração vertical (Gulbrandsen et al., 2017). Aliado a isso, caso os atributos destes ativos (recursos) que são específicos e também estratégicos tenham sua mensuração cara por ser difícil de delinear os direitos de propriedade, visando a proteção e a valorização desses atributos, se tenderá também para a estrutura de integração. Ao identificar esse tipo de ativo (recurso), a tomada de decisão passa a ter um embasamento mais completo, mostrando que ao alinhar as teorias consegue-se ter maior poder preditivo para a verticalização.

Portanto, alinhando os construtos das três teorias analisadas, confirma-se a subproposição “(1.2). Quanto maior a especificidade do ativo, mais difícil a mensuração e maior a disponibilidade de capacidades e recursos, justifica-se e determina-se a maior condição de optar-se pela integração vertical.” Dessa forma, como complementaridade pode-se pensar que a redução de custos de transação (TCT e TCM) podem explicar quais estruturas de governança serão adotadas, por meio dos recursos disponíveis, na busca de proteger e explorar os atributos dos (ativos) recursos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio objetivou apresentar como uma abordagem orientada por proposições de complementaridade das Teorias de Custos de Transação (TCT), Custos de Mensuração (TCM) e da Visão Baseada em recursos (VBR), pode alicerçar na compreensão da escolha pela estrutura de integração vertical em diferentes arranjos institucionais. A partir da argumentação teórica proposta, foi possível alcançar o objetivo deste ensaio, ao construir e defender teoricamente a proposição de que “A integração vertical se justifica quando se transacionam ativos de elevada especificidade e difíceis de mensurar, mas sua viabilidade está condicionada à disponibilidade de recursos e capacidades”. Para tanto, foi realizada a elaboração de um esquema teórico da complementaridade da decisão de integração vertical, sendo possível analisar a proposição por meio dos construtos de cada teoria.

Diante disso, a fim de contribuir para uma agenda de pesquisa da complementaridade dessas abordagens, neste estudo buscou-se a discussão desse direcionamento teórico, com um olhar sobre a interação das três teorias. Visando uma resposta mais contundente para os pressupostos que envolvem a decisão de integração, na medida em que a complementaridade pode superar os limites particulares na análise de cada abordagem.

Logo, ao observá-las de forma complementar, visa-se contribuir na apresentação de mais bases de análise para a tomada de decisão dos gerentes, oportunizando a adoção de estruturas de governança que sejam eficientes (TCT e TCM) e ao mesmo tempo estratégicas (VBR) (Foss, 2005; Tebboune & Urquhart, 2016; Gulbrandsen et al., 2017). Em consonância para Durand et al. (2017) e a procura de soluções para os problemas dos gerentes gerais

estimula o pluralismo teórico e sugere que o campo da gestão estratégica seja determinado tanto pelo assunto bem como pela teoria que ele implanta. Nesse âmbito, como discutiu-se neste ensaio, na falta de recursos e capacidades, as organizações podem adotar outras estruturas de governança. Mesmo sendo o modo mais eficiente dentre o cenário em que atuam, poderá não ser a melhor opção para o seu tipo de empresa. Logo, correm o risco de não dispor da valorização, proteção e controle dos atributos dos recursos (Saes, 2009), bem como de sua vantagem competitiva sustentável, o que a longo prazo pode resultar em caminhos ineficientes.

Decorrente do objetivo principal, buscou-se também um olhar inicial para a compreensão da tomada de decisão (ex ante) de integração vertical pela VBR, a qual conforme seus autores, ainda não consegue fazer previsões. Essa discussão oferece orientações iniciais, de como a integração é determinada dados os recursos e capacidades disponíveis ao se complementar com os custos de transação e de mensuração. Deixando assim a provocação de que a argumentação deste trabalho, seja mais explorada teoricamente e passível de estudos empíricos, de forma a preencher a lacuna desse ensaio. Reforçando a visão de Durand et al. (2017), de que uma característica significativa da gestão estratégica como campo de estudo é a ênfase na aplicação prática. Nesse caso, por ser delimitar em um ensaio teórico com proposições de um modelo conceitual, a não aplicação empírica desse estudo apresenta-se entre as limitações, aliada a possibilidade da extensão da pesquisa à luz de novas perspectivas das abordagens.

Para tanto, sugere-se como pesquisas futuras a consideração dessa proposição empiricamente no estudo de cadeias produtivas. Em particular àquelas pertencentes ao agronegócio, visto que o campo de estudos da NEI é um dos mais disseminados no que se refere à aplicabilidade de pesquisas nessa área (Zylbersztajn, 2009), aliado a inserção da Visão Baseada em Recursos para promover a busca pelo desenvolvimento da eficiência e do propósito estratégico nas mais variadas cadeias produtivas. Por fim, sugere-se assim, estudos que explorem demais lentes teóricas, como pesquisas com o foco de entender o impacto do âmbito institucional nesta tomada de decisão, junto a validação empírica dessa complementaridade, analisando: a estrutura de governança das cadeias produtivas; se há integração vertical e como ocorreram; se deveria haver integração vertical pelas justificativas teóricas e por que elas não se consolidaram, fomentando assim, a busca por mais discussões para essa pluralidade do campo.

REFERÊNCIAS

- Aguilar Filho, H. A. de, & Silva Filho, E. B. da. (2010). A crítica novo-institucionalista ao pensamento da Cepal: a dimensão institucional e o papel da ideologia no desenvolvimento econômico. *Economia e Sociedade*, 19(2), 211-232. <https://doi.org/10.1590/S0104-06182010000200001>
- Argyres, N. (1996). Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions. *Strategic Management Journal*, 17(2), 129-150. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199602\)17:2%3C129::AID-SMJ798%3E3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199602)17:2%3C129::AID-SMJ798%3E3.0.CO;2-H)
- Argyres, N., & Zenger, T. (2010). Capabilities, transaction costs, and firm boundaries: a dynamic perspective and integration. *Atlanta Competitive Advantage Conference 2010 Paper*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1554033>
- Argyres, N., & Zenger, T. (2012). Capabilities, transaction costs, and firm boundaries. *Organization Science*, 23(6), 1643-1657. <https://doi.org/10.2307/23362018>
- Augusto, C. A., Souza, J. P., & Cario, S. A. F. (2013). Estruturas de governança e recursos estratégicos em destilarias do estado do Paraná: uma análise a partir da complementaridade da ECT e da VBR. *Revista de Administração*, 48(1), 179-195. <https://doi.org/10.5700/rausp1081>
- Augusto, C. A., Souza, J. P., & Cario, S. A. F. (2014). Nova economia institucional: vertentes complementares. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(1), 93-108. <https://doi.org/10.5585/riae.v13i1.2036>
- Augusto, C. A., Souza, J. P., & Cario, S. A. F. (2017). Strategic contractual relationships in the automotive sector. *Revista de Administração*, 52(4), 443-455. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.08.006>
- Augusto, C. A., Souza, J. P., & Cario, S. A. F. (2018). Integração Vertical em Montadoras Automotivas. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 704-725. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170281>
- Azevedo, P. F. (2000). Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. *Agricultura em São Paulo*, 47(1), 33-52.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14(4), 496-515. <https://doi.org/10.2307/258555>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. (1999). How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. *Sloan Management Review*, 40(3), 137-146.
- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 3. ed. Prentice-Hall.
- Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantages*. Oxford University Press.
- Barzel, Y. (1997). *Economic analysis of property righ*. 2. ed. Cambridge University Press.
- Barzel, Y. (2002). Organization firms and measurement costs. Congresso da International Society for the New Institutional Economics. Berkeley, California.
- Barzel, Y. (2003). Property rights in the firm. In T. L. Anderson & F. S. Mcchesney (Eds.), *Property rights: Cooperation, conflict and law* (pp. 43-57). Princeton University Press.
- Barzel, Y. (2005). Organizational forms and measurement costs. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 161(3), 357-373. <https://doi.org/10.1628/093245605774259291>
- Caleman, S. M. Q., Sproesser, R. L., Lima Filho, D. O., & Tredezin, C. A. O. (2006). Mecanismos de governança em sistemas agroalimentares – um enfoque nos custos de mensuração. *Revista de Economia e Agronegócio*, 4(2), 219-240. <https://doi.org/10.25070/rea.v4i2.81>
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, v. III, October.
- Commons, J. R (1959). *Institutional economics, its place in political economy*. University of Wisconsin Press.
- Conner, K., & C. K. Prahalad. (1996). A resource based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.

- Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Aguinis, H. (2013). Organizing around transaction costs: What have we learned and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 27(1), 63-79. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0008>
- Dorobantu, S., Kaul, A., & Zelner, B. (2017). Non-Market Strategy through the Lens of New Institutional Economics: An Integrative Review and Future Directions. *Strategic Management Journal*, 38(1), 114-140. <https://doi.org/10.1002/smj.2590>
- Durand, R., Grant, R. M., & Madsen, T. L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for Integration. *Strategic Management Journal*, 38(1), 4-16. <https://doi.org/10.1002/smj.2607>
- Ennen, E., & Richter, A. (2010). Literature on complementarities in organizations: The whole is more than the sum of its parts-or is it? A review of the empirical. *Journal of Management*, 36(1), 207-233. <https://doi.org/10.1177/0149206309350083>
- Foss, K., & Foss, N. J. (2004). The next step in the evolution of the VBR: Integration with transaction cost economics. *Management Revue*, 15(1), 107-121. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2004-1-107>
- Foss, N. J. (2005). *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: The coordination of firms and resources*. Oxford University Press.
- Foss, N. J., & Stieglitz, N. (2010). Modern Resource-Based Theory (ies). *SMG Working Paper*, 7. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1676255>
- Foss, N. J., & Hallberg, N. L. (2017). Changing assumptions and progressive change in theories of strategic organization. *Strategic Organization*, 15(3), 410-422. <https://doi.org/10.1177/1476127016671099>
- Furubotn, E. G., & Richter, R. (2005). *Institutions and economic theory: the contribution of the new institutional economics*. The University of Michigan Press.
- Gans, J., & Ryall, M. D. (2017). Value Capture Theory: A Strategic Management Review. *Strategic Management Journal*, 38(1), 17-41. <https://doi.org/10.1002/smj.2592>
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21(1), 13-47. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161563>
- Ghozzi, H., Soregaroli, C., Boccaletti, S., & Sauvé, L. (2016). Impacts of non-GMO standards on poultry supply chain governance: transaction cost approach vs resource based view. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21(6), 743-758. <https://doi.org/10.1108/SCM-03-2016-0089>
- Gulbrandsen, B.; Lambe, C. J., & Sandvik, K. (2017). Firm boundaries and transaction costs: the complementary role of capabilities. *Journal of Business Research*, 78, 193-203. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.015>
- Hoetker, G. (2005). How Much You Know Versus How Well I Know You: Selecting a Supplier for a Technologically Innovative Component. *Strategic Management Journal*, 26(1), 75-97. <https://doi.org/10.1002/smj.453>
- Jacobides, M. G., & Hitt, L. M. (2005). Losing sight of the forest for the trees? Productive capabilities and gains from trade as drivers of vertical scope. *Strategic Management Journal*, 26(13), 1209-1227. <https://doi.org/10.1002/smj.501>
- Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2005). Co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 26(1), 395-413. <https://doi.org/10.1002/smj.460>
- Joskow, P. L. (2003). New Institutional Economics: a report card. *Conference of International Society of New Institutional Economics Proceedings*. Budapest, Hungary.
- Langlois, R. N. (1992). Transaction-cost economics in real time. *Oxford Journal – Industrial and Corporate Change*, 1(1), 99-127. <https://doi.org/10.1093/icc/1.1.99>
- Leiblein, M., & Miller, D. (2003). An Empirical Examination of Transaction- and Firm level influences on the Vertical Boundaries of the Firm. *Strategic Management Journal*, 24(9), 839-859. <https://doi.org/10.1002/smj.340>
- Leite, Y. V. P., & Primo, M. A. M. (2014). Cadeias globais: uma contribuição da RBV no processo de internacionalização. *Produto & Produção*, 15(1), 10-21. <https://doi.org/10.22456/1983-8026.36793>
- Liu, X. (2016). Vertical integration and innovation. *International Journal of Industrial Organization*, 47(1), 88-120. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2016.02.002>
- Magretta, J. (2012). *Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia*. Tradução: Carlos Szlak. HSM Editora.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Englewood New Jersey: Prentice Hall.
- Mitchell, W. (1967). *Types of Economic Theory: From Mercantilism to Institutionalism*. Augustus M. Kelley.
- Monteiro, G. F. A., & Zylbersztajn, D. (2011). Direitos de propriedade, custos de transação e concorrência: o modelo de Barzel. *Economic Analysis of Law Review*, 2(1), 95-114. <https://doi.org/10.18836/2178-0587/earl.v2n1p95-114>
- Monteverde, K. (1995). Technical dialog as an incentive for vertical integration in the semiconductor industry. *Management Science*, 41(10), 1624-1638. <https://doi.org/10.1287/mnsc.41.10.1624>
- Nickerson, J. A. (2003). *Toward a Positioning Economizing Theory of Strategy*. Mimeo. John M. Olin School of Business. Whashington University in Saint Louis.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. (1998). *Custos de transação, instituições e desempenho econômico*. Instituto Liberal.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining Institutional and Resource-Based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C)
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(1), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, 19(9), 853-877. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199809\)19:93.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199809)19:93.0.CO;2-B)
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March Issues.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining competitive performance*. Free Press.
- Reay, T. (2014). Publishing qualitative research. *Family Business Review*, 27(2), 95-102. <https://doi.org/10.1177/0894486514529209>
- Rumelt, R. P. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120302>
- Saes, M. S. M. (2009). *Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: A produção de pequena escala*. São Paulo: Annablume, Fapesp.

- Souza, J. P., & Bankuti, S. M. S. (2012). Integração da atividade logística e desempenho: uma proposta de análise sob cinco enfoques teóricos. *Revista da FAE*, 15(1), 134-149.
- Suddaby, R. (2010). Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review*, 35(3), 346-357. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51141319>
- Tebboune, S., & Urquhart, C. (2016). Netsourcing strategies for vendors: A resource-based and transaction cost economics perspective. *Journal of Information Technology*, 31(1), 32-47. <https://doi.org/10.1057/jit.2015.20>
- Teece, D. J., R.; Rumelt, G. D.; & Winter, S. (1994). Understanding Corporate Coherence. Theory and Evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23(1), 1-30. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(94\)90094-9](https://doi.org/10.1016/0167-2681(94)90094-9)
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:73.0.CO:2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:73.0.CO:2-Z)
- Veblen, T. (1974). *A Teoria da Classe Ociosa – Um estudo econômico das instituições*. Trad. Olívia Krähenbühl. Atica, (Os pensadores).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
- Zylbersztajn, D. (1995). *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: Uma aplicação da nova economia das instituições* (Tese de livre docência), Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Zylbersztajn, D. (2009). Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: Um olhar além dos mercados. In J. P. de Souza & I. N. Prado (Orgs.), *Cadeias produtivas: Estudos sobre competitividade e coordenação* (pp. 38-74). EDUEM.

CONTEXTUS

REVISTA CONTEMPORÂNEA DE ECONOMIA E GESTÃO.

ISSN 1678-2089

ISSNe 2178-9258

1. Economia, Administração e Contabilidade – Periódico
2. Universidade Federal do Ceará. FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE (FEAAC)Av. da Universidade – 2486, Benfica
CEP 60020-180, Fortaleza-CE**DIRETORIA:** Paulo Rogério Faustino Matos
Danielle Augusto Peres**Website:** www.periodicos.ufc.br/contextus**E-mail:** revistacontextus@gmail.com

A Contextus está classificada no sistema Qualis – Capes como periódico B1, na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (2013-2016).



A Contextus está de acordo e assina a Declaração de São Francisco sobre a Avaliação de Pesquisas (DORA).



A Contextus é associada à Associação Brasileira de Editores Científicos (ABEC).

EDITOR-CHEFE

Diego de Queiroz Machado (UFC)

EDITORAS ADJUNTAS

Alane Siqueira Rocha (UFC)

Márcia Zabdiele Moreira (UFC)

EDITORES ASSOCIADOS

Alessandra de Sá Mello da Costa (PUC-Rio)

Andrew Beheregarai Finger (UFAL)

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio (PUC-MG)

Brunno Fernandes da Silva Gaião (UEPB)

Carlos Enrique Carrasco Gutierrez (UCB)

Elionor Farah Jreige Weffort (FECAP)

Gabriel Moreira Campos (UFES)

Guilherme Jonas Costa da Silva (UFU)

Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (UFPE)

Jorge de Souza Bispo (UFBA)

Keysa Manuela Cunha de Mascena (UNIFOR)

Minelle Enéas da Silva (La Rochelle, França)

Pedro Jácome de Moura Jr. (UFPB)

Rafael Fernandes de Mesquita (IFPI)

Rosimeire Pimentel (UFES)

Susana Jorge (UC, Portugal)

Thiago Henrique Moreira Goes (UFPR)

CONSELHO EDITORIAL

Ana Sílvia Rocha Ipiranga (UECE)

Conceição de Maria Pinheiro Barros (UFC)

Danielle Augusto Peres (UFC)

Diego de Queiroz Machado (UFC)

Editinete André da Rocha Garcia (UFC)

Emerson Luís Lemos Marinho (UFC)

Eveline Barbosa Silva Carvalho (UFC)

Fátima Regina Ney Matos (ISMT)

Mario Henrique Ogasavara (ESPM)

Paulo Rogério Faustino Matos (UFC)

Rodrigo Bandeira-de-Mello (FGV-EAESP)

Vasco Almeida (ISMT)

CORPO EDITORIAL CIENTÍFICO

Alexandre Reis Graeml (UTFPR)

Augusto Cezar de Aquino Cabral (UFC)

Denise Del Pra Netto Machado (FURB)

Ednilson Bernardes (Georgia Southern University)

Ely Laureano Paiva (FGV-EAESP)

Eugenio Ávila Pedrozo (UFRGS)

Francisco José da Costa (UFPB)

Isak Kruglianskas (FEA-USP)

José Antônio Puppim de Oliveira (UCL)

José Carlos Barbieri (FGV-EAESP)

José Carlos Lázaro da Silva Filho (UFC)

José Célio de Andrade (UFBA)

Luciana Marques Vieira (UNISINOS)

Luciano Barin-Cruz (HEC Montréal)

Luis Carlos Di Serio (FGV-EAESP)

Marcelle Colares Oliveira (UFC)

Maria Ceci Araujo Misoczky (UFRGS)

Mônica Cavalcanti Sá Abreu (UFC)

Mozar José de Brito (UFL)

Renata Giovinazzo Spers (FEA-USP)

Sandra Maria dos Santos (UFC)

Walter Bataglia (MACKENZIE)



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons Atribuição – Não Comercial 4.0 Internacional.