

## ATRIBUTOS DE TRANSAÇÃO E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA: UM ESTUDO EM EMPRESAS EXPORTADORAS DO SETOR DE FRUTICULTURA

*Simone de Castro Alencar<sup>1</sup>, Luciana Batista Sales<sup>2</sup>*

**Resumo:** Esta pesquisa tem como objetivo identificar o efeito dos atributos de transação na estrutura de governança em três organizações exportadoras do setor de fruticultura do Estado do Rio Grande do Norte. Neste sentido, utilizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva. Quanto ao procedimento, realizou-se um estudo multicaso em três organizações. A coleta de dados foi possível mediante entrevista semiestruturada, a qual teve duração, em média, de duas horas, o que caracteriza o recorte temporal transversal. Os dados primários foram tratados por meio da análise de conteúdo; desse modo, as entrevistas obtidas por áudio foram transcritas e posteriormente importadas para o *software* Atlas ti 8.2.32. Logo após, os dados foram codificados, e depois segregados em famílias de acordo com as dimensões estudadas. Em sequência, cada um dos grupos de códigos foi transformado em rede, as quais sustentaram a fundamentação dos resultados. Diante do exposto, a pesquisa evidenciou que as empresas de fruticultura possuem especificidade de ativos local, física, humana, marca, dedicado e temporal; que contribui para a frequência recorrente de transações entre os agentes, viabilizando a atenuação da racionalidade limitada e incerteza. Como consequência, o comportamento oportunista é coibido; logo, a relação entre as partes é consolidada por meio da parceria. Portanto, atesta-se que as três organizações de fruticulturas aplicam a estrutura de governança híbrida bilateral, apoiada na forma contratual relacional. Assim, as transações que divergem em seus atributos, são sustentadas pela estrutura de governança, conforme a teoria determina.

**Palavras-chave:** Atributos de Transação. Custo de Transação. Estrutura de Governança. Fruticultura.

### 1 INTRODUÇÃO

O seguimento da fruticultura irrigada brasileira, tem apresentado um crescimento constante no decorrer dos últimos anos, com base nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), no ano de 2016, a produção nacional foi avaliada em R\$ 33,3 bilhões, o que representa um acréscimo de 26% em relação a 2015. Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), mostram que o Brasil foi considerado o terceiro maior produtor de frutas do mundo, ficando atrás somente de China e Índia. Os dados mostram que o país tem conquistado resultados significativos e gerado oportunidades para o mercado em razão de fatores como o clima, a qualidade das frutas e a variação de culturas.

No Brasil, a produção estimada de frutas, para 2017, foi de 43,5 milhões de toneladas, segundo os dados da Associação Brasileira dos Produtores Exportadores de Frutas e Derivados (ABRAFRUTAS, 2016). Já, em 2018, as projeções apontam um aumento de 5%, logo poderá atingir um total de 45,6 milhões de toneladas de acordo com a

---

<sup>1</sup> Bacharelanda em Ciências Contábeis

<sup>2</sup> Doutora em Administração

Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA, 2018). Tratando-se de exportação, o país exportou, no ano de 2017, o total de 878,400 mil toneladas de frutas frescas e derivados, o equivalente a US\$ 946,792 milhões. Atualmente, os mercados que importam frutas brasileiras são respectivamente, seguindo a ordem de volume: Holanda, Reino Unido, Estados Unidos, Espanha, Portugal, Argentina, Canadá, Alemanha, França, Uruguai, Bangladesh, Emirados Árabes Unidos e Itália (ANUÁRIO DE FRUTICULTURA, 2018).

Nessa perspectiva, em 2017, a produção nordestina de frutas exportou 599.310 mil toneladas, o que representa 68,23% da produção nacional. Dentre a qual, o Estado do Rio Grande do Norte representa 39,46% das exportações, com um total de 236.500 mil toneladas. Dessa forma, o Estado é promissor no mercado de exportação de frutas, que gera renda e emprego para a população local (ANUÁRIO DE FRUTICULTURA, 2018).

Dada a importância das relações internacionais no setor de fruticultura, para o crescimento e desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Norte, esta pesquisa tem como objetivo identificar o efeito dos atributos de transação na estrutura de governança em três organizações exportadoras do setor de fruticultura do Estado do Rio Grande do Norte. Segundo Williamson (1979), de acordo com as características que envolvem uma determinada transação, é percebida uma estrutura de governança que melhor a represente para se obter economia nos custos envolvidos.

Dessa forma, para elucidar o objetivo da pesquisa, a transação será compreendida como a principal unidade de análise das transações, assim como é descrito por Williamson (1979, 1985) nos estudos das instituições econômicas. O autor indica que as estruturas de governança se alteram em conformidades com os atributos envolvidos nas transações e que a adaptação, para um tipo de estrutura, sustente a relação entre os agentes, o que reduz os custos envolvidos. Corroborando com os estudos de Williamson (1979, 1985), Thielman (2013) identificou que os produtores do sistema agroindustrial de suinocultura do Vale do Rio Piranga, montaram uma estrutura de governança para aquisição de insumos, esta permite aumentar o poder de barganha dos produtores ao realizar negociações de longo prazo, assim, os custos de transação são reduzidos.

Os custos de transação podem ser economizados em virtude de medidas adotadas pelas organizações, para tanto, é preciso conhecimento sobre o que envolve as relações entre os agentes (WILLIAMSON, 1979, 1985). Diante do que foi mostrado, buscou-se responder o seguinte problema de pesquisa: **Qual é o efeito dos atributos de transação na estrutura de governança em três organizações exportadoras do setor de fruticultura do Rio Grande do Norte?** Justifica-se a pesquisa, teoricamente, em razão da importância em difundir o entendimento sobre a teoria econômica dos custos de transação, bem como o efeito que os atributos de transação podem causar na estrutura de governança. Na prática, procura-se disseminar a teoria dos custos de transação econômica no ambiente acadêmico, bem como entender as relações existentes entre as estruturas de governança, e os atributos de transação, a fim de reduzir os custos advindos das negociações.

A contribuição desta pesquisa é levar o entendimento de que a partir das relações entre fornecedor/empresa e cliente/empresa, os custos de transação podem aumentar ou diminuir, e que mediante a compreensão dos atributos de transação, a organização poderá traçar a estrutura de governança que melhor atenda aos seus interesses.

## 2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Teoria Econômica dos Custos de Transação (TCT) foi originalmente apresentada por Ronald Coase, em 1937, por meio do artigo *The Nature of the Firm*. No estudo, o autor questiona a existência da firma, atribuindo a ela os custos de transação. Para ele a firma é a responsável em organizar as suas transações de forma a reduzir seus custos e deve escolher entre adquirir itens no mercado ou incorporar a produção interna. Diferente do que é apresentado na teoria econômica tradicional, os custos de uma organização não se limitam apenas ao seu processo produtivo; logo, as diversas atividades realizadas induzem

a existência de custos; ou seja, as interações efetivadas no mercado produzem custos de transação, que resultam na tentativa de obter as informações sobre as negociações, atribuindo-se a estes custos, o fator preponderante para o surgimento das organizações (COASE, 1937).

O autor Oliver Williamson, elabora diversas pesquisas sobre Teoria Econômica dos Custos de Transação, aprofundando-se na compreensão das transações e na aplicabilidade de seus custos (BIZZI, 2015). Segundo Williamson (1979, 1985), os estudos da TCT fazem parte da Nova Economia Institucional, que se refere ao conjunto de subsistemas de estrutura institucional de uma economia capitalista, que se preocupa com as origens, ocorrência e ramificações dos custos de transação.

Segundo Williamson (1985), existem fatores que influenciam direta ou indiretamente nos custos de transação das organizações, o autor destaca que não há como os agentes preverem todos os fatores relacionados à transação, no momento em que esta ocorre, pois, há características intrínsecas do comportamento humano e nas dimensões da transação que interferem nas negociações entre os agentes, provocando a redução ou aumento dos custos oriundos da transação. Nesse sentido, a TCT aborda que os pressupostos comportamentais que estão relacionados com a natureza comportamental dos agentes são a racionalidade limitada e o oportunismo. Já os atributos que envolvem as transações são a especificidade de ativos, incerteza e frequência. Assim, os agentes que estão comprometidos em uma transação são racionalmente limitados, ou seja, suas funções cognitivas têm limitações para processar todas as informações envolvidas em uma negociação. Todavia, os agentes podem unir esforços na busca de reduzir suas limitações para a tomada de decisão.

Simon (1986), explica a racionalidade limitada, demonstrando que em decorrência da aptidão cognitiva do ser humano, os agentes são incapazes de obter todas as informações a respeito de uma negociação, assim, os agentes não são capazes de alcançar todo o conhecimento que afetam as decisões em um contrato. Williamson (1985), relata que a racionalidade limitada, apesar de estar presente em todas as transações, pode ter seus efeitos minimizados quando os agentes compartilham informações uns com os outros. Corroborando com Williamson (1985), Sales (2016) identifica, em sua pesquisa, que a indústria de sal do RN compartilha informações relacionadas aos fornecedores, no entanto, não de forma aperfeiçoada, resultando em aumento dos custos de transação. Embora, as informações não sejam totalmente completas, os agentes realizam esforços para garantir o cumprimento das negociações por meio da busca de conhecimentos.

Durante uma negociação, tratando-se de agentes humanos com limitações racionais cognitivas, o oportunismo surge como uma forma de obtenção de interesse próprio em detrimento do outro agente, ou seja, com o intuito de iludir, desvirtuar e dissimular. Portanto durante as negociações, devido à limitação cognitiva das partes, a elaboração dos contratos é realizada de forma incompleta, o que pode gerar um comportamento oportunista de um dos agentes ao se beneficiar das lacunas existentes no acordo (WILLIAMSON, 1985).

Dorneles et al (2014), ao realizar uma pesquisa no setor apícola do Mato Grosso do Sul, identifica que a racionalidade limitada dos apicultores associados é reduzida por meio do compartilhamento de informações entre os mesmos. Por meio disso, constatou-se que não há indícios de comportamento oportunista nas transações, pois, o baixo grau de incerteza e a frequência recorrente das negociações entre as agentes do setor apícola, mobilizou um relacionamento alicerçado na confiança, resultando na economia dos custos de transação.

Dessa forma, os pressupostos comportamentais são inerentes aos agentes, ou seja, estão presentes nas negociações realizadas entre os mesmos. Essas transações se diferenciam em sua complexidade de acordo com os atributos existentes em cada uma, de modo que os efeitos dos pressupostos possam ser atenuados ou ampliados conforme as características que serão apresentadas.

As contratações são influenciadas pelos atributos que estão envolvidos em uma determinada transação. A especificidade de ativos é caracterizada por ter particularidades que elevam o investimento realizado e reduzem seu valor em uso alternativo. Incerteza são

as desconfiças a respeito das informações que são apresentadas pelos agentes e sobre o ambiente econômico durante a elaboração e vigência de um contrato. Frequência é a regularidade em que se efetuam transações com um agente específico. Essas dimensões definem a complexidade dos contratos, que variam de simples a complexos. Dessa forma, para cada característica da transação, atribui-se uma forma de estrutura de governança.

Williamson (1985), define que os ativos específicos implicam em investimentos duráveis, decorrentes de acordos especiais onde o custo de oportunidade, torna-se menor do que as demais alternativas disponíveis, o autor destaca ainda que, os retornos desses ativos podem ser prejudicados caso a transação seja encerrada de forma precoce. Dessa forma, a identidade dos agentes é importante e a continuação da relação é valorizada. Corroborando com Williamson (1985), Silva (2013) argumenta que a especificidade de ativos se refere a investimentos realizados em ativos cujo retorno é prejudicado caso ocorra um rompimento antecipado do contrato, pois os valores aplicados em um ativo específico somente terão importância entre os agentes da relação contratual, o que institui uma situação propícia ao oportunismo. Williamson (1991), distingue os ativos específicos em seis tipos, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Tipos de Especificidades de Ativos

|                         |                                                                                 |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Especificidade Local    | O local é fundamental para economizar nas despesas de estoque e de transportes. |
| Especificidade Física   | A produção necessita de instrumentos especializados.                            |
| Especificidade Humana   | Aptidão do aprendizado em determinada atividade.                                |
| Especificidade de Marca | Atribuição de marca a uma organização.                                          |
| Ativos Dedicados        | Investimentos que ampliam a produção, requerida por um agente específico.       |
| Especificidade Temporal | O tempo é um elemento indispensável para atribuição de valor a um produto.      |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Conforme Quadro 1 e de acordo com a pesquisa realizada por Martins et al (2017), a especificidade envolvida na transação firmada para a construção da Arena do Grêmio, provocou uma condição de dependência mútua entre as partes, logo, houve uma redução do risco que poderia vir a comprometer a continuidade da relação. Bánkut e Souza (2014), confirmam a teoria ao identificar que a especificidade de ativos na atividade da suinocultura, torna a transação peculiar e fortalece a interdependência dos agentes.

Tratando da incerteza, Williamson (1985) constata que ela é condicionada pela especificidade de ativos, sendo que quanto maior a especificidade, maior será o nível de incerteza envolvido na transação, o que exige ajustes no decorrer da relação contratual, em busca de suprir as lacunas existentes para evitar comportamento oportunista. Coase (1937) retrata a incerteza como um atributo essencial para a firma, sendo que sua existência se justifica com a presença dos custos de transação. Arbage (2003) destaca três naturezas de incerteza: primária, secundária e comportamental. A primária relaciona-se com as informações pertinentes às alterações incluídas no âmbito institucional ou no mercado. A secundária está relacionada com a falta de informações na comunicação entre os agentes em uma transação. A comportamental faz referência à falta de conhecimento sobre o padrão de comportamento ou conduta dos agentes envolvidos em uma transação.

De acordo com as naturezas da incerteza, Acosta e Souza (2017) identificaram em sua pesquisa duas ocorrências, primeiro a incerteza relacionada com as ondulações no preço e clima. Em segundo, a incerteza sobre o comportamento dos agentes no decorrer da continuidade dos contratos e acordos. No estudo realizado por Cunha, Saes e Mainville (2015) foi identificado que a obtenção do certificado de produtos orgânicos provoca uma redução na desigualdade de informações entre os agentes e consequentemente o custo de mensuração, ou seja, a incerteza relacionada à qualidade do produto é reduzida com a obtenção do certificado, o que impacta na redução dos custos envolvidos na negociação. Já Roncato; Roncato e Villwock (2017), evidenciam que ao se elevar os níveis de

especificidade de ativos da cadeia de leite no Noroeste do Rio Grande do Sul, as incertezas são maximizadas, o que resulta no aumento dos custos de transação entre os agentes.

A frequência é a regularidade em que uma transação com determinado agente é realizada. Quando é incrementado investimentos em uma produção especializada, os custos associados a estes podem ser recuperados em virtude da frequência em que a transação ocorre. Os agentes, que se submetem a uma transação, caracterizada por investimento relevante em ativo específico, estão atuando em uma relação comercial bilateral, tornando-se fundamental a permanência da negociação contratual, promovendo fonte de valor econômico real (WILLIAMSON, 1985). Assim, Bánkut e Souza (2014), mostram em sua pesquisa que uma relação contínua entre agentes, com alta recorrência nas transações, constrói reputação entre as partes e reduz os custos de transação.

De forma contrária, Cario, Neuenfeld e Stadnick (2017), identificaram que a pouca recorrência de transações entre a Empresa de Correios e Telégrafos de Santa Catarina e seus fornecedores, resultaram em um custo de transação mais elevado. Devido a baixa frequência não houve o estabelecimento de confiança entre os agentes, dessa forma, ampliou a possibilidade em atuar de forma oportuna, na tentativa de alcançar vantagens no curto prazo. Silva e Brito (2013) identificaram relações do comportamento oportunista com outras variáveis que envolvem a transação. Identificou-se que a racionalidade limitada e a especificidade de ativos geram influência positiva para a ocorrência de comportamento oportunista, que a racionalidade limitada gera influência negativa sobre a especificidade de ativos e que a racionalidade limitada é operacionalizada pela variação da incerteza.

## 2.1 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Williamson (1979, 1985 e 1991) destaca que a estrutura de governança de uma organização está ligada ao tipo de transação que a mesma executa, ou seja, é o ambiente institucional onde uma transação é definida. Para relações contratuais simples, devem ser empregadas estruturas de governança simples; no entanto, em relações sensíveis pela sua complexidade, devem ser empregadas estruturas mais complexas, logo a matriz institucional deve variar de acordo com a natureza da transação. O autor classifica os contratos em: clássicos, neoclássicos e relacionais, estes irão definir qual tipo de estrutura será empregada. Os contratos clássicos são realizados em acordos padrões sem ser necessário um vínculo contratual formal, cuja identidade das partes não é importante e independe de sua ocorrência; os neoclássicos se referem a acordos de longo prazo e com características específicas, ou seja, não padrões e ocasionais, que irá gerar um ambiente com incerteza, envolvendo uma relação trilateral entre os agentes; e o relacional envolve transações frequentes com qualidades, no qual se espera manter a continuidade da relação, o que gera dependência bilateral entre os agentes. Dessa forma, as estruturas são divididas entre: Mercado; Híbrida (Trilateral e Bilateral) e Hierárquica. Cada uma está associada a um tipo de contrato que, por sua vez, relaciona-se com as dimensões das transações.

A governança de mercado é a estrutura base para as negociações entre as organizações, pois os agentes têm maior autonomia em relação aos produtos contratados. As partes não precisam demandar muitos esforços para decidir efetuar uma transação, apenas examinar sua própria experiência e decidir se continua ou não a relação com determinado agente, nesse caso, os atributos de transação determinam a estrutura de governança adotada pelas organizações, porém, na estrutura de mercado, eles não influenciam nos custos de transação dessas entidades. Dessa forma o tipo de contrato utilizado para a governança de mercado é a contratação clássica. Os acordos são firmados pelos termos dos contratos, sejam eles formais ou informais, e pelas regras legais aplicadas. As formas alternativas de negociação são o que protegem os agentes contra ações oportunistas, pois não é demandado empenho pelas partes para manter a relação, visto que esta não é valorizada (WILLIAMSON, 1979, 1985). De acordo com Dorneles et al (2014), Transações recorrentes, com ativos específicos, pouca incerteza envolvida e inexistência de comportamento oportunista se alinham para uma estrutura de governança de mercado.

Williamson (1979, 1985) apresenta as negociações com governança híbrida trilateral e bilateral, a primeira é caracterizada por transações ocasionais e altamente idiossincráticas, a segunda tem transações recorrentes e idiossincráticas. Os bens e serviços idiossincráticos são aqueles que demandam investimentos específicos para uma determinada transação. Assim, as partes são motivadas a concluir o período contratual, não só pelos investimentos específicos, mas pelo uso alternativo que reduzirá o valor do produto. Conforme Bánkut e Souza (2014) as negociações firmadas por meio de contratos formais, onde se amplia a interdependência entre os agentes, possuem um mecanismo capaz de mensurar os efeitos dos atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade de ativos), o que resulta na minimização dos riscos, viabilizando a estrutura híbrida.

Em relação à governança trilateral, os custos de se constituir uma governança de transações específicas e ocasionais podem não ser recuperados. Logo, um terceiro agente, faz-se necessário na resolução de disputas que possam vir a surgir no decorrer do período contratual. Portanto, esse tipo de governança está relacionado com as contratações neoclássicas. Arruda (2014) concluiu em sua pesquisa, que as redes de cooperativa de crédito estão fundadas sob a forma de estrutura de governança híbrida, devido à especialização de seus ativos, a complexidade das negociações e a interferência regulamentar que envolve o sistema financeiro. Cada uma dessas redes utiliza uma instituição *ad hoc*, estas com estrutura hierárquicas, para a articulação de seus contratos com características neoclássicas. Por meio deste estudo, o autor evidenciou que as redes com estrutura híbrida utilizam entidades de estrutura hierárquica, as quais conseguem diminuir os custos dos contratos entre agentes.

Já as transações com governança bilateral, têm característica especializada, recorrente e altamente idiossincráticas. Sua natureza frequente permite o retorno dos investimentos e custos empregados na negociação. Neste caso, a autonomia das partes é mantida e o tipo de contratação efetuada é a relacional. Os agentes envolvidos nesse tipo de contratação têm o interesse recíproco em sustentar o relacionamento, cada uma das partes se apropria dos seus benefícios, advindos da contratação, não se espera que ocorram prontamente ajustamentos no contrato, para que não ocorra a perda de confiança entre as partes (WILLIAMSON, 1979, 1985).

De forma equivalente, Augusto (2015), identifica nas transações entre montadores e fornecedores, que quanto mais os agentes vão se conhecendo e realizando parcerias de longo prazo, maior o nível de confiança e a reciprocidade nas transações, assim a continuidade passa a ser valorizada entre as partes. No caso, devido a relação estável instituído entre os agentes, quando há o surgimento de um conflito, as partes deixam de recorrer a mediadores e entre si, solucionam os problemas que possam surgir.

Quanto mais idiossincráticas forem as transações, menores serão os incentivos para realizar negociações no mercado, pois na medida que os recursos se tornam mais específicos, a transferência para uso alternativo se torna menor, portanto o mercado externo pode não ser satisfatório para suprir essa demanda. Assim a transação é deslocada do mercado e estabelecida dentro da empresa, sujeita a uma relação de autoridade hierárquica (WILLIAMSON, 1979).

Corroborando com a teoria, Sales (2016) concluiu, em sua pesquisa, que algumas empresas salineiras integralizaram parte ou total do processo produtivo que, anteriormente, era negociado no mercado. Os procedimentos de moagem e refino eram realizados por um refinador, no entanto o mesmo não atendia aos prazos combinados, portanto decidiu-se em vincular essas etapas à produção interna; em decorrência, houve uma redução nos custos de transação econômica. De forma semelhante, Augusto (2015) aponta em sua pesquisa, que a alta especificidade de ativos local, dedicado, físico, temporal, humano e marca, justifica a decisão em utilizar a estrutura de governança verticalizada. Essa escolha convém pela recorrência nas relações entre os agentes, viabilizando a economia dos custos de transação.

Conforme descrito, segue o Quadro 2, que elucida as características das transações de acordo com os atributos para cada tipo de estrutura de governança a ser aplicada nas negociações.

Quadro 2: Estrutura de Governança de acordo com os atributos de transação

| ESTRUTURA DE GOVERNANÇA | CONTRATO               | ATRIBUTO                | CARACTERÍSTICAS         |
|-------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| MERCADO                 | CLÁSSICO               | Especificidade de ativo | Baixa                   |
|                         |                        | Frequência              | Ocasional ou Recorrente |
|                         |                        | Incerteza               | Sem relevância          |
| HIERÁRQUICA UNIFICADA   | RELACIONAL - BILATERAL | Especificidade de ativo | Alta e Média-alta       |
|                         |                        | Frequência              | Recorrente              |
|                         |                        | Incerteza               | Média e média-alta      |
| HÍBRIDA TRILATERAL      | NEOCLÁSSICO            | Especificidade de ativo | Média ou alta           |
|                         |                        | Frequência              | Ocasional               |
|                         |                        | Incerteza               | Alta, média ou baixa    |
| HÍBRIDA BILATERAL       | RELACIONAL             | Especificidade de ativo | Média                   |
|                         |                        | Frequência              | Recorrente              |
|                         |                        | Incerteza               | Alta, média ou baixa    |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De acordo com os estudos de Williamson (1979, 1985 e 1991), os agentes envolvidos devem adotar uma estrutura de governança baseada nos atributos de transação, estes conduzem a escolha da melhor forma de governança e da relação contratual mais adequada para minimizar os custos de transação. Dessa forma, o Quadro 2 mostra a estrutura de governança que melhor se enquadra para cada tipo de transação de acordo com as características dos atributos descritos.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo identificar o efeito dos atributos de transação na estrutura de governança em três organizações exportadoras do setor de fruticultura do Estado do Rio Grande do Norte. A abordagem empregada na pesquisa foi a qualitativa, desenvolvida mediante um estudo multicaso, em três empresas exportadoras de frutas. Para a validação dos dados, utilizou-se a triangulação, por meio de entrevista semiestruturada, desenvolvida conforme o conhecimento da teoria em estudo, bem como do segmento pesquisado. Para o alcance dos objetivos utilizou-se a pesquisa descritiva.

Para obtenção dos dados, primeiramente se fez contato com as organizações via telefone, para assim agendar local e horário conforme a disposição das empresas. Logo, os dados foram coletados através da aplicação da entrevista com os gestores, os quais se mostraram propensos a cooperar com as informações fundamentais para solucionar a problemática da pesquisa, a mesma teve duração de aproximadamente duas horas, realizadas em um único período, portanto, com recorte temporal transversal. O formato do instrumento de coleta foi adaptado da entrevista aplicada por Sales (2016), em que foram coletadas as informações na forma de diálogo.

A presença do pesquisador durante a aplicação da entrevista, promoveu a interação com o entrevistado, facilitando o diálogo entre os mesmos, o que resultou no maior detalhamento dos dados primários. A divisão do questionário se dá em três grupos, o primeiro aborda de perguntas gerais, relacionadas à atuação da organização, o segundo considera informações sobre os atributos de transação e o terceiro relaciona-se com a estrutura de governança.

As três empresas de fruticultura estudadas, estão situadas no estado do Rio Grande do Norte e se encontram consolidadas neste mercado há mais de 15 anos. Contam com uma estrutura que pode atingir até aproximadamente 480 hectares e 260 funcionários nos períodos de safra. As mesmas foram pesquisadas em função da receptividade entre pesquisador e entrevistado, contudo a identidade dos mesmos foi reservada, em vista disso, as organizações são nomeadas por Fruticultura 1, 2 e 3, respectivamente.

Os dados coletados por meio do instrumento de coleta foram obtidos em forma de áudio e depois digitadas uma a uma em formato de texto. Essas informações foram tratadas mediante técnica de análise de conteúdo, que consiste no conjunto de procedimentos que analisa a comunicação, com finalidade em sua interpretação, por meio da descrição objetiva, sistemática e quantidade do conteúdo (BARDIN 2011).

Após coleta, os dados foram importados para o *software* ATLAS TI 8.2.32 para sistematização, realizada por meio da transcrição dos dados coletados das organizações. Para cada recorte da entrevista, foi fixado um código, a qual serviu como unidade de análise, para que, dessa forma, os dados fossem categorizados de acordo com as características da teoria estudada. Posteriormente, foi direcionado ao administrador de códigos do sistema e segregados em famílias, dessa forma foi direcionado para a construção das redes, de acordo com as dimensões: pressupostos comportamentais, atributos de transação e estruturas de governança.

## **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **4.1 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS**

Este estudo tem como objetivo identificar o efeito dos atributos de transação na estrutura de governança em três organizações exportadoras do setor de fruticultura. As empresas estudadas encontram-se localizadas no Estado do Rio Grande do Norte e estão no mercado há mais de 15 anos. As culturas destinadas à exportação são o melão e a melancia, predominando a atividade meloeira, em virtude do volume produzido. As organizações atendem demandas do mercado interno e externo; a maior proporção das vendas é destinada à exportação, que pode atingir até 80% do volume produzido durante a safra. As mesmas são realizadas no período de agosto a fevereiro, momento em que a Europa não produz em razão das condições climáticas, favorecendo a exportação de frutas do Brasil.

Nesta perspectiva, as transações com os fornecedores são realizadas no mercado interno e externo, a escolha depende de fatores como preço, qualidade, exigência do cliente, prazo de entrega e parceria entre eles. Geralmente, é realizado um planejamento para efetuar as aquisições de insumos, de acordo com o que foi acordado nas vendas. Os produtos e serviços adquiridos são as sementes, fertilizantes, defensores, embalagens e transporte terrestre e marítimo. As transações com os clientes são realizadas no mercado nacional e internacional, a demanda nacional é regular durante todo o ano, baseada no preço de mercado, os principais clientes internos são redes de supermercados e distribuidoras de alimentos, que compram as frutas dos produtores e as repassam aos clientes menores. As negociações com os agentes externos são realizadas antes da produção, nesse momento são elaborados contratos formais, contendo informações sobre a transação e os preços que serão aplicados.

A pesquisa identificou que as empresas realizam cotação de preços com os fornecedores, para selecionar aqueles que consideram mais atrativos; além disso, é feita uma busca sobre as informações desses agentes, a fim de identificar comportamentos ocorridos em negociações anteriores. Essas abordagens reduzem a racionalidade limitada e o oportunismo, entre os agentes, o que contribui para a redução dos custos de transação econômica. Porém, ainda, há aquele que não se sente seguro com relação aos fornecedores em virtude da falta de conhecimento sobre sua conduta, bem como pela situação de dependência que existe em decorrência da pouca oferta no mercado interno,

sendo este, monopolizado por três grandes empresas que ditam as regras das negociações, o que impossibilita o poder de barganha do outro agente.

Com relação à busca de informações a respeito dos clientes externos, as três empresas realizam pesquisas detalhadas sobre os mesmos, bem como procuram conhecer clientes em potencial, priorizam realizar transações com os que mantêm relação de parceria, para evitar agentes com histórico indesejável. Há uma preocupação sobre a capacidade de compra e com relação à efetuação do pagamento que foi estipulado no momento da negociação, conforme entrevistados:

*A gente já faz uma busca daquele cliente, mais bem detalhada, pega histórico de pagamentos, a parte de capital, de capital social, onde atende, quais fornecedores que fornecem pra ele, se já teve problema. [...] tenho que tentar priorizar um cliente que não tentou me ludibriar, ou que não tentou me enganar dizendo que minha fruta chegou lá ruim [...] então a gente tem que estar trabalhando muito bem com o mercado. Muito antenado, ligando, procurando informações semanais, diárias. Só no dia a dia que faz. Mas isso é importante. Tem que usar todas as informações possíveis pra se proteger, pra se defender, ou pra defender o cliente.*

Conforme os relatos dos entrevistados das empresas de Fruticultura 1, 2 e 3, é possível visualizar a demanda mediante informações a respeito dos clientes e do ambiente em que estão inseridos, com o objetivo de se salvaguardar de eventuais conflitos que possam surgir no decorrer da transação.

Em se tratando de acessibilidade, os entrevistados relatam que as informações do fornecedor são de fácil acesso, e possibilitam à organização traçar o seu perfil de forma que propicie a decisão de compra. Porém, a maior dificuldade é a previsão das variações cambiais com relação aos fornecedores externos, dificultando a escolha da melhor alternativa de aquisição de insumo.

Com relação aos clientes externos, apesar de todo o esforço gerado na busca de informações, os entrevistados, relatam ter compreensão limitada sobre os dados obtidos, e que os mesmos são insuficientes para fornecer conhecimento pleno a respeito de todos os elementos que envolvem as negociações de venda, conforme elucidam:

*Não, é muito difícil, é muito escondida, não é de fácil acesso [...] A questão é como eu falei a você, muitas vezes eu não tenho acesso, efetivamente, principalmente em se tratando de exportação.*

Em se tratando de cliente externo, buscam-se informações necessárias para a concretização da venda, porém existem barreiras que dificultam este processo, como, as especulações sobre o mercado local e variações cambiais. Contudo, existem clientes recorrentes, que se tornaram parceiros, e com esses, as organizações têm acesso às informações que necessitam, e conseqüentemente, a racionalidade limitada e o oportunismo são atenuados, reduzindo os custos de transação econômica. Assim, pode-se afirmar que, com clientes e fornecedores recorrentes, as organizações construíram uma parceria ao longo dos anos, a qual foi alicerçada por meio da confiança. E, no caso, de algum desacordo, entre fornecedor, empresa e cliente, as partes resolvem sem necessitar de mediadores.

No que se referem a fornecedores novos, as negociações são delicadas, pois o risco de informações incorretas é maior. Ou seja, momento em que há uma predominância da racionalidade limitada, a qual poderá levar a uma condição oportunista, conforme relatam os entrevistados:

*Eu tive um problema com fornecedor de caixa, que eu paguei antecipado, o pagamento antecipado marcou: olha, você tem que*

*pagar dia X, pra poder produzir no dia Y, pra entregar no dia Z. Tudo bem. A gente fez tudo direitinho. Quando chegou o dia de entregar, cadê a caixa chegar? E o pior. Além dele não entregar, ele ficou mentindo, dizendo: olha, o caminhão está carregando e chega aí amanhã. Olha, o caminhão já saiu. Aí o que a gente fez? A gente...Aí chega o caminhão na fazenda pra pegar fruta: rapaz, a fruta não está embalada porque a caixa não chegou. A gente pagou frete do caminhão, pagou pra reservar o navio.*

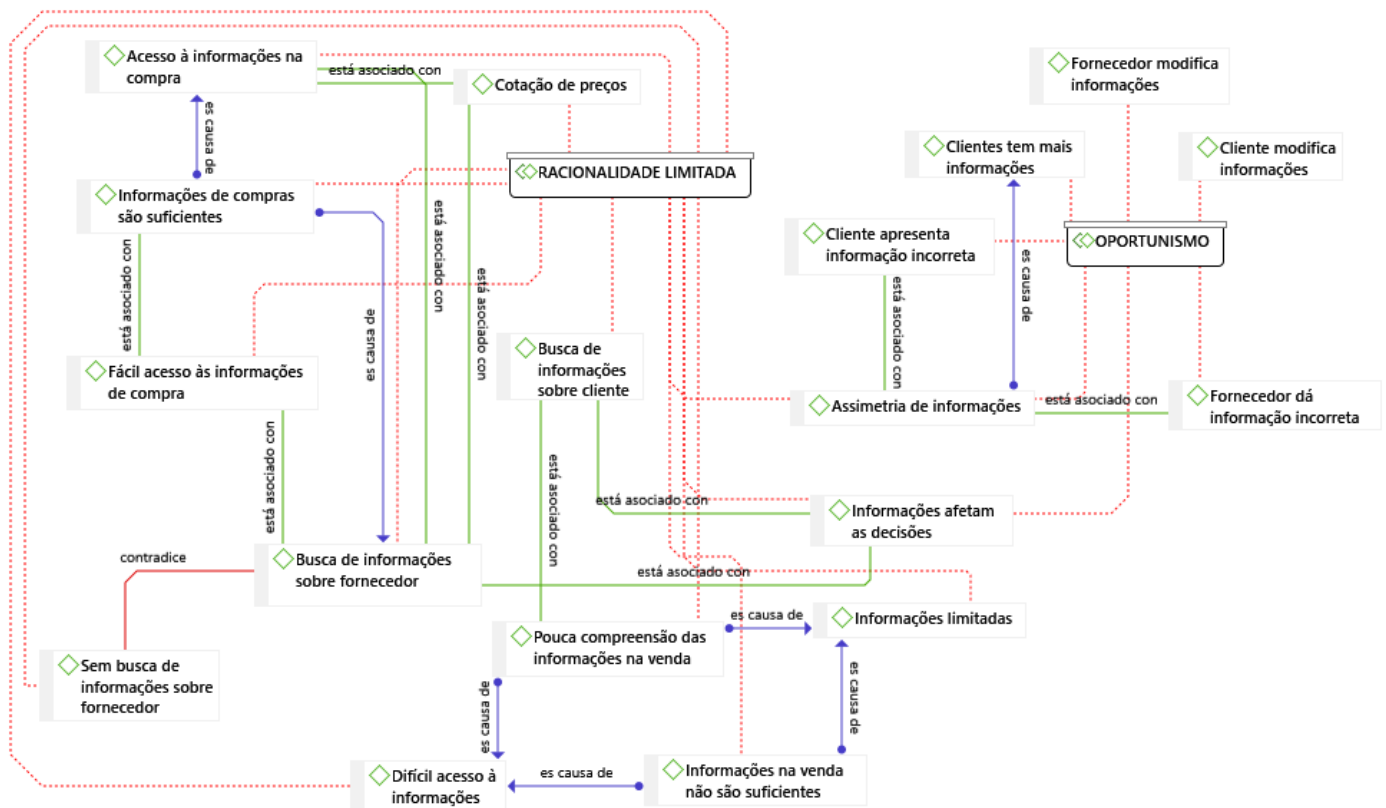
O mesmo problema ocorre nas relações com os clientes, quando estes não constroem uma relação de parceria com a empresa. Isto é, alguns clientes repassam informações falsas a respeito do estado da fruta ou do valor combinado, o que acontece geralmente no momento em que o mercado, no qual o cliente está inserido, tem baixa na demanda. Motivando-o a transmitir informações ilegítimas, a fim de recuperar seu prejuízo, junto ao empresário que forneceu a fruta, como citam os entrevistados:

*E às vezes acontece coisa lá, que o mercado está ruim, eles inventam que a fruta chegou estragada, eles venderam a fruta, mas estavam alegando que a fruta estava com problema de qualidade [...] nós não vamos pagar. [...] aí como eu tenho uma pessoa minha lá na Inglaterra, aí eu: olha, vai lá no cliente tal, veja lá nossa fruta[...] chegou lá, aí se identificou: [...] estou aqui pra mim averiguar a qualidade da fruta. Aí começaram as distorções, né [...] vocês disseram que a fruta não ia ser vendida porque tinha problema de qualidade. Não, mas não tem condições não. A fruta foi incinerada [...] então me mostre documentos da incineração. Não, não estou com os documentos. [...] aí começou a perceber que as coisas não estavam corretas. No final das contas a gente descobriu que não tinha o problema de qualidade, que tinham vendido toda fruta [...] e a gente descobriu que estavam mentindo.*

Dessa forma, identificou-se que as empresas estudadas possuem a racionalidade limitada reduzida, por meio da busca de informações sobre fornecedores e clientes, inibindo desta forma condutas oportunistas, o que propicia um ambiente de parceria entre os agentes, que acaba por diminuir, a incerteza e o custo de transação. Neste sentido, a pesquisa corrobora com Dorneles et al (2014), quando o autor afirma que, mesmo diante de situações de conflitos, a confiança gerada na relação, garante que as partes resolvam as divergências encontradas sem maiores complicações.

No entanto, comportamentos oportunistas são identificados no momento em que a racionalidade limitada dos agentes é maior, isso ocorre em virtude do pouco conhecimento que um possui sobre o outro. Contudo, atitudes oportunistas não são frequentes nas transações das empresas meloeiras, uma vez que estas, possuem relações duradouras com seus parceiros, que se tornam vantajosas tanto para fornecedores como para os clientes, o que fortifica a relação e reduz as incertezas entre os mesmos, confirmando a pesquisa de Augusto (2015). Portanto, para esquematizar os pressupostos comportamentais com as dimensões racionalidade limitada e oportunismo. Utilizaram-se códigos os quais foram relacionados no Atlas ti, e deram origem a seguinte rede, segundo Figura 1:

Figura 1: Pressupostos Comportamentais



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De acordo com a Figura 1, a racionalidade limitada é reduzida em razão do segmento de fruticultura buscar informações relacionadas ao histórico de conduta dos agentes e ao ambiente no qual estes estão inseridos, seja no mercado nacional ou internacional. Com isso, o comportamento oportunista é atenuado, o que minimiza a incerteza que envolve as negociações com fornecedores e clientes, proporcionando confiança na relação e redução dos custos de transação, conforme Silva e Brito (2013). No que se refere a tratativa com os novos clientes e fornecedores, a rede mostra que, não há histórico de transações no qual as empresas possam se embasar, para reduzir a incerteza sobre a conduta desse agente, assim, a racionalidade limitada aumenta, possibilitando o oportunismo, corroborando com a pesquisa de Acosta e Souza (2017).

No que se refere, às negociações com clientes externos, observa-se que há dificuldade de acesso e pouca compreensão das informações, o que é consequência da própria assimetria de informações. Tal fato, tem por consequência o aumento da racionalidade limitada, que segundo Silva e Brito (2013), amplia a possibilidade de oportunismo. Contudo, devido ao incentivo em perpetuar a parceria com o outro agente, esse comportamento é pouco identificado, o que reduz a sensação de incerteza e consequentemente os custos de transação, assim como nos estudos de Augusto (2015) e Cario, Neuenfeld e Stadnick (2017). Em se tratando de compras, verificou-se que limitar as negociações a três fornecedores, já selecionados há anos, favorece redução dos custos de transação econômica, conforme Sales (2016).

## 4.2 ATRIBUTOS DE TRANSAÇÃO

### 4.2.1 ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

De acordo com os entrevistados, identificaram-se seis tipos de especificidade de ativos: local, física, humana, marca, dedicado e temporal. Com relação à especificidade local, dá-se ênfase a localização geográfica, ao clima e ao solo da região, pois são fundamentais para o bom desenvolvimento do produto, além de promover acesso logístico facilitado, em razão da proximidade dos portos de Fortaleza e Natal, o que possibilita a redução de custos de transporte e armazenamento. Portanto, o local no qual a empresa está inserida, torna-se um diferencial na manutenção da relação, em conformidade com Acosta e Souza (2017) e agrega continuidade nas transações, conforme Sales (2016).

Os ativos físicos identificados são os maquinários utilizados nas diversas etapas do processo produtivo: colheita, lavagem, classificação, polimento e embalagem. Segundo os entrevistados, cada atividade mencionada requer uma máquina específica, esta somente pode processar um determinado tipo de fruta, ou seja, uma máquina para cada processo e para cada tipo de fruta, corroborando Bánkut e Souza (2014), Dornelles (2014), Augusto (2015) e Sales (2016), os quais identificaram investimentos em maquinários especializados em suas pesquisas.

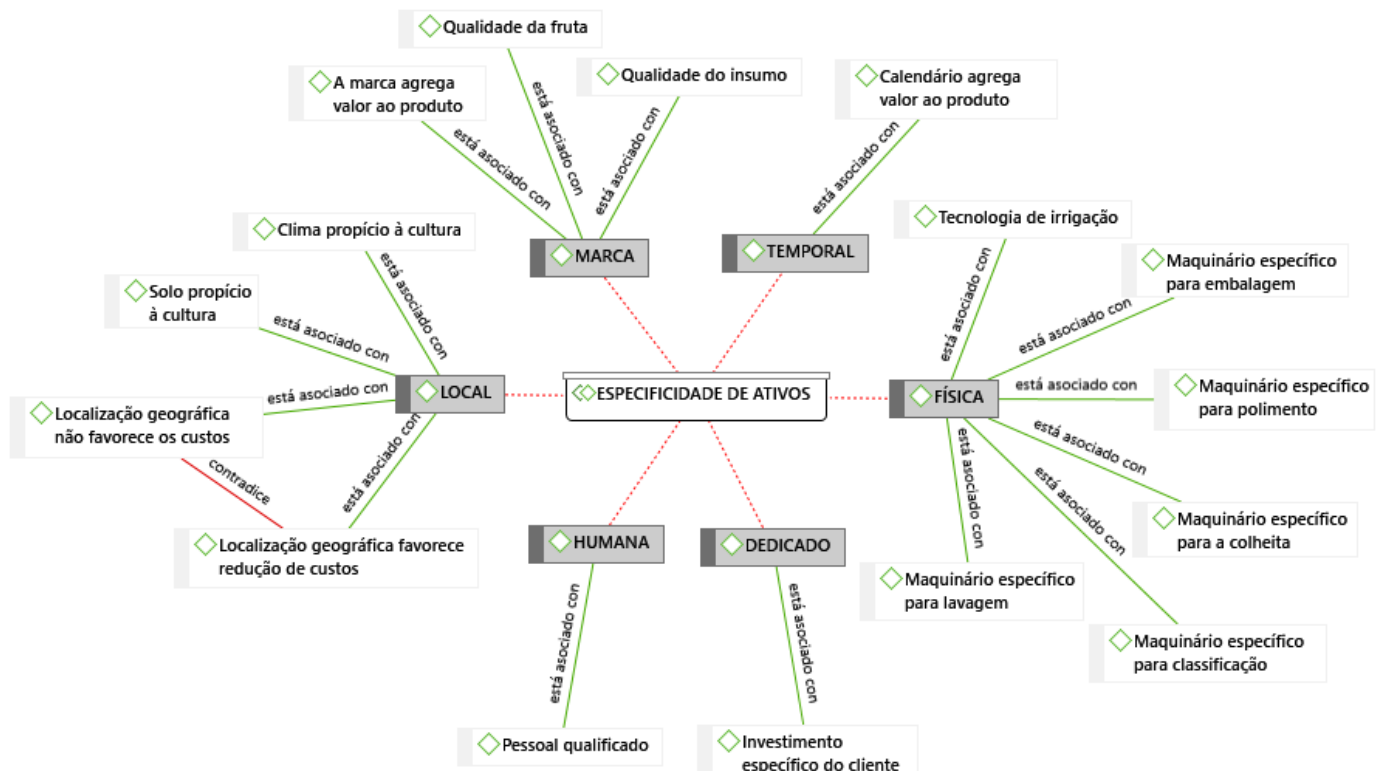
Do mesmo modo, verificou-se que, para ter uma capacidade produtiva efetiva, as empresas de fruticultura utilizam mão de obra que detenham conhecimentos específicos nas áreas de atuação: operacional, administrativo e agrônomo. Sem esse ativo há uma perda na qualidade dos produtos e dificuldade em realizar as operações. No que concerne as atividades de manuseio direto com a fruta e de pesquisas agrônômicas, esta relaciona-se diretamente com a característica exigida do produto. A ausência da habilidade por parte do colaborador, aumenta os custos de transação *ex poste*, consoante os estudos de Sales (2016).

Com relação à especificidade de marca, os entrevistados ressaltam que a mesma agrega valor ao produto, e que se destaca em virtude da qualidade, bem como representa a preocupação das empresas com relação às peculiaridades dos insumos e das habilidades do pessoal na área operacional, para que as frutas tenham propriedades nutricionais e físicas de acordo com as exigências dos clientes. A marca é reconhecida no mercado internacional devido à união de esforços para desenvolver produtos que priorizem a qualidade que vai desde o insumo até o transporte utilizado para entrega. Um processo que levou anos para se consolidar. Identificada como ativo específico nas empresas de fruticultura, verifica-se que o controle e as certificações requeridas pelo mercado consumidor influenciam investimentos na qualidade dos produtos, o que contribui para a redução dos custos de transação, conforme Barra e Ladeira (2015).

A pesquisa também constata, a existência de ativos dedicados, ao verificar que as empresas adequam sua produção, para atenderem pedidos específicos de clientes como, por exemplo, aumentar a capacidade produtiva, quando o mercado europeu está em alta ou produzir um determinado tipo de fruta, específico para atender ao pedido daquele cliente.

Identificou-se também que as culturas destinadas à exportação sofrem influência do fator tempo, pois há uma abertura comercial, quando a agroindústria europeia não produz frutas, devido às condições climáticas da região; na mesma época, as condições climáticas são favoráveis a produção de frutas no Brasil; facilitando, dessa forma, as vendas da fruta brasileira para os países europeus. É importante destacar, que as frutas são um alimento muito perecível, que requerem agilidade em seu processo de venda e transporte, para que assim, permaneça com a qualidade exigida pelos clientes. Este é um fator determinante na produção, portanto atribui-se valor aos frutos, igualmente identificado por Bánkut e Souza (2014). Desta forma, para esquematizar os atributos de transação com a dimensão Especificidade de ativos, utilizaram-se códigos que deram origem a seguinte rede, conforme Figura 2:

Figura 2: Especificidade de ativos



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A especificidade de ativos é o atributo determinante na identificação da complexidade da negociação, bem como da estrutura de governança adotada para a economia dos custos de transação. De acordo com a Figura 2, foram identificadas nas empresas de fruticultura, as especificidades de ativo: local, física, humana, marca, dedicado e temporal.

A partir da especificidade de ativos é possível visualizar a incerteza existente na transação, pois quando se realiza investimentos específicos na produção, aumenta o nível de incerteza, portanto, maior a possibilidade de comportamento oportunista, elevando os custos de transação, se acordo com Roncato; Roncato e Villwock (2017). Porém, com a frequência de transações com os agentes, há uma atenuação da incerteza, racionalidade limitada e oportunismo, bem como retorno dos investimentos realizados.

Em razão disso, identificou-se disposição das empresas em manter um relacionamento de parceria com seus clientes e fornecedores, pois a singularidade dos ativos cria uma circunstância de dependência bilateral entre os agentes, assim, os riscos que envolvem as negociações são aumentados, de acordo com Martins et al (2017) e Bánkut e Souza (2014). Portanto, em busca de alcançar economia dos custos de transação, a empresa busca realizar suas negociações com alta frequência e por formas contratuais relacionais, conforme Bánkut e Souza (2014).

#### 4.2.2 INCERTEZA E FREQUÊNCIA

As incertezas decorrentes das transações entre fornecedor, empresa e cliente, são consequência dos pressupostos comportamentais e dos atributos de transação, oriundas de fatores como o mercado, clima e comportamento dos agentes. No mercado, as incertezas envolvem as flutuações do câmbio nas negociações; no clima, por este ser um fator

determinante na produção das frutas no país e no exterior; e no comportamento, em razão as informações que as partes apresentam e sua conduta no decorrer da relação. Devido esse ambiente de incerteza, as empresas realizam frequentemente transações com os mesmos agentes, a permitir relações de longo prazo. Dessa forma buscam de reduzir a racionalidade limitada, o que provoca atenuação do oportunismo, e por meio do fomento de uma relação de confiança entre as partes, o que facilita a resolução de conflitos e consequentemente a economia nos custos de transação, de acordo com Bánkut e Souza (2014).

*[...] antes das negociações há uma tensão muito grande, né. Especulação. Lá fora, principalmente os clientes que importam, né, eles estão muito mais bem informados do que nós, porque eles estão lá, eles estão no cenário deles. O que foge do nosso controle, e foge do controle de todo mundo, são informações econômicas, como o mercado vai se comportar. Isso é praticamente impossível da gente.*

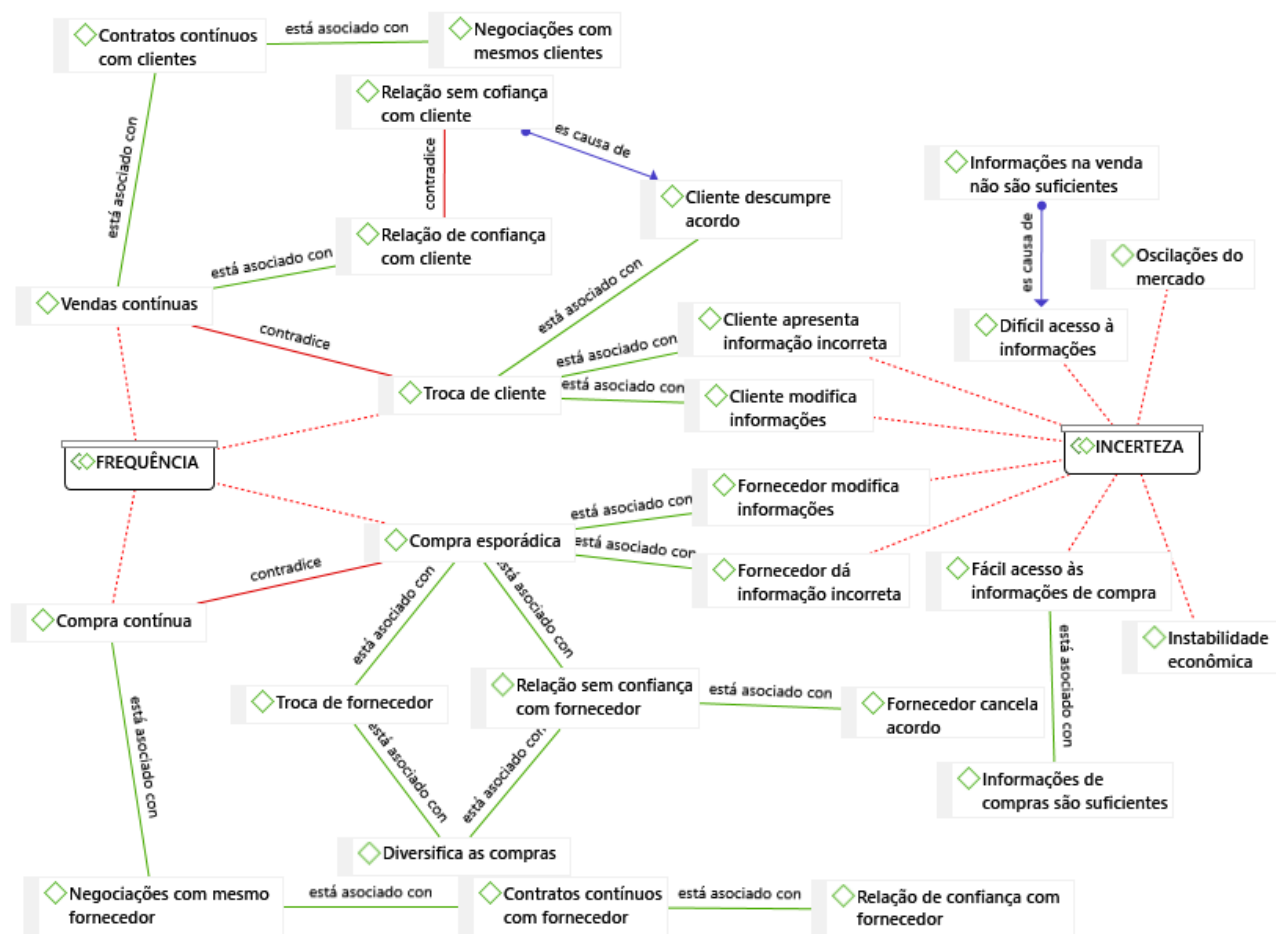
Ao se tratar de transações com baixa recorrência com fornecedores e clientes, observou-se que, o pressuposto da racionalidade limitada tende a ser maior, o que gera possibilidade de comportamento oportunista, elevando os custos de transação afim de se evitar a incerteza. Isso ocorre, porque a pouca frequência, não proporciona a formação de uma relação de confiança entre os agentes, com isso, o interesse em agir de forma oportuna para alcançar ganhos individuais torna-se elevado, em conformidade com Cario, Neuenfeld e Stadnick (2017).

No que tange ao grau de especificidade de ativos, as negociações podem ter um risco mais elevado quando envolver produtos com peculiaridade. Logo, a incerteza é identificada pelo nível de ativos específicos em uma determinada transação, ou seja, quanto mais peculiar os ativos forem, maior será a incerteza dos agentes envolvidos no acordo. A frequência em que as transações ocorrem, amenizam a incerteza presente em determinada relação e permite o retorno financeiro dos investimentos implantados em uma produção especializada.

Em razão da própria especificidade de ativo, identificou-se, na pesquisa, um caso em que um cliente, sem recorrência de negociações, ao receber o produto, repassou à empresa informações equivocadas sobre a fruta recebida. Não obstante, os entrevistados expõem a dificuldade de acesso a informações sobre esses clientes e sentem que os mesmos detêm mais conhecimento sobre as negociações, do que as empresas de fruticultura, o que resulta em assimetria de informações entre agentes. Da mesma forma, alguns fornecedores, sem recorrência de negociações, apresentam informações irreais, durante a compra ou a modificam no decorrer da transação.

As naturezas da incerteza identificadas nesse estudo são a primária e comportamental, assim como Acosta e Souza (2017) as detectou em sua pesquisa. Portanto, em busca de reduzir a incerteza inerente nas transações com fornecedores e clientes, as empresas buscam realizar negociações com os mesmos agentes, a permitir redução dos custos de transação por meio de contratos relacionais com salvaguardas já conhecidas entre as partes, conforme Cario, Neuenfeld e Stadnick (2017) e Augusto (2015). As dimensões incerteza e frequência, nas transações com fornecedores e clientes, estão representadas pelos códigos que geraram a rede, conforme a Figura 3:

Figura 3: Incerteza e Frequência



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De acordo com a Figura 3, o que define a frequência em que as transações são realizadas com os clientes externos, é principalmente a relação estabelecida durante o histórico comercial entre as partes. Dessa forma, a confiança construída no decorrer do tempo, mantém a frequência nas negociações, o que reduz o custo de transação, portanto, respalda a pesquisa realizada por Cairo, Neuenfeld e Starnick (2017). Devido a continuidade da relação de venda com um agente específico, verificou-se a utilização de contratos formais, o que confirma os dados da pesquisa de Dorneles et al (2014) no setor apícola do Mato Grosso do Sul.

A rede mostra ainda, que a falta de informações confiáveis diante das transações com clientes não parceiros, provoca um ambiente de incerteza nas negociações, pois, a dificuldade de obter informações faz com que as mesmas sejam insuficientes durante as transações comerciais. O efeito da incerteza é ampliado, quando determinado agente descumpra cláusulas estabelecidas em contratos ou acordos, com objetivo de se sobressair em detrimento da outra parte. Afim de evitar esse comportamento, as empresas, deixam de realizar acordos com esse tipo de cliente ou fazem ajustes contratuais, o que corrobora com Barra e Ladeira (2016), estes evidenciam que em ambientes com alto nível de incerteza, as partes demandam salvaguardas formais e informais. Diante desse cenário, são observados que alguns agentes, em virtude pouca recorrência e da não parceria, distorcem informações durante a negociação, para assim se beneficiarem, o que eleva a incerteza na relação comercial. Em virtude disso, as empresas de fruticultura, interrompem as negociações com esses agentes ou realizam ajustes no acordo inicial, para assim, se protegerem.

Nas relações comerciais com os fornecedores, observa-se que a facilidade de acesso às informações amplia o conhecimento das variáveis que envolvem a negociação, isso provoca um ambiente com redução da racionalidade limitada, portanto da incerteza, inibindo a possibilidade de oportunismo, a confirmar os estudos de Dorneles et al (2014). Da mesma forma, a continuidade das relações comerciais com os fornecedores, associa-se com a confiança alcançada durante as transações. Os contratos, seja formais ou informais, se perpetuam em função do histórico de negociações, o que gera confiança para os agentes.

#### 4.3 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA HÍBRIDA - BILATERAL

De acordo com os entrevistados das empresas, identificou-se que as transações com fornecedores e clientes, são realizadas em um ambiente com alta especificidade de ativos, onde existe a presença da incerteza e principalmente a recorrência nas transações, portanto a estrutura de governança praticada pelas Fruticulturas 1, 2 e 3 é a estrutura híbrida. Em razão dos atributos descritos e do estímulo em construir parcerias entre as partes, a governança é bilateral com contratos relacionais, pois, por meio deste, há economia dos custos de transação.

O estudo mostra, que as transações são envoltas por uma alta especificidade de ativos, onde a interdependência entre fornecedor, empresa e cliente se amplia, elevando os riscos nas negociações em virtude da presença do oportunismo. No entanto, a frequência nas transações atenua as incertezas e possibilita a existência de confiança na relação, dessa forma dos custos de transação são amenizados, viabilizando a estrutura de governança híbrida bilateral, conforme Bankut e Souza (2014).

As negociações com os clientes são realizadas antes da safra, é este, o momento em que as partes investem esforços na captação de informações sobre seus parceiros, bem como sobre o ambiente econômico do qual eles fazem parte, para assim, reduzir a racionalidade limitada e elaborar contratos formais de acordo com as exigências dos agentes. A pesquisa mostra ainda que, existe há preferência em realizar acordos com clientes já fidelizados, isso porque a relação de parceria reduz a incerteza e facilita a resolução de conflitos que possam ocorrer no decorrer da negociação, dessa forma, os custos de transação são minimizados.

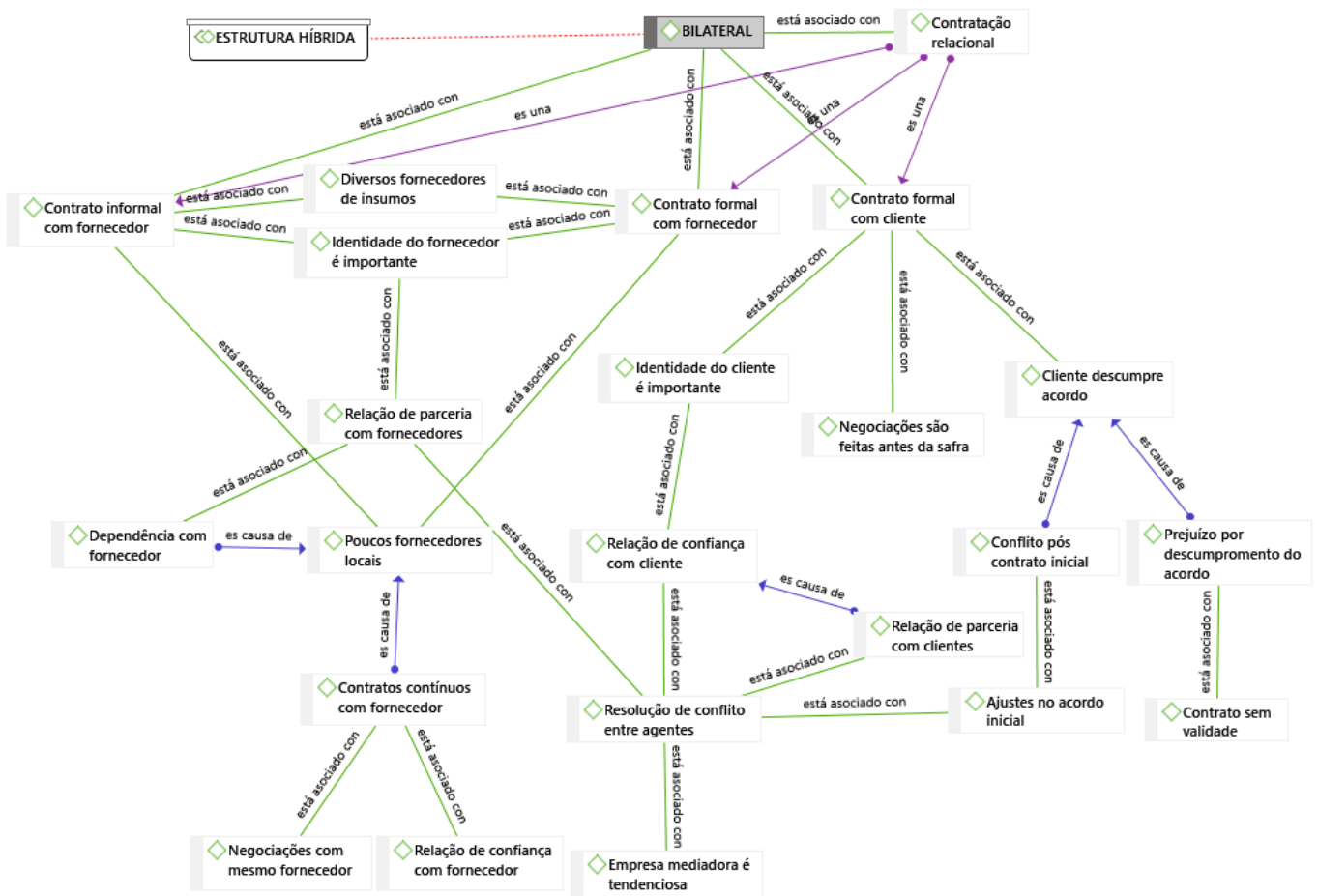
As transações com fornecedores são realizadas por meio de contratos formais e informais, embasados na relação de parceria entre as partes. As negociações são iniciadas a partir da demanda requerida pelos clientes, com isso, após a realização das vendas, as empresas iniciam a compra de insumos e de serviços de transportes terrestre e marítimo que serão necessários para atender da produção e o escoamento das frutas. A recorrência nas transações é praticada devido a confiança mútua entre empresas e fornecedores, minimizando, portanto, as incertezas e os custos de transação.

Segundo os entrevistados, quando ocorre o descumprimento de cláusulas contratuais por parte de clientes ou fornecedores, se houver parceria entre as partes, estes entram em comum acordo para sanar os conflitos, de forma que ambos tenham seus interesses conservados e a relação contratual permaneça. No entanto, em casos de agentes com baixa frequência transacional e sem relação de confiança, quando há quebras de contrato, geralmente as partes não entram em comum acordo e os prejuízos são repassados às empresas de fruticultura, logo, os custos de transação são intensificados.

Assim, os entrevistados relatam sobre a importância de se conhecer bem os fornecedores e clientes, para que, dessa forma, a relação de parceria seja estabelecida e os agentes passem a ter confiança mútua nas negociações. Com isso, a incerteza é atenuada, a recorrência é incentivada e os custos de transação são reduzidos.

A dimensão estrutura de governança híbrida bilateral com contrato relacional, com ênfase na relação fornecedor, empresa e cliente, está representada pelos códigos que foram relacionados, e deram origem à seguinte rede, de acordo com a Figura 4:

Figura 4: Estrutura de Governança Híbrida - Bilateral



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Conforme a Figura 4, a estrutura de governança identificada nas transações de compra e vendas das empresas é a híbrida bilateral com contratação relacional. Percebeu-se na pesquisa que a especificidade de ativos é alta no setor, logo existe a interdependência entre as partes, em razão disso, há uma maior possibilidade de comportamento oportunista, que eleva o nível de incerteza das transações. Porém, a especificidade de ativos também ocasiona a frequência das relações, fazendo com que o risco seja atenuado ao longo do tempo, por conta da parceria entre fornecedor, empresa e cliente. O que permite se chegar a conclusão que a estrutura de governança corresponde a híbrida bilateral com contratação relacional, em concordância com os estudos de Bankut e Souza (2014) e Cario, Neuenfeld e Stadnick (2017).

Ao se observar a frequência com que as transações ocorrem entre fornecedor, empresa e cliente, verifica-se que a recorrência se faz presente nas relações, esta característica indica um estímulo em realizar transações por formas contratuais, segundo citado por Dorneles et al (2014). A frequência também é motivada por conta dos, ativos serem idiossincráticos, o que favorece a economia dos custos de transação. Outro ponto de destaque é que, além da reincidência nas transações gerar conforto nas relações contratuais, conhecimento e confiança são adquiridos entre as partes, desencorajando o comportamento oportunista. Portanto, conforme os agentes vão se conhecendo e edificando relações de longo prazo, a confiança aumenta, proporcionando a mutualidade na

resolução de conflitos sem que haja a necessidade de mediadores, logo a continuidade na relação é valorizada, conforme Augusto (2015).

No caso de clientes externos, as transações são suportadas por contratos formais que são bem elaborados, contendo cláusulas que expressam o desejo dos agentes durante as negociações. Devido a fatores externos, o contrato inicial pode sofrer ajustes para que reflita melhor a realidade em um determinado momento da negociação, assim, as partes têm seus interesses preservados. Em razão disso, os agentes têm disposição para sanar os conflitos de forma compartilhada, para que, dessa forma, ninguém saia em desvantagem, o que configura uma relação de parceria.

Nas transações realizadas com os fornecedores, os contratos comerciais são formais e informais, ambos são suportados pela relação de confiança entre agentes, o que motiva a busca de conhecimento sobre sua identidade, em busca de reduzir as incertezas. Devido as características de alguns dos insumos e da pouca diversidade de fornecedores locais, há uma dependência e continuidade em realizar negociações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como objetivo identificar o efeito dos atributos de transação na estrutura de governança em três organizações exportadoras do setor de fruticultura do Estado do Rio Grande do Norte. Para isso, analisou-se as transações realizadas com os fornecedores e clientes externos, para assim, apontar a estrutura de governança adotada pelas organizações. A busca constante por conhecimento e informações sobre os agentes, reduz a racionalidade limitada e o comportamento oportunista, portanto as incertezas são minimizadas.

A especificidade de ativos detectada nas transações foram: local, física, humana, marca, dedicado e temporal, estes fazem com que as negociações sejam mais complexas em razão a peculiaridade existente. Devido a singularidade de ativos presente nas transações, o nível de incerteza aumenta, assim como os custos de transação, estes são compensados por meio da frequência em que as negociações ocorrem com determinado agente. Em razão da regularidade dos acordos comerciais, as partes constroem uma relação de confiança, o que é determinante para economia dos custos de transação.

Conforme os atributos identificados nas transações, constata-se que a estrutura de governança aplicada pelas empresas de fruticultura é a Híbrida – bilateral com acordos relacionais, onde à interdependência entre agentes. Essa forma de gerenciar as negociações permite redução da incerteza e consequentemente dos custos de transação, essa descoberta está de acordo com a pesquisa realizada por Bánkute e Souza (2014) e Acosta e Souza (2017).

A contribuição desta pesquisa é levar o entendimento de que a partir das relações entre fornecedor/empresa e cliente/empresa, os custos de transação podem aumentar ou diminuir, e que mediante a compreensão dos atributos de transação, a organização poderá traçar a estrutura de governança que melhor atenda aos seus interesses.

## REFERÊNCIAS

ACOSTA, D. C.; SOUZA, J. P. Estratégias de organização da cadeia de leite do Paraná. **Revista Ibero-Americana de Estratégias**, v. 16, n. 2, p. 66-89, abr./jun. 2017.

ANUÁRIO BRASILEIRO DE FRUTICULTURA 2018. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta, 2018. 88 p. Disponível em: [http://www.editoragazeta.com.br/sitewp/wp-content/uploads/2018/04/FRUTICULTURA\\_2018\\_dupla.pdf](http://www.editoragazeta.com.br/sitewp/wp-content/uploads/2018/04/FRUTICULTURA_2018_dupla.pdf). Acesso em: 12 abr. 2018

ARBAGE, A. P. A Economia dos Custos de Transação e o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: A união de abordagens em busca de um *framework* para aplicação em

estudos agroindustriais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais Eletrônicos...**Atibaia: ANPAD, 2003.

ARRUDA, A. G. S. **Estrutura de Governança em Redes de Cooperativas de Crédito sob a ótica da Teoria dos Custos de transação**: Um estudo comparativo entre cooperativas brasileiras e canadenses. 2014. 257 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Programa de pós-graduação em Administração, São Caetano do Sul, 2014.

AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque. **Estruturas de Governança no Setor Automotivo no Estado do Paraná**: implicações sob a consideração dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos. Florianópolis, 2015. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

BÁNKUT, S. M.; SOUZA, J. P. Arranjos contratuais e assimetria de poder no seguimento suínico no Oeste Paranaense. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras v. 16, n. 1, p. 92-107, jan./mar. 2014.

BARDIN, L. M. **Análise de conteúdo**. 1 Ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2011.

BARRA, Geraldo Magela Jardim; LADEIRA, Marcelo Bronzo. Teorias institucionais aplicadas aos estudos de sistemas agroindustriais no contexto do agronegócio café: uma análise conceitual. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 159-171, 2016.

BIZZI, A. G. A teoria dos custos de transação: um diagnóstico a luz do pensamento de Oliver Williamson. **Negócios e Talentos**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, jul./dez. 2015.

CARIO, S. A. F.; NEUENFELD, D. R.; STADNICK, K. T. Custos de transação nas contas públicas: um estudo de caso na empresa de correios e telégrafos – SC. In: Congresso Internacional de desempenho do setor público, 1, 2017, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: CIDESP, 2017.

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

COLAUTO, R. D.; BAUREN, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: Teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2013. pp 117 – 144.

CUNHA, C. F.; SAES, M. S. C.; e MAINVILLE, D. Y. Custo de transação e mensuração na escolha da estrutura de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e EUA. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 22, n. 1, p. 76-81, Jan./Mar. 2015.

DORNELES, Tathiane Marques et al. Análise dos atributos das transações e estruturas de governança do setor apícola de Mato Grosso do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 10, n. 2, 2014.

IBGE. Produção Agrícola Municipal: Culturas Temporárias e Permanentes. 2016. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/66/pam\\_2016\\_v43\\_br.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/66/pam_2016_v43_br.pdf). Acesso em: 09 abr. 2018.

IBGE. Lavouras temporárias. Disponível em:

[https://www2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pam/2016/default\\_xls.shtm](https://www2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pam/2016/default_xls.shtm). Acesso em: 09 abr. 2018.

MARTINS, Vanessa et al. Alta especificidade de ativos na avaliação dos custos de transação: O caso da arena do grêmio. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 13, n. 2, p.130-148, 30 jun. 2017.

RAUPP, F. M.; BAUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In BAUREN, I. M. (Coord.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2013. pp 76 – 97.

RONCATO, P. E. S.; RONCATO, M. A.; VILLWOCK, A. P. S. As fraudes na cadeia produtiva do leite: um estudo de caso na região fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul sob a ótica da nova economia institucional. **Desenvolvimento em Questão**, Rio Grande do Sul v. 15, n. 38, p. 295-318, jan./mar. 2017.

SALES, L. B. **Cluster e Custo de Transação Econômica**: um estudo de caso. 2016. 305 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Escola de Negócios, Programa de pós-graduação em administração, Curitiba, 2016.

SEBRAE. **Mercado de fruticultura**: Panorama do setor no Brasil. 2015. Disponível em:[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/64ab878c176e5103877bfd3f92a2a68f/\\$File/5791.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/64ab878c176e5103877bfd3f92a2a68f/$File/5791.pdf). Acesso em: 09 abr. 2018.

SILVA, A. A. e BRITO, E. P. Z. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. **ADM Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 1 p. 176-201, Jan./Fev. 2013.

SIMON, Herbert A. Rationality in Psychology and Economics. **The Journal of Business**, v. 59, n. 4, pt. 2: The Behavioral Foundations of Economic Theory, p. 209-224, oct. 1986.

THIELMAN, R. A teoria dos custos de transação e as estruturas de governança: uma análise do caso do setor de suinocultura no Vale do Rio Piranga – MG. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 10, 2013, Resende. **Anais eletrônicos...** Resende: SEGeT, 2013.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 22, n. 2, p. 233-261, Oct. 1979.

WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: **The Free Press**, p. 68-84, 1985.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## **APÊNDICE**

### **Bloco I – Informações gerais:**

1. Quantos anos a organização está no mercado?
2. Número de empregados?
3. Quais são os critérios para a contratação de empregados?
4. Você tem contrato formal na compra dos insumos/serviços?
5. Você tem contrato formal na venda dos produtos?
6. Especificação da atividade?
7. Volume médio de tonelada de fruta, por ano (Produção e colheita)
8. Volume médio, para o mercado interno, de tonelada de fruta, por ano?
9. Volume médio, para o mercado externo, de tonelada de fruta, por ano?
10. Quais são os países importadores do melão do Rio Grande do Norte?
11. Fica fruta para a região Nordeste?
12. Fica fruta para o Rio Grande do Norte?

### **Bloco II – Atributos de transação:**

#### **Pressupostos comportamentais**

##### **Racionalidade Limitada**

13. Como você se prepara para as suas negociações de compra insumos/serviços?
14. Como você se prepara para as suas negociações de venda do produto?
15. O mercado disponibiliza todas as informações necessárias para o fechamento da transação de compra dos insumos/serviços? Caso sim, Como? Caso não, Por quê?
16. O mercado disponibiliza todas as informações necessárias para o fechamento da transação de venda dos produtos? Caso sim, Como? Caso não, Por quê?
17. Durante a execução do contrato de compra dos insumos/serviços, surgem informações que você não tomou conhecimento no momento da negociação? E qual é a sua opinião a respeito?
18. Durante a execução do contrato de venda dos produtos, surgem informações que você não tomou conhecimento no momento da negociação? E qual é a sua opinião a respeito?
19. Os conhecimentos que você possui para o fechamento do contrato de compra de insumos/serviços é suficiente? Caso sim, por quê? Caso não, por quê?
20. Os conhecimentos que você possui para o fechamento do contrato de venda do produto é suficiente? Caso sim, por quê? Caso não, por quê?

##### **Oportunismo**

21. Você tem acesso a todas as informações necessárias no processo de negociação de compra insumos/serviços? Caso sim, de que forma? Qual é a sua avaliação a respeito?
22. Você tem acesso a todas as informações necessárias no processo de negociação de venda dos produtos? Caso sim, de que forma? Qual é a sua avaliação a respeito?
23. Qual é a sua opinião com relação à exposição das informações antes, durante e depois das contratações de compra dos insumos/serviços?
24. Qual é a sua opinião com relação à exposição das informações antes, durante e depois das contratações de venda dos produtos?

#### **Atributos de transação**

##### **Especificidade de ativo**

25. Como você avalia a localização geográfica da sua empresa, com relação à redução dos custos de transporte (proximidade com os portos)?
26. Qual é a sua opinião, com relação ao nível de especialização das máquinas e equipamentos, para o seu processo de produção (a improvisação de equipamento ou a utilização de equipamento de ponta)?
27. Como você analisa as habilidades ou competências especializadas dos seus funcionários, que são provenientes do aprendizado de atividades praticadas na empresa?

28. Você investe em expansão da capacidade produtiva, para atender à demanda de um cliente específico? Caso sim, qual é a sua opinião?
29. Qual é a sua opinião a respeito da marca de sua empresa?

#### **Incerteza**

30. Você já constatou alguma informação, após o fechamento do contrato de compra de insumos, que evidenciasse a não veracidade dos fatos da transação? Caso sim, como você se comportou? Continuou com o mesmo fornecedor?
31. Você já constatou alguma informação, após o fechamento do contrato de venda de produtos, que evidenciasse a não veracidade dos fatos da transação? Caso sim, como você se comportou? Continuou com o mesmo cliente?

#### **Frequência**

32. Como você avalia a frequência contratual das transações de compra de insumos/serviço que ocorrem na empresa? São contínuas ou esporádicas? Já houve necessidade de ajustes contratuais, após o fechamento do contrato?
33. Como você avalia a frequência contratual das transações de venda dos produtos que ocorrem na empresa? São contínuas ou esporádicas? Já houve necessidade de ajustes contratuais, após o fechamento do contrato?

### **Bloco III – Identificar a estrutura de governança:**

#### **Estrutura de governança**

##### **Contratos clássicos – Governança de mercado**

34. Quanto à importância de conhecer os seus fornecedores, qual é a sua opinião?
35. Quanto à importância de conhecer os seus clientes, qual é a sua opinião?
36. Como você avalia a dependência ou independência de negociação entre você e seus fornecedores?
37. Como você avalia a dependência ou independência de negociação entre você e seus clientes?

##### **Contratos neoclássicos - Governança trilateral**

38. Já houve caso de não cumprimento de alguma cláusula contratual na compra do insumo? Caso sim, quais foram as consequências, e como você avalia?
39. Já houve caso de não cumprimento de alguma cláusula contratual de venda do produto? Caso sim, quais foram as consequências, e como você avalia?
40. Já houve casos de rescisão contratual na compra do insumo? Caso sim, quais foram as consequências, e como você avalia?
41. Já houve casos de rescisão contratual na venda do produto? Caso sim, quais foram as consequências, e como você avalia?
42. Normalmente, os contratos de compra de insumos são fechados, considerando quanto tempo, em média, para o seu término? E qual é a sua opinião a respeito?
43. Normalmente, os contratos de venda de insumos são fechados, considerando quanto tempo, em média, para o seu término? E qual é a sua opinião a respeito?

##### **Contrato relacional – Governança bilateral e Integração vertical**

44. Como você avalia os contratos que são realizados nas negociações de compra de insumos?
45. Como você avalia os contratos que são realizados nas negociações de venda de produtos?
46. Qual é a sua opinião a respeito das transações de compra de insumos, que ocorrem na organização, bem como o seu nível de padronização? (transações comuns ou incomuns no dia-a-dia da empresa).
47. Qual é a sua opinião a respeito das transações de venda de produtos, que ocorrem na organização, bem como o seu nível de padronização? (transações comuns ou incomuns no dia-a-dia da empresa).

- 48. Como ocorre o processo de produção?
- 49. Como ocorre o processo de venda?
- 50. Como ocorre o processo de distribuição?