

## ATRIBUTOS DE TRANSAÇÃO E PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS: UM ESTUDO MULTICASO NAS EMPRESAS EXPORTADORAS DO SEGMENTO MELOEIRO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE.

*Adjaine Dantas de Melo<sup>1</sup>, Luciana Batista Sales<sup>2</sup>*

**Resumo:** Esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores, à luz da teoria dos custos de transação econômica, que influenciam nas negociações de compra e venda, em três empresas exportadoras do segmento meloeiro no Estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, utilizou-se a abordagem qualitativa, em uma perspectiva descritiva e exploratória. Logo, desenvolveu-se um estudo multicaso, que teve na triangulação, o detalhamento necessário para confirmar as respostas obtidas. Nessa lógica, foi empregado o instrumento de coleta, por meio de entrevista semi-estruturada, a qual foi aplicada aos proprietários das respectivas empresas participantes. A participação *in loco* do pesquisador, para a realização do estudo, obedeceu aos aspectos de um recorte temporal transversal. Cada entrevista teve, aproximadamente, duas horas, que, posteriormente, foi transcrita e importada para o *software* Atlas Ti 8.0. Em seguida, efetuou-se a codificação dos dados sobre cada tema escolhido, como unidade de análise. Sucessivamente, realizou-se a categorização, para a criação das famílias, de acordo com cada dimensão estudada: racionalidade limitada, oportunismo, especificidade de ativo, frequência e incerteza. Concluída esta etapa, foi possível elaborar as redes, para realizar as devidas análises e discussões. Os resultados indicaram a existência de elevado nível de especificidade de ativos físicos, locacionais, dedicados, temporais, humanos e de marca. Estas singularidades encontradas, na atividade meloeira, facilitam a recorrência das transações entre os agentes, o que por consequência diminui a racionalidade limitada, assim como o oportunismo e os aspectos de incerteza. Isto acontece em razão de a frequência da transação favorecer a realização de parcerias entre as partes, advindos dos ganhos de conhecimento e confiança, logo, os fatores que mais influenciam nas negociações de compra e venda, para reduzir custos de transação econômica, na atividade meloeira, correspondem a especificidade de ativo e recorrência das negociações.

**Palavras-chave:** Atividade meloeira. Atributos de transação. Pressupostos comportamentais.

### 1 INTRODUÇÃO

O melão ganhou destaque no cenário da fruticultura brasileira, segundo pesquisa realizada, entre os anos 1995 a 2015, pela Agrícola Municipal (PAM) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. A análise, desse período, apresentou um considerável avanço na produção de 159.267 toneladas, no primeiro ano, para 521.596, no último ano analisado, apresentou um crescimento de 227%. Ainda de acordo com a pesquisa, esse avanço, na produção, foi provocado pela ampliação da plantação na região Nordeste, onde centraliza a maior área de cultivo desta fruta (AQUINO; FREIRE, 2017).

Dados mais recentes de 2017 mostram que, em 2016, o Brasil ainda produzia em torno de 500 mil toneladas de melão por ano; das quais, 90% estavam concentradas em

---

<sup>1</sup> BACHARELANDO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS.

<sup>2</sup> DOUTORA EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICO.

apenas dois Estados do Nordeste: o Rio Grande Norte liderou essa produção, sendo considerado o maior produtor de melão, com 250 mil toneladas, seguido pelo Estado do Ceará, com 200 mil toneladas. O segmento meloeiro ainda é destaque nas exportações de frutas do País; o melão é a segunda fruta mais exportada em termos de valor e a primeira em termos de quantidade. O Brasil exportou, em 2016, metade de toda sua produção, o que movimentou US\$ 210 milhões. Cerca de 80%, desse melão, que saiu do Brasil, foi vendido para a comunidade Europeia: Reino Unido, Holanda e Espanha (CARVALHO et al., 2017). O Rio Grande do Norte, no primeiro semestre de 2017, exportou 62 mil toneladas e US\$ 39,2 milhões da fruta, correspondendo a um aumento na produção de 187%, comparado com o mesmo período de 2016, liderando a lista dos produtos de exportação do Estado (ASSECON/RN, 2017). Caso a estimativa de aumento de 15% da colheita do melão, para o ano de 2017, concretize-se, o Rio Grande do Norte passará a liderar também a exportação do melão no País, e ultrapassará o Ceará, que é o atual líder. A safra de 2017 do Estado Norte Riograndense promete empregar cerca de 10 mil trabalhadores, somente no município de Mossoró, onde se converge mais da metade da produção local (ARAÚJO, 2017).

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores, à luz da teoria dos custos de transação econômica, que influenciam nas negociações de compra e venda, em três empresas exportadoras do segmento meloeiro no Estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, buscou-se evidenciar os atributos e os pressupostos comportamentais presentes na transação, a fim de explicar a relação que esses elementos mantêm entre si. Segundo Williamson (1991), os atributos da transação compreendem a especificidade de ativos, incerteza e frequência, eles podem ser identificados em uma determinada transação, diferenciando uma da outra. Já os pressupostos comportamentais se caracterizam pela racionalidade limitada e pelo oportunismo dos agentes envolvidos na negociação (WILLIAMSON, 1985).

Para Williamson (1985), a especificidade de ativo é considerada o atributo mais importante para descrever uma transação. Segundo ele, a especificação de um ativo ocasiona transações de longo prazo, o que está relacionado à frequência ou ao número de vezes que uma transação se efetiva. Quanto maior for a frequência, maior será a redução dos custos ligados à obtenção de informação e elaboração de contratos. Logo, a frequência das transações facilita o preenchimento das lacunas contratuais, a fim de reduzir a incerteza e, conseqüentemente, a racionalidade limitada e o oportunismo.

Os padrões que a empresa preserva em suas negociações, bem como o nível de proximidade que os agentes mantêm, contribuem para que a organização se sustente no mercado (WILLIAMSON, 1985). Trienekens (1999) ressalta que as negociações, entre as empresas, se dão de forma muito apreensiva, principalmente, na hora em que se deseja firmar essa relação por meio de contrato, pois envolve todo um processo, a fim de que ambas as partes definam suas cláusulas, para então formalizar esse acordo, o que implica em custos. Desta maneira, o descumprimento do contrato, já estabelecido, poderá ser motivo de pedido judicial pela parte afetada (WILLIAMSON, 2003), o que de acordo com Poppo e Zenger (2002), ocasionaria em mais custos. Portanto, procurou-se reunir informações com a finalidade de responder o seguinte problema de pesquisa: **Quais os fatores que interferem nas negociações de compra e venda nas empresas exportadoras do segmento meloeiro no Estado do Rio Grande do Norte?**

Assim, esta pesquisa se justifica teoricamente em razão da necessidade de disseminar o que se compreende a respeito dos atributos de transação e dos pressupostos comportamentais e do seu efeito sobre o custo de transação econômica. Já em termos práticos, este estudo destaca a importância das relações entre os agentes, em virtude de destacar que dependendo da parceria existente entre as partes, este vínculo poderá influenciar tanto na redução como no aumento dos seus custos. Logo, a contribuição deste trabalho é evidenciar a importância das relações entre fornecedor e empresa, cliente e empresa para a redução dos custos de transação econômica.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO.

### 2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.

A teoria dos custos de transação é discutida, inicialmente, por Ronald Coase (1937), em seu artigo: *The nature of the firm*. Ele procurou entender o porquê de alguns recursos serem obtidos por intermédio do mercado, e outros serem realizados internamente na organização. Baseado em sua pesquisa, surge a visão de que o preço não pode ser considerado uma ferramenta única de informação, pois ele não fornece conhecimento suficiente acerca de um produto ou serviço.

Em 1960, Coase publicou "*The Problem of Social Cost*", quando afirma, mais uma vez, a existência de custos para a realização das transações no mercado, bem como reiterou que a firma representa a forma alternativa à organização da produção, por meio do sistema de preço. Williamson (1985) aprimora o pensamento de Coase (1937) e ressalta que não conferir a relevância necessária aos custos de transação fragiliza a organização da atividade econômica, bem como enfatiza que a transação é o objeto de análise das pesquisas das entidades do capitalismo.

Segundo Pondé (1997), os custos de transação são gastos de recursos econômicos, realizados para projetar, ajustar e inspecionar as relações entre os agentes, ao assegurar que a execução das cláusulas contratuais se cumpra de forma apropriada para as partes envolvidas e que, assim, seja compatível com sua funcionalidade econômica.

Para Williamson (1981,1985), existem transações mais simples e outras mais complicadas que requerem uma maior atenção. Logo, os contratos tanto podem ser formais como informais, sendo que cada um deles pode se diferenciar por meio de uma determinada estrutura; todavia, todos eles estão expostos aos custos de transação, que podem ser *ex ante* e *ex post*.

Os custos *ex ante* se referem ao processo de negociação; a formação de contrato; a busca de informações e a elaboração de cláusulas contratuais de proteção, a fim de minimizar os possíveis comportamentos oportunistas dos agentes envolvidos. Por mais que a elaboração dos contratos ocorra de forma extensiva, ele nunca será produzido em sua forma perfeita, devido à existência da racionalidade limitada. Já os *ex post* são os custos com o ajustamento de cláusulas acordadas inicialmente (WILLIAMSON, 1985).

Williamson (1985,1991) dimensiona os pressupostos comportamentais em dois aspectos: racionalidade limitada e oportunismo. Já os atributos de transação são definidos como: especificidade de ativos, incerteza e frequência, os quais eles podem ser identificados em uma determinada transação, diferenciando uma da outra.

### 2.2 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS.

Segundo Williamson (1985, 1981), o estudo do oportunismo e da racionalidade limitada são princípios fundamentais para que se possa entender o comportamento do ser humano no processo das negociações. Ele enfatiza que, quando os agentes identificam esses pressupostos comportamentais em suas negociações, eles conseguem ter uma visão melhor da realidade e uma maior perspicácia, que lhes ajudam a reduzir os custos, que, porventura, venham a existir.

Williamson (1985) se fundamenta nos trabalhos de Herbert A. Simon para tratar do aspecto da racionalidade limitada. De acordo com Simon (1970) o ser humano não possui uma racionalidade completa, porque ele não dispõe de um conhecimento absoluto. Para ele, o ser humano só possui partes fragmentadas das situações que cercam suas ações, e o seu conhecimento atual não é capaz de assimilar o que irá acontecer no futuro, pois ele só consegue obter uma curta percepção das simetrias dos fenômenos e das leis que lhe proporcionariam produzir futuras conclusões.

Segundo Simon (1970), para o ser humano ter uma atitude completamente racional, ele precisa ter o detalhamento integral das consequências advindas de cada estratégia

alternativa, teria que saber discriminadamente como as transformações se comportariam ao seu redor, em virtude de ter escolhido uma forma de comportamento ao invés de outra, como também necessitaria do acompanhamento dos prováveis efeitos de sua conduta por estágios de tempo, distâncias e valores infinitos.

Nessa perspectiva Simon (1986) relata que os agentes não conseguem alcançar essas informações de forma completa, pois eles não têm capacidade suficiente para saber todos os elementos que implicariam na decisão do contrato, de forma *ex ante*, o que é consequência da capacidade cognitiva intrínseca no ser humano. Conforme Arbage (2003), todos os fatores que contribuem, para a expansão da capacidade cognitiva dos agentes, podem aumentar a capacidade funcional dos mesmos; logo, passa a ser considerado um minimizador dos custos de transação.

Nessa perspectiva Dornelles et al (2014) verificaram, em sua pesquisa, na Associação Apícola do Estado do Mato Grosso do Sul, que o compartilhamento de informações entre os associados, contribui para a redução dos custos de transação, dado que minimiza a racionalidade limitada dos sócios e aumenta a capacidade funcional dos mesmos. Williamson (1985) menciona três tipos de racionalidade: a forte, semiforte ou limitada e a fraca. De acordo com a teoria econômica neoclássica, a racionalidade forte se refere à racionalidade maximizadora, na qual todos os custos significativos são perfeitamente conhecidos, já a racionalidade semiforte, trata da limitação de conhecimento dos agentes, que diz respeito a sua capacidade cognitiva. A última trata da racionalidade em estágio fraco, conhecida como racionalidade orgânica, utilizadas pela Escola Austríaca e por evolucionistas.

Williamson (1981) explica que, em razão da limitação da racionalidade, os agentes não conseguem lidar com a complexidade contratual, o que os torna incompletos. Silva e Brito (2013) constataram, em seu estudo, que a incompletude contratual causada pelos limites cognitivos dos gestores, influencia o comportamento oportunista dos agentes, na busca de seus próprios interesses, em detrimento dos parceiros; desta forma, o oportunismo se caracteriza como consequência da racionalidade limitada.

Segundo Williamson (1985), o oportunismo corresponde a informações que são alteradas intencionalmente, a fim de lesar a parte envolvida. Para Zylbersztajn (1995), o indivíduo modifica essas informações com o objetivo de adquirir vantagem própria; desta forma, o oportunismo parte do princípio de que quando um agente detém uma informação, que o outro não tenha acesso, pode acontecer que o detentor do conhecimento desfrute de alguma vantagem de característica monopolística.

Santo e Padula (2012) evidenciaram, em sua pesquisa, que a existência elevada de oportunismo, faz com que os acordos contratuais sejam descumpridos, assim as transações passam a ser envoltas de incertezas. Zylbersztajn (1995) enfatiza que os contratos são expostos a partir de uma atitude oportunista de um único agente. Ainda de acordo com Santo e Padula (2012), em decorrência disso, surge a necessidade de implementação de atividades de monitoramento ou de inclusões de cláusulas contratuais, de maneira que o comportamento oportunista dos indivíduos seja restringido. Assim sendo, quanto maior for a estrutura legal presente nas transações, menor será a existência do oportunismo.

Williamson (1985) define o oportunismo em três tipos: forte, semiforte e o fraco. Para ele, o forte é quando o agente se utiliza da desonestidade para mudar as informações, com a intenção de enganar a outra parte; no semiforte, os agentes se comportam de forma mais simples, na busca do seu próprio interesse. Já, na forma fraca do oportunismo, o comportamento egocêntrico dos agentes é considerado nulo. O autor explica que se o oportunismo fosse inexistente, o comportamento humano seria possível de ser controlado, isto é, as circunstâncias atípicas que ocorressem poderiam ser solucionadas por meio de normas acordadas, na qual os envolvidos se comprometeriam a praticar ações em prol de um objetivo coletivo. Deste modo, os problemas que acontecessem, no período vigente do contrato, seriam evitados.

## 2.3 ATRIBUTOS DE TRANSAÇÃO.

Considerar a transação, como unidade de análise, é relevante, no momento em que se identificam os atributos críticos que diferenciam uma transação da outra. Esses atributos são definidos como: especificidade de ativo, frequência e incerteza (WILLIAMSON, 1991).

A especificidade de ativo é apontada como um dos atributos mais importante da teoria dos custos de transação econômica; além disso, ele é o que gera mais discussões. O ponto crucial que desencadeia os debates sobre este atributo, está vinculado com o nível de possibilidade de utilização alternativa de um ativo relacionado aos custos de produção. Nessa perspectiva, quanto mais específico esse ativo for, menor será sua chance de reutilização. (BALESTRIN, ARBAGE 2007).

Logo, a especificidade dos ativos aumenta a dependência bilateral entre as partes, o que eleva o risco envolvido nas transações, e requer uma maior atenção com relação às cláusulas (WILLIAMSON, 1991). O autor ainda salienta que a especificidade de ativo é categorizada em seis formas distintas, as quais ele classifica como: especificidade geográfica, especificidade física, especificidade de ativo humano, especificidade de ativo dedicado, marca de capital e especificidade temporal. Sales (2016) identificou que a especificidade de ativo encontrada, em sua pesquisa, proporciona uma relação duradoura entre os agentes, ao instituir vínculo e parceria entre eles, o que reduz o custo de transação econômica.

Conforme Farina (1999), a frequência corresponde ao número de vezes que a transação se efetiva. De acordo com a autora, a frequência tem dois papéis: no primeiro, ela destaca que quanto maior for a frequência, maior será a redução dos custos fixos médios concernente ao recolhimento de informações e elaboração de um contrato que institua limitações ao comportamento oportunista; no segundo, é enfatizado que quando o grau de recorrência é alto, as partes envolvidas não têm motivos para criarem pretextos que imponham danos aos seus parceiros, visto que um comportamento oportunista poderia interromper a transação e trazer consequências financeiras futuras. De outro modo, a continuidade das transações possibilita que as partes desenvolvam reputação, o que reduz o interesse oportunista dos agentes.

Sales (2016) concluiu, em sua pesquisa, que a sequência das transações propicia a confiança entre os agentes, o que reduz a incerteza. E, no caso de alguma divergência, busca-se resolver na própria negociação. Para a autora, a frequência possibilita a interação entre as partes, que é uma característica inerente das transações que envolvem a especificidade de ativo. Essa particularidade incentiva o setor a criar um elo de parceria, com a finalidade de amenizar o nível de incerteza, tal como as ações oportunistas. Desta maneira, a frequência e a relação dos agentes favorecem a diminuição dos custos de transação econômica. Nessa perspectiva, Alvarenga, Tolledo e Paulillo (2014), afirmam que a alta recorrência na relação entre os agentes, minimiza o comportamento oportunista das partes, em razão da formação de reputação entre eles.

Segundo Balestrin e Arbage (2007), a incerteza está associada à falta de conhecimento dos agentes acerca dos elementos referentes ao ambiente econômico, institucional e comportamental, os quais atuam de forma significativa no gerenciamento dos negócios. Farina (1999) enfatiza que o papel primordial da incerteza é a ampliação das lacunas do contrato, da qual não é possível se proteger. Em um âmbito de incerteza, os agentes não conseguem antever a situações futuras, e, assim, o espaço para renegociação é ampliado. Ao se tornar mais amplo esse espaço, maiores serão as probabilidades de ocorrência de perdas, oriundas de ações oportunistas das partes.

Logo, a fim de complementar todas as características descritas acima sobre os pressupostos comportamentais e atributos de transação, foi elaborado um quadro resumo com alguns resultados de pesquisas realizadas nos últimos seis anos, conforme segue abaixo:

**Quadro 1-** Sínteses de resultados de pesquisas recentes.

| CATEGORIAS DE ANÁLISE    | RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Racionalidade limitada.  | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Quanto maior for a racionalidade dos agentes menores serão seus investimentos em ativos específicos (SILVA; BRITO, 2013).</li><li>➤ A troca de informações entre empresas, que fazem parte de um cluster, diminui a racionalidade limitada das organizações, dado que existe um capital de relacionamento entre elas (SALES, 2016).</li><li>➤ A presença da assimetria informacional, dentro da relação, eleva a racionalidade limitada, originando o aumento nos custos de transação (DOROW, 2013).</li></ul>                                                                                                                                        |
| Oportunismo.             | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ O comportamento oportunista não se manifesta nas transações, quando há um baixo nível de incerteza entre os agentes, aliado à presença de uma relação estável, apoiada na confiança (DORNELES et al., 2014).</li><li>➤ O oportunismo é amenizado mediante ações <i>ex ante</i>, quando não há confiança dentro da relação, tomando por base a histórico das negociações passada (DOROW, 2013).</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                              |
| Frequência.              | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ A pouca frequência nas transações favorece o aumento das incertezas e do oportunismo (SANTOS; PADULA, 2012)</li><li>➤ A existência de convenções entre os agentes diminui as incertezas nas transações contínuas (DORNELLES et al., 2014)</li><li>➤ A relação de longo prazo aumenta a confiança e o aprendizado entre os agentes envolvidos, o que contribui para formação de parcerias, por reduzir a burocracia e facilitar a resolução dos problemas na transação (AUGUSTO, 2015).</li><li>➤ O longo histórico de relações passadas proporciona excelentes desempenhos contratuais, o que reduz os custos de transação (AZEVEDO, 2015).</li></ul> |
| Incerteza.               | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Quanto maior for a reputação dos agentes, maior será a redução da incerteza e menor será os custos de transação (BARRA; LADEIRA, 2015).</li><li>➤ A existência da incerteza evidencia o limite da racionalidade humana (SILVA; BRITO, 2012).</li><li>➤ A incerteza comportamental é derivada da instabilidade quanto ao comportamento futuro, desta forma as empresas procuram desenvolver alianças em suas negociações, para firmar o comprometimento de seus parceiros (LOPES, 2016).</li></ul>                                                                                                                                                     |
| Especificidade de ativo. | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Especificidade de ativo aumenta a frequência e diminuir as incertezas nas transações (DORNELLES ET AL, 2014)</li><li>➤ A especificidade de ativo cria uma conjuntura de dependência recíproca entre as partes envolvidas, o que aumenta o risco da negociação que ainda não foi finalizada (MARTINS et.al., 2017).</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De acordo com o quadro 1, foi possível evidenciar, que as categorias de análises possuem relações entre elas; desta forma, observa-se que, dependendo da estrutura, na qual uma organização esteja inserida, estas relações se alteram, o que pode influenciar na redução ou no aumento dos custos de transação econômica.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores, à luz da teoria dos custos de transação econômica, que influenciam nas negociações de compra e venda, em três empresas exportadoras do segmento meloeiro no Estado do Rio Grande do Norte. Para

tanto, utilizou-se a abordagem qualitativa, que se fundamentou por meio de um estudo multicaso. A fim de validar os dados coletados, empregou-se a triangulação, mediante entrevista, observação e análise documental, cujo desenvolvimento foi dado por meio de anúncios referentes ao segmento pesquisado. Como estratégia, para a consecução dos resultados, empregou-se a pesquisa descritiva e exploratória.

Nessa lógica, em um primeiro momento, fez-se contato por telefone, com cada organização, no sentido de agendar com os responsáveis pelo processo decisório da empresa. Não houve maiores problemas em marcar a entrevista semi-estruturada com o gestor organizacional, a qual foi realizada em um único período, o que obedeceu aos aspectos de um recorte temporal transversal. No dia acertado, o entrevistado recebeu o pesquisador com presteza e ficou, com o mesmo, durante duas horas, aproximadamente. No decorrer da entrevista, o gestor foi espontâneo, em cada resposta dada, e demonstrou interesse em contribuir para responder o problema de pesquisa.

As três empresas, que participaram da pesquisa, estão localizadas na cidade de Mossoró-RN e, em média, já atuam no mercado há mais de 17 anos; bem como, nos períodos de safra, possuem uma estrutura, aproximadamente, de 440 funcionários. As mesmas foram estudadas em razão da acessibilidade entre pesquisador e entrevistado; todavia suas identificações foram confidenciais a pedido dos mesmos; desta forma, os empresários foram apresentados, neste estudo, como entrevistado A, entrevistado B e entrevistado C.

As entrevistas foram todas gravadas em áudio e, posteriormente, digitalizadas integralmente, uma a uma. Os dados primários obtidos foram tratados por meio de análise de conteúdo que “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, o qual utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2010, p. 40), que, por conseguinte, foram importados para o *software* ATLAS TI 8.0, com a finalidade de organizar os dados, cooperando com o processo de interpretação realizado pela pesquisadora.

Nessa perspectiva, a unidade de análise selecionada correspondeu ao tema, para o qual foi atribuído um código, que, posteriormente, foi direcionado ao administrador de códigos do sistema; em seguida transcorreu a categorização, para a formação das redes, de acordo com as dimensões estudadas: racionalidade limitada, oportunismo, especificidade de ativo, incerteza e frequência e, por conseguinte, foram realizadas as análises e discussões de cada rede formada.

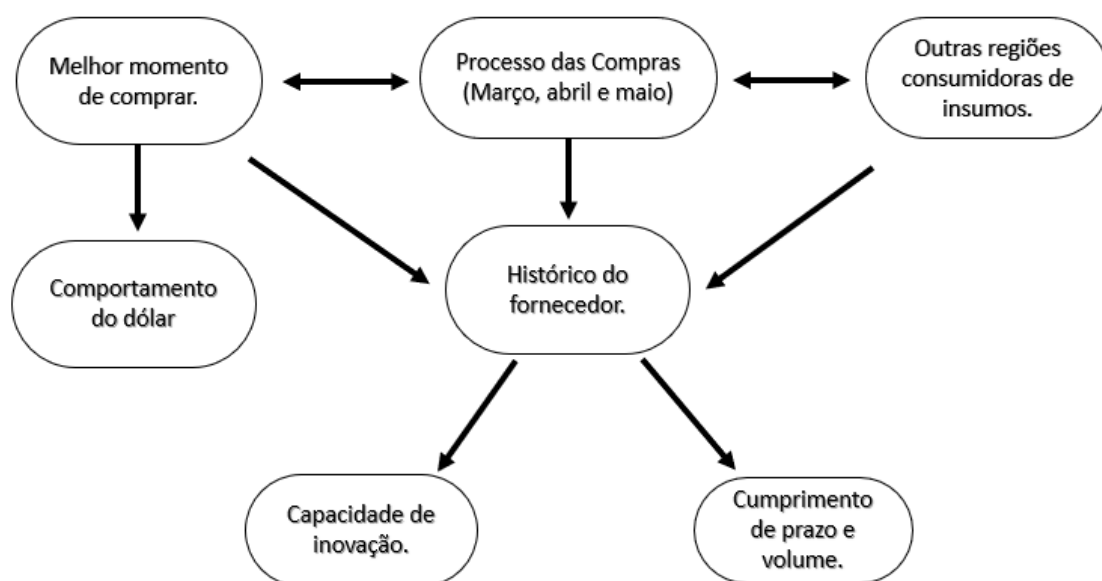
## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 RACIONALIDADE LIMITADA.**

Simon (1970) assinala que o ser humano tem sua racionalidade delimitada pelas seguintes condições: por seu potencial inconsciente, hábitos e reflexos; por seus valores e conceitos de finalidade, os quais podem não se assemelhar com os desígnios da entidade, bem como a dimensão de seus conhecimentos e das informações de que dispõe. Ele argumenta que a racionalidade não define o comportamento, mas que por meio da racionalidade o comportamento é flexível e adaptável a capacidade, objetivos e conhecimentos. Segundo ele, os agentes humanos estão subordinados a sua própria natureza racional, entretanto limitada e oportunista. Em pesquisa realizada com três organizações meloeiras exportadoras no Estado do Rio Grande do Norte, identificou-se que, para minimizar, a limitação racional do agente, procura-se realizar o processo de cotação para selecionar seus fornecedores, o que acontece com no mínimo duas empresas para cada produto. Nesse processo, são observados os seguintes critérios: pontualidade na entrega dos insumos, qualidade e preço. Além desses elementos necessários para contratação dos fornecedores, o histórico de sua conduta também é decisivo para a negociação, no sentido de evitar casos de não cumprimento de especificações técnicas e de atrasos na entrega.

De acordo com a negociação de insumos com os fornecedores, os entrevistados explicaram que há certa preocupação em saber qual é o melhor momento para fechar a transação, em virtude de a maioria dos insumos ser vinculado ao dólar e desta forma não ser possível prevê uma futura variação cambial. Assim sendo, pode acontecer que o valor de alguns insumos que são negociados, para toda temporada, seja ajustado em decorrência de uma supervalorização ou desvalorização do dólar. Então, a incerteza com relação ao comportamento do dólar, impede que a empresa tenha plena segurança de que efetuou uma boa compra. Como forma de atenuar esta condição, as empresas buscam, no mercado, informações pontuais que suavizem essa incerteza, para direcionar o agente a tomar a decisão mais acertada nas negociações de compra. Conforme Figura 1.

**Figura 1.**



**Fonte:** Elaborada pela autora (2018).

De acordo com a Figura 1, o entrevistado A, relata que, antes de fechar as negociações de compras dos insumos, ele busca adquirir informações que indiquem as expectativas de consumo de outras regiões, que se utilizam desses mesmos itens; desta forma, quando ele percebe que o consumo será alto nessas regiões, a empresa antecipa suas compras de insumos, como forma de se resguarda de uma possível escassez com relação a esses produtos, o que garante a sua safra.

No que se referem às informações que os fornecedores repassam para as empresas pesquisadas, os entrevistados relataram que, na maioria dos casos, essas informações conseguem atender às expectativas da empresa; em algumas situações, há fornecedores que tentam repassar um cenário do mercado internacional, indicando um eventual problema, ou uma oferta mais acirrada. No entanto, há alguma dificuldade de acessibilidade de informações concernentes aos preços que os fornecedores ofertam no mercado, como ressalta o entrevista C.

*Se a gente tivesse a cotação de todo mundo, o que ele está oferecendo para os outros seria ótimo, é o ideal para nós, mas nem sempre essa informação vem.*

Às vezes o compartilhamento de informações com outros produtores minimiza essa inacessibilidade acerca das informações de preço, conforme entrevistado C.

*[...] Vou te dar um exemplo, estamos comprando o fosfato monoamônico, o MAP, de um cliente, o preço, ele diz lá a cotação dele, aí o ... pode ligar para um colega dele que também produz e dizer, “olha, essa empresa tal está produzindo o MAP aqui, o preço deles está esse preço, como é que está o teu preço aí? Está mais ou menos assim?” Então existe essa informação, mas não para todos os produtos. Então para alguns produtos têm, para alguns fornecedores têm, mas não é algo que nós temos aí a mão com facilidade não, essas informações.*

Por mais que as empresas meloeiras busquem se certificar de todas as informações que fazem parte da relação de compra com os fornecedores, ocasionalmente surgiu casos de oportunismo. A maioria dos entrevistados ressaltaram que há ocorrências em que a empresa após o fechamento do contrato com o fornecedor, tomou conhecimento de que ele não foi totalmente transparente em suas informações, e por não ter dependência com este fornecedor, a empresa rompeu as relações comerciais com o mesmo.

Ao se tratar da relação empresa e cliente, foi verificado que as organizações também adotam critérios para poder selecioná-los e saber qual é a melhor forma de negociação que se aplica a cada um deles. Esses critérios correspondem ao seu perfil de pagamento, seu histórico construído com a empresa ao longo do tempo e a sua reputação com outros fornecedores. Geralmente, os clientes que fazem parte da carteira fixa dessas empresas exportadoras de melão pagam suas compras em dois momentos: no primeiro momento, ele paga 50% do valor da compra quando a mercadoria sai do porto e o restante é pago quando a mercadoria se encontra no país de destino. Já com relação aos novos clientes, esse percentual referentes aos pagamentos se alteram, tem casos que o adiantamento podem chegar até 90% do valor da compra no momento em que a mercadoria sai do porto; isso acontece porque a incerteza se eleva, então as empresas aumentam esse adiantamento para se proteger de eventuais descumprimentos com relação aos pagamentos. Outra ferramenta utilizada pela maioria das empresas analisadas para diminuir o risco de inadimplência de seus clientes é a modalidade de adiantamento para safra, que, em via de regra, acontece em forma de insumos, como explica o entrevistado A.

*[...] existe uma modalidade, que são os recursos de clientes, que geralmente, e via de regra, nos fazem alguns adiantamentos para a safra. Esses adiantamentos eles podem... muito difícil ser especificamente em dinheiro, em valores. Porque você, teoricamente, não tem como justificar a entrada desse dinheiro aqui no Brasil. Seria uma operação muito complicada. Como é que é feito isso? Via de regra, em insumos. Nosso custo de embalagem, dependendo da produção, ele pode chegar a representar 30% do custo total. E é muito caro isso. Então alguns clientes nos fornecem a embalagem*

As negociações, com relação às vendas das empresas exportadoras de melão, sempre acontecem a cada ano, quando a safra está finalizando. Normalmente, os representantes de cada empresa são enviados a Berlin para participarem de uma feira de frutas, onde se inicia o processo de comercialização com os seus clientes e com os clientes em potencial; geralmente, após o termino da feira, esses representantes permanecem no exterior para fazerem visitas *in loco* a esses clientes, afim de entender como funciona seu mercado para melhor atendê-los. As informações expostas por eles, em grande parte, suprem as necessidades da empresa, porém existe uma lacuna que, na maioria das vezes, não é preenchida, no que diz respeito ao preço, que este cliente está pagando para outras organizações, como elucida o entrevistado C.

*[...] e a gente também sempre tenta colher um pouco a informação com relação ao preço da concorrência, mas isso também não é uma coisa que ali é dada, não é também fácil. Mas existe também sempre uma proximidade de preço de um cliente para outro, porque a gente... À medida que a gente dá o nosso preço vai entrando na negociação a gente sabe, tem esse feeling dos clientes se eles estão satisfeitos com o nosso preço ou não.*

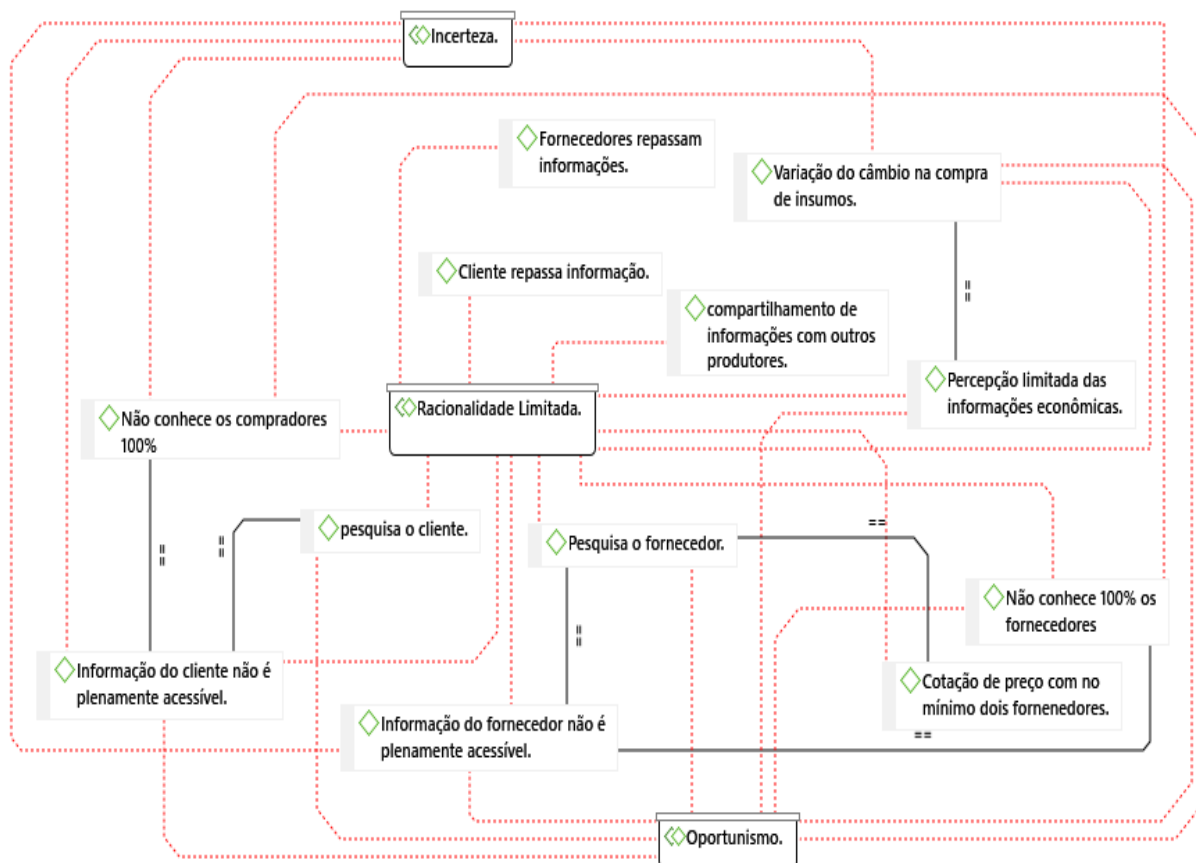
Os entrevistados relatam que acontecem situações, após o fechamento da venda, do cliente não cumprir com que foi combinado; essa ocorrência normalmente acontece por questões mercadológicas. Quando o mercado não está favorável para comercialização do melão no exterior, os clientes normalmente criam pretextos para não pagar o preço estipulado em contrato, como exemplifica o entrevistado A.

*[...] eu vou te citar um exemplo, sem citar nome. Nós estamos agora há três semanas de maior demanda de frutas, está certo? E eu assinei, ou tinha intenção de mandar para determinado cliente, determinada fruta, com determinado padrão. E quando chegar lá, a gente recebe um relatório dele. Se está tudo beleza: tá ótimo, tal... Eles vinham dizendo: fruta apresentando defeito, não sei o que, e tal, e tal. Quando foi a semana passada, foi feita uma reunião: seguinte, liga pra esse cara. Eu não vou mandar pra ele uma fruta. Ah, mas o que está havendo? Pelo amor de Deus... Não, o que está havendo é o seguinte, a fruta que você quer, eu não tenho condições de... eu não tenho padrão da fruta que você quer. Pra não haver desastre, eu não vou mandar fruta pra você essas três semanas. Até porque você me deu tantos por cento de avaria. O que eu tenho pra receber... Não, vamos fazer o seguinte, vamos zerar avaria. Manda fruta. Então isso é justamente uma quebra de acordo pré-agendado, que funciona em variação do mercado, como está lá, e quer queira, quer não, ele, como qualquer outro, até nós como consumidores, o consumidor sempre tem um pouquinho do que a gente costuma chamar da ponta da corda. Ele pode usar isso de diversas formas, pra comprar melhor, ou então pra ser não tão honesto quanto deveria ser. Essa quebra existe*

Os entrevistados mencionaram que a importância de conhecer os clientes ainda é maior do que compreender os fornecedores, pelo fato de eles enviarem, na maioria das vezes, seu produto antes de receber o pagamento. Quando se tem uma relação de longo prazo entre a empresa e o comprador, a percepção de conhecimento da organização se torna maior acerca do cliente, o que aumenta a confiança entre os agentes e diminui a incerteza. Já quando acontece uma situação oposta, em que surgem clientes novos, a situação de incerteza é bastante elevada, então os empresários buscam informações com outros produtores para tornar menor a incerteza, como elucida o entrevistado B.

*[...] quando surge um cliente novo, a primeira pergunta que a gente faz é: você compra de quem aqui? Com essa informação a gente vai atrás para saber se ele tem um histórico bom ou ruim com os demais produtores, e partir daí a gente começa uma história, né, com ele. Começa a saber se o cara é confiável ou não, mas sempre com um pé atrás, mandando pouquinho, amarrando aquela questão de preço, de pagar 90% adiantado, até criar a confiança para relacionamento a longo prazo.*

Logo, identificaram-se, para representar a dimensão da racionalidade limitada referente à relação entre empresa, cliente e fornecedor, os códigos apresentados na Figura 2.



**Figura 2 – Racionalidade Limitada.**  
**Fonte:** Elaborada pela autora (2018)

A Figura 2 demonstra que as empresas meloeiras de exportação buscam pesquisar seus fornecedores e clientes, para se certificar que todas as informações repassadas por eles são verídicas e que nenhum relato importante, para negociação de compra e venda, deixou de ser comunicado pelos mesmos. Esse processo é realizado por meio de consultas a internet e a fornecedores; no caso de clientes, o contato direto também ocorre mediante visitas *in loco*; mas, em via de regra, a maioria das informações colhidas por essas empresas se dão por meio da troca de informações com outros produtores. Nessa perspectiva, Sales (2016) ressalta em seu estudo no cluster salineiro do Estado do Rio Grande do Norte, que o compartilhamento de informações entre as empresas do mesmo setor, proporciona uma redução da capacidade limitada das organizações, visto que, existe um capital de relacionamento entre elas. Dornelles et al (2014) constatou em sua pesquisa que a troca de informações nas associações do ramo de apicultura do Estado do Mato Grosso do Sul exerce um papel minimizador da racionalidade limitada, uma vez que essas informações favorece o aumento da racionalidade funcional dos associados.

Todavia, como exposto na Figura 2, ainda existe uma dificuldade de se conhecer integralmente seus clientes e fornecedores devido as informações não serem plenamente acessíveis, o que gera a incerteza dos empresários nas negociações, evidenciando com isso, a existência da racionalidade limitado desses agentes. De acordo com Silva e Brito (2013), a limitação da racionalidade se dá pelo resultado de segunda ordem, pois para se ter acesso a ela é necessário que haja primeiro a existência da incerteza que pode ser de efeito ou de resposta. Mesmo não conhecendo cem por cento seus compradores e fornecedores as empresas fecham acordo, porém, no decorrer do tempo, pode acontecer situações de descumprimento de termos contratuais por parte desses agentes, como foi visto nas

entrevistas. E na maioria dos casos expostos pelos entrevistados, as quebras contratuais feitas pelos fornecedores e clientes estão relacionadas a situações não favoráveis de mercado, o que leva as empresas de melão terem um custo *ex post* maior. Este fato, evidencia a incapacidade dos agentes de colher e processar todas as informações necessárias para construção de contratos completos, que antecedam todas as contingências e fatores potenciais de conflitos futuros (WILLIAMSON 1985). Desta forma, Silva e Brito (2013) Constatou em sua pesquisa no setor industrial que a incompletude contratual é formada em razão da limitação da racionalidade, e por consequência, fonte para o comportamento oportunista dos agentes, visto que, eles buscam proteger seus interesses pessoais em detrimento dos parceiros.

Por mais que as empresas exportadoras de melão gerencie a maior parte das informações que circundam seu ambiente transacional, as informações relativas à economia ainda foge de seu controle no que diz respeito a variação do dólar ligada ao preço dos insumos. Como forma de atenuar essa limitação, as organizações procuram obter informações no mercado que indique uma possível mudança no valor do dólar, porém sua percepção é limitada. Portanto, conforme as características apresentadas na Figura 1, verifica-se que se trata de uma racionalidade intermediária ou semiforte, entendida como racionalidade limitada, que diz respeito a capacidade cognitiva dos agentes econômicos (WILLIAMSON, 1985).

#### 4. 2 OPORTUNISMO.

O oportunismo é definido como uma propagação incompleta ou adulterada de informações com a intenção de enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar, com o intuito de confundir o oponente. O agente é responsável por condições de assimetrias de informações, sejam elas criadas ou reais, que ocasionam problemas *ex post* nas organizações econômicas (WILLIAMSON, 1985). Desta forma, foram identificadas, no presente estudo, situações em que, após o fechamento das negociações com fornecedores de insumos, as informações de preço do produto não correspondiam à veracidade dos fatos. No entanto, as empresas ressaltaram que este tipo de evento é raro de ocorrer. Cabe observar que este comportamento se dá pelo fato destas empresas não terem total acessibilidade às informações de preços que os fornecedores repassam, o que evidencia a limitação racional destes agentes.

Outro fator percebido, que pode vir a suscitar o comportamento oportunista dos agentes, ocorre nas situações em que as empresas estabelecem contratos com fornecedores para toda temporada, e devido à incerteza com relação à oscilação do dólar no mercado, esses contratos são suscetíveis a ajustes, no que diz respeito a preço; todavia, observou-se que, quando o dólar está desvalorizado, os fornecedores agem de forma resistente, em alguns momentos, na realização de ajustes. Como elucidado pelo entrevistado da empresa A.

*[...] nossos insumos são muito atrelados a dólar, nós sofremos muita variação. Isso tem muito psicológico também. Porque quando o dólar sobe, o fornecedor de insumo quer subir isso aí. Quando o dólar baixa, aí ninguém baixar, porque... Então é muito complicado [...]*

No que corresponde às negociações de vendas, foi possível observar que o comportamento oportunista, por parte do cliente, na maioria das vezes, só é manifestado quando o mercado externo apresenta dificuldades na distribuição do melão para o consumidor final. Como exemplifica o entrevistado da empresa B.

*[...] chega lá o mercado está ruim, sua fruta chega boa e o cara inventa avarias, diz que a fruta não chegou bem, para tirar a diferença de preço que ele comprou. Isso acontece e às vezes a gente pode descobrir que isso não*



inabilidade de se conseguir prever as possíveis contingências futuras no setor automotivo pode estar relacionado tanto com as incertezas associadas ao ambiente de competição da montadora, quanto ao comportamento dos agentes que fazem parte da transação, dando realce ao último.

Nessa perspectiva, observou-se que o oportunismo, pode ser caracterizado como sendo uma consequência decorrente das lacunas causadas pela racionalidade limitada resultante das incertezas econômicas e em especial as de comportamento, este último ocorre principalmente em razão destas empresas não conhecer plenamente seus fornecedores e clientes, o que provoca a falta de total confiança na relação.

Como forma de minimizar o comportamento oportunista, Alvarenga, Tolledo e Paulillo (2014) concluíram, em seu estudo realizado no setor de processamento de vegetais, que a alta recorrência nas negociações seleciona os transportadores da cadeia e reduz as atitudes oportunistas entre as partes, em virtude da reputação criada entre eles. Sales (2016) afirma que a relação de parceria construída ao longo do tempo e a acessibilidade das informações dos clientes, fazem com que os mesmos atendam às expectativas da indústria, no que diz respeito ao cumprimento dos acordos estabelecidos; por conseguinte, também favorece a disseminação do conhecimento entre as partes, no que se refere ao atendimento e ao processo de produção; além disso, a indústria adquire uma melhor percepção com relação à satisfação do cliente, o que ameniza o comportamento oportunistas dos mesmos. Desta maneira, Dorneles et al., (2014) evidenciaram, em sua pesquisa no setor apícola, que a inexistência do oportunismo nas transações analisadas se deu em razão ao baixo nível de incerteza verificado, associado à existência de uma relação estável, apoiada na confiança.

Apesar das situações de oportunismo, citadas acima, serem observadas na atividade meloeira, foi possível detectar que as mesmas são pontuais e acontecem, na minoria dos casos, em decorrência da própria incerteza do mercado externo. Desse modo, as características descritas fazem menção a um oportunismo semiforte, no qual o indivíduo busca seus próprios interesses dentro da negociação (WILLIAMSON,1985).

#### 4.3 ESPECIFICIDADE DE ATIVO.

A localização geográfica das empresas exportadoras de melão favorece sua produção, pois a disponibilidade dos recursos naturais e o clima propício resultam em um produto de qualidade. Entretanto, devido ao longo período de estiagem, há uma preocupação com a capacidade de armazenamento da água dos poços, para irrigação do plantio do melão, o que pode comprometer a produção da fruta para os próximos anos, caso este período de seca se prolongue. Já no que se refere aos custos de logística, as fazendas se situam em uma localização privilegiada, por se encontrarem próximos ao porto de Natal e ao porto Pecém, instalado em Fortaleza. Os entrevistados ressaltaram que estes portos são os mais adjacentes em relação ao seu mercado consumidor: a Europa.

No que se refere ao nível de especialização das máquinas no processo produtivo do melão, os entrevistados destacaram que buscam utilizar equipamentos de ponta, porém existem aquelas que são mais específicas, por exemplo, a máquina de embalagem, seu remanejamento não pode ser atribuído para outro tipo de produção, a não ser o melão. O entrevistado da empresa C explica:

*[...] por outro lado, existem máquinas que são específicas pra atividade. Por exemplo, a máquina de embalagem. Máquina que faz lavagem, polimento, faz classificação. Eu só posso utilizar melão nela. Pra você ter ideia, nem melancia eu passo nessa máquina [...]*

Com relação às habilidades e competências dos funcionários das empresas meloeiras exportadoras, os entrevistados relataram que os mesmos são qualificados. Observou-se que muitos adquirem essa especialização por meio de cursos técnicos ou graduação; geralmente, estes trabalham no setor administrativo. Já os trabalhadores que

efetuam suas atividades no campo, são qualificados ao longo dos anos pelo próprio setor, em razão da experiência obtida e da capacitação que a própria empresa realiza por meio de treinamentos. Cabe ressaltar, que em virtude da produção meloeira ser sazonal, a maioria destes trabalhadores rurais são dispensados, após o período de safra; porém, na colheita seguinte, eles são recontratados, como esclarece o entrevistado da empresa A.

*[...] a gente nunca contrata um funcionário pensando ele trabalhar só uma safra. É trabalhar enquanto ele quiser. E tem funcionado muito bem, a gente... é poucas demissões de funcionários que não retornam mais. Geralmente os que saem nas entressafras retornam justamente por a gente primar por isso, porque eles saem e voltam. Porque senão a gente acaba trabalhando, gastando, qualificando e entregando para o concorrente.*

Nessa perspectiva, os entrevistados também salientaram que esse tipo de mão de obra rural é relativamente escassa, o que aumenta ainda mais o interesse da empresa em fazer com que estes funcionários retornem nos períodos de safra, para evitar um possível problema de falta de mão de obra.

Em se tratando de investimentos realizados, para suprir às demandas específicas, a maioria dos entrevistados afirmou que atende aos anseios do cliente, como uma forma de garantir a continuidade das transações comerciais; no entanto, eles ainda ressaltaram que é imperativa a ponderação em saber se é interessante a empresa efetuá-lo. Neste sentido, o entrevistado da empresa A elucida.

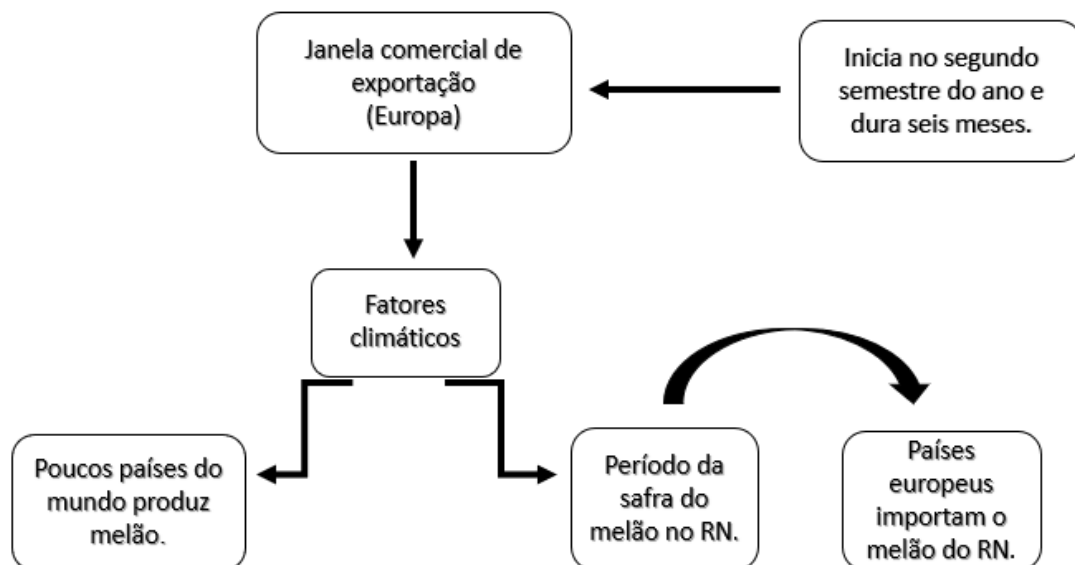
*[...] Alguns clientes exigem algum tipo de melão durante determinado período, e que, às vezes, nem é tanta lucratividade pra empresa, mas que é melhor você perder um pouquinho aqui, como é um volume pequeno, porque você amarra o cliente pra levar mais melão amarelo, mais melancia, mais Gália. Então essa demanda sempre acontece. Só que você tem que tomar cuidado pra você não ir nisso aí, você está entendendo? Pra você não viajar nisso. Porque essa atividade ela tem que ter um tamanho. Quando ele cresce demais, foge do teu controle.*

No que se refere à marca, os entrevistados afirmaram que estão bem representados, pois as empresas conseguiram conquistar a credibilidade dos seus clientes no mercado, como demonstrado a seguir pelo entrevistado B.

*Olha, minha opinião é que ela é muito positiva, né. Por isso está desde 97, né. Então esse nome aí já é forte. Por exemplo, quando a gente falta com um cliente, determinados clientes, ele fala: olha, sua marca, o melão de sua marca, tem clientes nossos aqui que só querem ela. Agora mesmo eu estou sofrendo, porque a gente tá trabalhando essa semana, semana passada e essa semana, para o natal da Europa, e os clientes em São Paulo estão me pressionando, porque eu não estou mandando melão para eles, porque tem clientes deles que só compram a marca Mossoró, que é a nossa. Entendeu? Então essa... a marca é muito importante, ela já está sólida no mercado e faz uma diferença grande.*

Outra especificidade encontrada diz respeito à exportação do melão. Os entrevistados colocaram que a comercialização da fruta, no exterior, é condicionada ao clima; deste modo, a janela comercial passa a existir no período em que países europeus não produzem a fruta por questões climáticas, o que coincide com a temporada de produção do melão no Brasil. Como demonstra a Figura 4.

**Figura 4.**

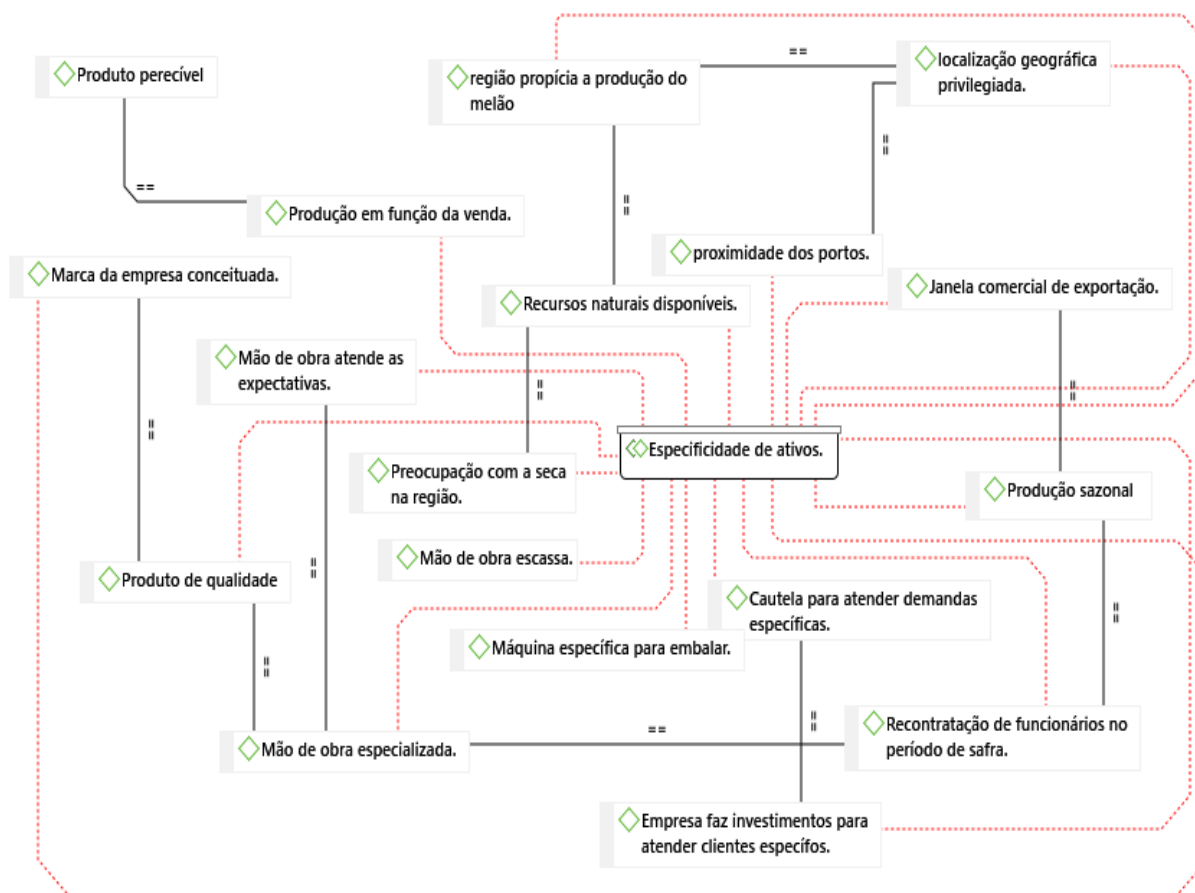


**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

No aspecto da perecibilidade, os entrevistados relataram que a cultura do melão é muito perecível, ou seja, ela não dura muito tempo em estoque, em função disso a empresa só planta o que tem capacidade de vender, desta maneira as mesmas elaboram um cronograma de plantio, que é feito com bastante antecedência, a partir da realização de visitas aos clientes, e aos clientes em potenciais, para poder predeterminar a quantidade de melão que irá produzir. Nessa perspectiva, o entrevistado da empresa A elucida a importância das negociações de vendas em função da perecibilidade do melão.

*[...] então venda é uma coisa que é o seguinte, a partir do momento que eu acerto o preço da venda, o que acontecer daí pra frente, eu tenho que fazer com que isso se cumpra. Por que? Porque é uma cultura muito perecível, eles lá fora, eles não querem perder. E via de regra, isso vem em escala. O supermercado não quer perder, o fornecedor do supermercado, que é meu importador, não quer perder. Fala comigo, termina... Tem alguns clientes que a gente consegue rachar esse prejuízo, né [...]*

Nessa perspectiva, Martins et al., (2017) concluíram que a especificidade de ativo cria uma condição de dependência mútua entre os agentes envolvidos, o que aumenta o risco da negociação. Pôde perceber, nesta pesquisa, características similares ao estudo de Martins et al. (2017), cujos aspectos estão demonstrados na Figura 5.



**Figura 5 – Especificidade de ativo.**  
**Fonte:** Elaborada pela autora (2018)

De acordo com a Figura 5, a produção do melão tem suas especificidades, uma delas é a localização geográfica das fazendas; verificou-se que é estratégica, em virtude da produção está estruturada em uma região semi-árida com característica propícia ao cultivo do melão, onde possui disponibilidades naturais de recursos como: clima, solo e água, mas há uma preocupação com o acúmulo de água nos poços, em virtude do longo período de estiagem. Outro código que configura essa singularidade, refere-se à proximidade dos portos com o centro produtivo, o que favorece o escoamento da mercadoria e reduz os custos de logística relacionados com a exportação da fruta. Para Williamson (1991) são posições estratégicas da organização, que tem como finalidade reduzir os custos ligados ao armazenamento e ao deslocamento. Desta forma, Sales (2016) constatou, em seu estudo no setor salineiro do Estado do Rio Grande do Norte, que esses aspectos favoráveis à localização da empresa, oportuniza a frequência das transações entre empresa, fornecedor e cliente. Em consequência disto, ela concluiu que a especificidade de ativo proporciona a frequência das transações entre as partes envolvidas.

Williamson (1991) afirma que a especificidade de ativo físico é caracterizada pela compra de um equipamento ou instrumento especializado, utilizados para produção de um componente. Desta forma, observou-se, nesta pesquisa, que as empresas meloeira utilizam máquinas extremamente específicas, como as máquinas de produção de embalagens. Essa especificidade de maquinário é encontrada por Sales (2016), no setor salineiro, por Augusto (2015), no setor automotivo, e por Dornelles et al. (2014), no setor de apícola.

Para Williamson (1991), os ativos dedicados diz respeito aos investimentos de ampliação da capacidade produtiva, demandada por um cliente específico. A maioria dos entrevistados considera que a efetivação de investimentos para atender a uma demanda específica importante, pois mantém a satisfação de seus clientes, e assim assegurar a

continuidade de suas transações, no entanto eles ressaltam que sempre há uma ponderação, quanto à realização desse tipo de investimento.

Identifica-se, na pesquisa, que a mão de obra é especializada; para tanto, alguns funcionários possuem qualificação técnica inerente a sua função, porém a maioria do pessoal, que trabalha no campo, adquire essa qualificação com o passar do tempo dentro da empresa, ou seja, um processo *learning by doing* (aprender fazendo). Segundo o Williamson (1991), as habilidades ou competências específicas, oriundas do aprendizado de algum tipo de atividade são consideradas especificidade de ativos humanos. Os entrevistados, ainda, relataram que sentem dificuldades de encontrar, na região, mão de obra disponível para trabalhar no campo; geralmente, este tipo de atividade é realizado pelo pessoal que mora em zona rural distante das fazendas; desta maneira, as empresas realizam mecanismos para manter esse pessoal, motivando seu retorno todo o período de safra; por conseguinte, além deles evitarem o problema de escassez de mão de obra, o profissional recontratado estará ainda mais qualificado no exercício de suas atividades, suprimindo as expectativas da empresa. Nessa perspectiva, Sales (2016) resalta que a falta de habilidade do trabalhador poderá ocasionar custos de transação *ex post*, conforme não obtenha a qualidade de atendimento e de produto na relação com o cliente, dado que a sua satisfação ficará comprometida.

Williamson (1991) define a marca da organização como sendo uma especificidade de ativo. Esta especificidade foi encontrada nas empresas estudadas e é representada por marcas conceituadas que expressam a qualidade do produto, cujo atributo é oriundo de uma mão de obra especializada que atende às expectativas organizacionais. Dentro da singularidade da marca, percebe-se que as certificações exigidas, para atividade de exportação, proporcionam indicação de qualidade, o que também contribui para sua reputação. Nessa perspectiva, Barra e Ladeira (2015) constataram, em seu estudo, que a certificação é um procedimento que sinaliza a qualidade que, por intermédio da reputação das empresas certificadas, alcança a redução dos custos de transação. Deste modo, quanto mais elevado for a reputação da marca e da certificação da federação dos cafeicultores do cerrado, menores serão os custos de transação, já que a reputação promove a diminuição da incerteza e da assimetria de informação na relação entre as partes.

Com relação a especificidade temporal, Williamson (1991) considera que o tempo é um fator essencial para atribuir valor ao bem. O melão é um produto agrícola perecível, e a forma como se dá o seu processamento, no que corresponde ao seu manejo e estocagem influenciam muito sua longevidade, já que normalmente a fruta exportada leva cerca de 25 a 30 dias contados a partir do dia da colheita até chegar ao seu consumidor final. Então, considerando-se a perecibilidade do produto, as empresas de melão realizam sua produção em função das vendas, como forma de evitar eventuais prejuízos econômicos. Cabe ressaltar ainda, que a safra do melão é sazonal, a qual coincide com o período comercial para exportação, conhecido, pelos meloeiros, como janela comercial, cuja singularidade agrega valor ao produto.

Logo, as informações apresentadas acima permitem a constatação da existência de elevado nível de especificidade de ativos físicos, locacionais, dedicados, temporais, humanos e de marca (Williamson 1991).

#### 4.4 INCERTEZA.

Williamson (1985) explica que a incerteza é decorrente das mudanças do ambiente econômico, que impossibilita os agentes a avaliarem com exatidão algumas ações. Ele resalta que a presença da incerteza faz com que os ajustes contratuais sejam necessários, em virtude da incapacidade de prever todas as contingências *ex ante* o que dificulta a constituição de uma relação harmônica de longo prazo.

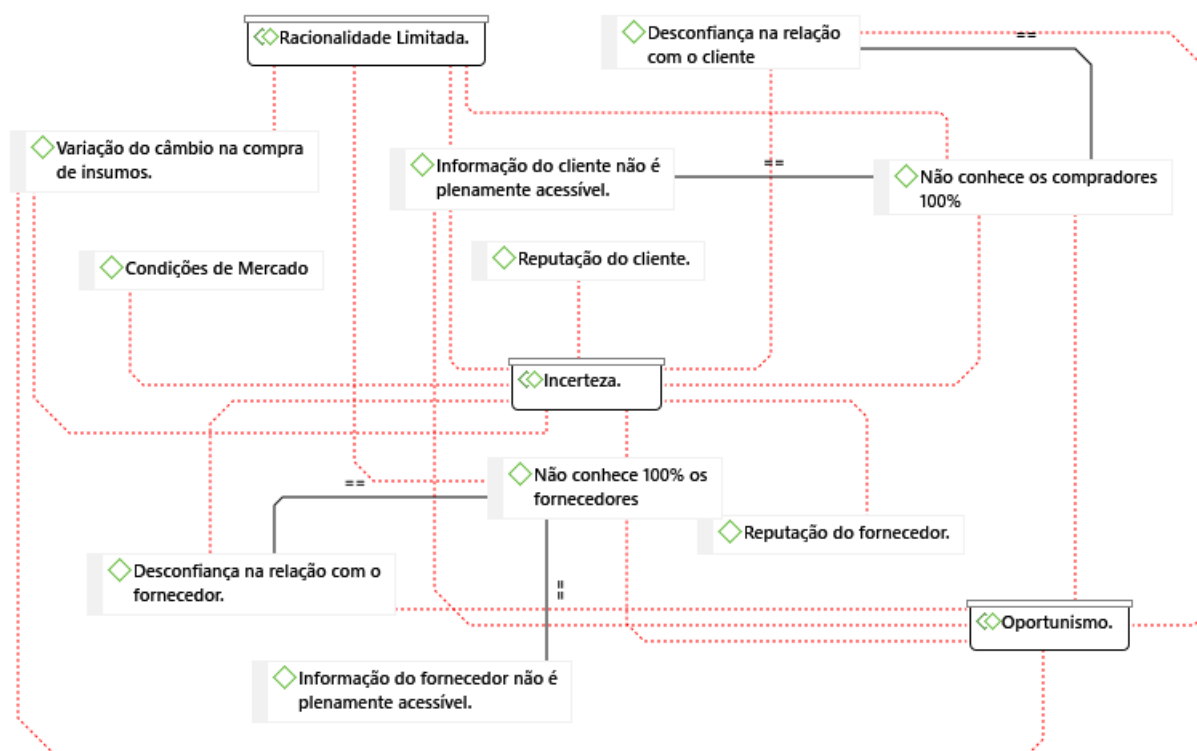
Esta relação foi percebida entre as empresas pesquisadas e seus fornecedores, contudo existem situações em que as informações sobre o fornecedor não são plenamente disponíveis; para eles, a maior dificuldade, neste caso, é ter acesso a todos os preços de

aquisição dos insumos, o que gera a incerteza no momento da compra. As mudanças econômicas também são consideradas um fator de incerteza para as empresas meloeiras exportadoras, no que se refere à variação do câmbio na compra de insumos, desta forma; observa-se que os contratos de longo prazo são passíveis de adaptações com relação ao preço, como forma de reduzir os impactos que a alteração do dólar possa causar.

Tratando-se dos clientes, os entrevistados destacaram que as incertezas decorrem, na maioria das vezes, da informação de que o melão tenha chegado ao seu destino na conformidade devida. Pois em razão da distância territorial e da perecibilidade do produto, a empresa fica dependente da intenção do cliente, como explica o entrevistado B.

*Tem argumentos que a gente não concorda até hoje. Por exemplo, deu 40% de avaria na sua fruta. E ele não pagou os 40%. Mas aí a chegar e dizer que ele estava mentindo ou não aí fica difícil, a gente não sabe. Mas a gente acha que foi deslealdade, que ele não quis pagar mesmo e pronto.*

Os entrevistados ressaltam que, às vezes, há a percepção, por parte dos meloeiros, de que a fruta chegou em ótimas condições; porém, por questões desfavoráveis de mercado, o cliente não passou a informação devida com o propósito de não arcar com os prejuízos obtidos. Esse evento só acontece, geralmente, quando as condições de mercado dos países importadores não estão estáveis. Vale destacar, que esta situação já ocorreu também com clientes fidelizados; logo, pode-se perceber que a incerteza parte de clientes novos e antigos, porém este último com menor recorrência. Desta forma, as empresas não conseguem ter plena certeza em suas negociações, em razão de não conseguir compreender todas as informações que estão em sua volta. Como forma de minimizar as incertezas nas relações, os entrevistados destacaram que antes de iniciar qualquer relação, seja com clientes ou fornecedores, eles buscam adquirir informações dos mesmos, afim de conhecê-los e avaliar a sua reputação no mercado. Logo, a dimensão de incerteza pode ser representada pelos códigos demonstrados na figura tal 4.



**Figura 6 – Incerteza.**

**Fonte:** Elaborada pela autora (2018).

Williamson (1985) evidencia que a inexistência da racionalidade limitada, bem como do oportunismo anularia qualquer tipo de incerteza nas negociações, já que seria possível manter todas as informações iniciais inalteradas até o fim. Silva e Brito (2012) verificaram, em seu estudo, que a incerteza gerada, no âmbito das organizações, indica o limite da racionalidade humana, dado que reúne complicações na construção dos contratos. Desta forma, percebe-se que uma das principais incertezas do setor meloeiro gira em torno do mercado; em termos de variação do dólar e de condições de mercado consumidor no exterior. Estes aspectos influenciam para que haja incerteza com relação ao comportamento dos agentes, já que foi verificado que os mesmos tendem a agir de forma oportunista, nas situações em que o mercador não o beneficia. Lopes (2016) evidenciou, em seu estudo sobre dependência de recursos e custos de transação, que incerteza comportamental é originada a partir da instabilidade relacionada com o comportamento futuro; desta forma, as empresas procuram criar alianças com os seus parceiros, afim de que o comprometimento entre eles seja estabelecido.

Para Williamson (1985), a incerteza está diretamente relacionado à especificidade do ativo. Ele complementa que quanto maior se verificar essa singularidade, maior será o nível de incerteza de informação e de possíveis comportamentos oportunistas entre as partes, o que irá demandar ajustes contratuais. Assim, Alvarenga, Tolledo e Paulillo (2014) concluíram, em seu estudo, no setor de vegetais minimamente processados, que a perecibilidade dos alimentos possibilita ações oportunistas por parte do mercado varejista.

Observou-se que, apesar dos meloeiros não conhecerem cem por cento seus fornecedores, há um bom relacionamento entre eles, o que pode ser também justificado em razão do processo de seleção que ocorre antes da primeira compra. Porém, esta relação se mantém ao longo do tempo, devido a parceria construída entre os agentes. Do mesmo modo, ocorre na relação empresa e cliente, ou seja, a boa reputação, entre eles, propicia a continuidade das transações. Assim, de acordo com Augusto (2015) conforme as partes vão se conhecendo e criando relações duradouras, a confiança se eleva, o que proporciona a reciprocidade na ajuda entre ambos, desta forma a reputação passa a ser uma característica consideravelmente importante para continuidade da transação.

#### 4.5 FREQUÊNCIA.

De acordo com Williamson (1985), a frequência é representada pelo número de vezes que os agentes efetivam uma determinada transação; ele explica que o alto grau de recorrência favorece a redução dos custos com estrutura especializada, pois é possível, dessa forma, recuperar com mais facilidade esse gasto. O mesmo ainda destaca que ao existir especificidade de ativo, a frequência precisará ocorrer, para que as transações possam ser explicadas, pois só assim o investimento, ao longo do tempo, poderá ser recuperado.

Nesta perspectiva, no que se refere a aquisições de insumos, observa-se que as empresas meloeiras procuram manter programação de entrega para todo período de safra, com os fornecedores de determinados produtos, de modo a garantir que seus estoques estejam abastecidos, conforme suas necessidades. Os entrevistados salientaram que somente os itens mais importantes em termos de valor e quantidade são transacionados para toda a safra; geralmente, nesses casos, as empresas têm fornecedores específicos com os quais elas fecham contratos todos os anos.

Desta forma Augusto (2015) ressalta, em sua pesquisa, que a frequência no abastecimento de insumos, favorece a redução de estoque, bem como a agilidade, versatilidade na entrega do produto, reconhecimento e atenuação de dificuldades no processo de produção. Nessa perspectiva, percebe-se que os fornecedores e as empresas meloeiras são flexíveis com relação aos reajustes de condições previamente acordadas, em razão da parceria criada ao longo do tempo, como explica o entrevistado C.

*“[...] por exemplo, o cara pode vir com um produto: olha o preço hoje está bom. Mas de repente o preço dele, a base dele é a variação cambial, por exemplo. Vai que o dólar sobe e o cara não tem mais condição, aí você tem que entender que ele realmente não tem condição pelo motivo justificado, né. E pode ocorrer o contrário também: o dólar cai e a gente pode brigar um pouco para ele vender mais barato. É uma parceria.”*

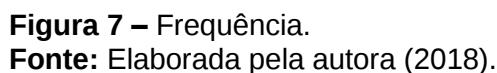
Os entrevistados especificaram que, comumente, as empresas procuram ter dois fornecedores para cada tipo de produto, como forma de se resguardar de eventuais contingências, assim sendo, caso haja algum problema com um dos dois, o outro substitui. Como esclarece o entrevistado C.

*“[...] não é nem falta de confiança, ele pode em um determinado mês ele não poder produzir aquilo que ele prometeu por uma quebra de uma máquina. Então a gente tem no mínimo duas opções para cada produto. Caixa, nós temos no mínimo dois fornecedores. Fita, cantoneira, são itens de embalagem, então a gente tem no mínimo dois, porque se um falhar a gente tem a quem recorrer”*

No que diz respeito às vendas, observou-se que as empresas meloeiras mantêm uma carteira de clientes fidelizados, em razão da qualidade do produto e do atendimento que é oferecido. Da mesma forma, Sales (2016) evidenciou que o compromisso que as organizações salineiras têm com seus clientes, bem como a qualidade do seu produto e o seu desempenho, são elementos importantes que favorecem o vínculo duradouro entre os mesmos. Neste sentido o entrevistado A elucida.

*Há continuidade. Por que? Porque o cliente já sabe a minha capacidade de fornecer a ele a fruta, qual o quadro que ele quer, com a quantidade que ele quer, com a periodicidade que ele quer[...]. Essa mudança de cliente, ela é muita... essa variação é pequena. Não tem tanta variação. No caso de exportação.*

Como a produção ocorre em função da venda, as negociações com os compradores são realizadas nos primeiros meses do ano com as especificações de fornecimentos para toda temporada. Ao se tratar dos ajustes contratuais, após o fechamento das negociações, com os clientes, os entrevistados destacaram que os mesmos podem acontecer em razão de mudança de mercado ou de qualidade do produto; desta forma, as empresas procuram ajustar seus contratos de modo que a continuidade da transação não seja interrompida, como pode ser evidenciado na Figura 7.



Nessa perspectiva, Sales (2016) afirma que as negociações assíduas com os mesmos fornecedores, trata-se de um aspecto inerente às transações que apresentam especificidade de ativo. De acordo com a mesma, esse atributo viabiliza o vínculo de parceria entre as partes, o que, por conseguinte, minimiza o grau de incerteza, bem como atitudes oportunistas. Logo, ela concluiu que a frequência das transações e a interação dos agentes reduzem os custos de transação econômica. Outrossim, Dorneles et al., (2014) evidenciaram que a especificidade de ativo aumenta a frequência das transações o que, por conseguinte diminui a incertezas e o oportunismo.

22

que atenuem os riscos de uma atitude oportunista. Desta forma, Augusto (2015) concluiu que, além da frequência transacional gerar uma melhor relação contratual, ganhos de aprendizado e confiança são adquiridos por ambas as partes, desestimulando os comportamentos oportunistas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores, à luz da teoria dos custos de transação econômica, que influenciam nas negociações de compra e venda, em três empresas exportadoras do segmento meloeiro no Estado do Rio Grande do Norte

. Neste estudo, identificaram-se aspectos de racionalidade limitada, que foram evidenciados em razão da existência de incerteza econômica e comportamental. Logo, o oportunismo se apresentou como sendo uma característica decorrente das lacunas causadas pela imprevisibilidade das condições econômicas, no que se refere à variação do dólar nos insumos e à própria conjuntura de mercado do país importador.

Os resultados indicaram a existência de elevado nível de especificidade de ativos físicos, locacionais, dedicados, temporais, humanos e de marca. Nessa perspectiva, observou-se a recorrência das transações entre os agentes é derivada das peculiaridades identificadas na atividade meloeira do Estado do Rio Grande do Norte, cuja frequência proporcionou, para este segmento, uma relação de parceria entre as partes envolvidas, advinda dos ganhos de conhecimento e confiança, obtidos ao longo do tempo.

Portanto, esta pesquisa demonstrou que dependendo das relações criadas, no decorrer dos anos, o segmento pode aumentar ou reduzir os seus custos de transação econômica. Por consequência, percebeu-se que a especificidade de ativo e a recorrência das negociações são os principais fatores que influenciam nas compras e vendas nas empresas exportadoras do segmento meloeiro, para a redução dos custos de transação econômica.

Não obstante à relevância, deste estudo, para a teoria dos custos de transação econômica, identificou-se, como limitação desta pesquisa, o número restrito de empresas, dado que a aplicação dos resultados obtidos somente será válida no âmbito das três organizações participantes. Para pesquisas futuras, sugere-se que seja estudado em outros setores, bem como em outras regiões; a influência da especificidade de ativo nas relações entre empresa e cliente, bem como empresa e fornecedor.

## REFERÊNCIAS

AUGUSTO, Cleicle 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. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/133220>. Acesso em: 20 jan. 2018.

ALVARENGA, André Luis Bonnet; TOLEDO, José Carlos de; PAULILLO, Luiz Fernando de Oriani. Qualidade e segurança de vegetais minimamente processados: proposta de estruturas de governança entre os agentes da cadeia e os sinais da qualidade. **Gestão e Produção, São Carlos**, v. 21, n. 2, p. 341-354, 2014. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/gp/2014nahead/aop\\_gp128812.pdf](http://www.scielo.br/pdf/gp/2014nahead/aop_gp128812.pdf) . Acesso em: 10 jan. 2018.

ARAÚJO, Ricardo. **"Melão" cresce e puxa exportações**. 2017. Jornal tribuna do Norte, Natal/RN, 30 de julho de 2017. Disponível em: <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/a-mela-oa-cresce-e-puxa-exportaa-a-es/387661>. Acesso em: 02 ago. 2017.

ASSECON/RN, **Exportação de melão cresce 187% e lidera pauta do RN no primeiro semestre**. Portal do governo do RN, 10 de julho de 2017. Disponível em: <http://rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=153868&ACT=&PAGE=&PARM=&LBL=NOT%CDIA> . Acesso em: 15 de jul.2017.

AQUINO, Joacir Rufino de; FREIRE, José Aldemir. **A dinâmica da produção de melão no RN**. 2017.jornal O Mossoroense, Mossoró/RN, 09 de março de 2017, p. 11. Disponível em: <http://www.omossoroense.com.br/joacir-rufino-a-dinamica-da-producao-de-melao-no-rio-grande-do-norte/>. Acesso em: 15 jul. 2017.

ARBAGE, A. **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. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Atibaia-SP, 2003. Anais... Atibaia-SP, 2003.

AZEVEDO, Pedro Lins de. **Custos de Transação e Desempenho Contratual: o Caso da Terceirização da Atividade de Manutenção em Refinarias da Petróleo Brasileiro S.A.** 2015. 96 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestre em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2015. Disponível em : [file:///C:/Users/Adjaine%20Mello/Documents/PROJETO%20TCC/artigos%20recentes%20para%20tcc/artigos%20com%20resultados/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20MPA\\_Pedro%20Azevedo%20Vers%C3%A3o%20Final%20Biblioteca.pdf](file:///C:/Users/Adjaine%20Mello/Documents/PROJETO%20TCC/artigos%20recentes%20para%20tcc/artigos%20com%20resultados/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20MPA_Pedro%20Azevedo%20Vers%C3%A3o%20Final%20Biblioteca.pdf) Acesso em : 20 de jan.2018.

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. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300169> . Acesso em: 19 de dez. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010

BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, v. 6, n.1, Art. 7, jan./jul. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/perspectiva-custos-transacao-na-formacao-redes-cooperacao> . Acesso em: 25 jul. 2017.

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica New Series*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937. Disponível em: <http://www.colorado.edu/ibs/eb/alston/econ4504/readings/The%20Nature%20of%20the%20Firm%20by%20Coase.pdf> . Acesso em: 20 jul. 2017.

\_\_\_\_\_.The problem of social cost. **Jounalof Law and Economics**, v. 3, p. 1-44, 1960. Disponível em:<<http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/UCSBpf/readings/coase.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2017.

CARVALHO, Cleonice de et al. **Anuário Brasileiro da fruticultura.**: Brazilian Fruit Year book. 2017. Disponível em: [http://www.editoragazeta.com.br/wp-content/uploads/2017/03/PDF-Fruticultura\\_2017.pdf](http://www.editoragazeta.com.br/wp-content/uploads/2017/03/PDF-Fruticultura_2017.pdf). Acesso em: 15 jul. 2017

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. Disponível em: <http://www.rbqdr.net/revista/index.php/rbqdr/article/view/1349> . Acesso em: 12 dez. 2017.

DOROW, Reney. **Coordenação e governança: um estudo de caso na cadeia de malacocultura da grande Florianópolis**. 2013. 237 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios., Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/85324/000909119.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 fev. 2018.

FARINA, Elizabeth M.M.Q. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, v.6, n.3, p. 147-161, dez. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v6n3/a02v6n3.pdf> . Acesso em: 22 jul. 2017

LOPES, Arleson Eduardo Monte Palma. Dependência de recursos e custos de transação: rumo a um modelo convergente. **Gestão de Produção**, São Carlos, v. 4, n. 24, p.806-813, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v24n4/0104-530X-gp-0104-530X2819-16.pdf> . Acesso em: 01 fev. 2018.

MARTINS, Vanessa et al. High asset specificity in the evaluation of transaction costs: the case of grêmios's arena. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 13, n. 2, p.130-148, 30 jun. 2017. **Revista Universo Contábil**. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/1170/117051921008/> . Acesso em: 15 dez. 2017.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitute or complements? **Strategic Management Journal**, v.23, n.8, p.707-725, 2002.

PONDÉ, J. L.; FAGUNDES, J.; POSSAS, M. Custos de transação e política de defesa da concorrência. In. **Revista de Economia Contemporânea**, 1(2), julho/dezembro, p. 115-135. Rio de Janeiro, 1997.

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

SANTOS, Manoela Silveira; PADULA, Antonio Domingos. A transação como fator estruturante da cadeia de suprimento do biodiesel no Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 11, n. 2, p. 178, 2012. Disponível: <https://search.proquest.com/openview/d4b2c8136a917eca38e52f61c77645c5/1?pqorigsite=gscholar&cbl=816389> . Acesso em: 20 dez. 2017.

SILVA., Adilson Aderito da; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**., São Paulo, v. 1, n. 14, p.176-201, fev. 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/1954/195425742008/> . Acesso em: 20 dez. 2017

SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Tradução de Aluizio Loureiro Pinto. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

\_\_\_\_\_. 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. Disponível em: [https://hec.unil.ch/docs/files/56/618/simon\\_1986%5B1%5D.pdf](https://hec.unil.ch/docs/files/56/618/simon_1986%5B1%5D.pdf) . Acesso em: 20 jul. 2017

TRIENEKENS, J. **Management of Processes in chains: a research framework**. Thesis Wageningen University, Holland, 1999.

WILLIAMSON, O. E. Examining economic organization through the lens of contract. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 4, p. 917-942, 2003.

WILLIAMSON, O. E. **Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives**. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 2, p. 269-296, jun. 1991. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.589.3365&rep=rep1&type=pdf>> Acesso em: 25 jul. 2017.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985. Disponível em: <http://nkuie.org/wpcontent/uploads/2013/03/%E8%B5%84%E6%9C%AC%E4%B8%BB%E4%B9%89%E7%B8F%E6%B5%8E%E5%88%B6%E5%BA%A6%E5%A8%81%E5%BB%89%E5%A7%86%E6%A3%AE%E8%8B%B1%E6%96%87.pdf> . Acesso em: 22 jul. 2017.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: The transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, v.87, p. 548-577, nov. 1981. Disponível em: [https://www2.bc.edu/candace-jones/mb851/Feb19/Williamson\\_AJS\\_1981.pdf](https://www2.bc.edu/candace-jones/mb851/Feb19/Williamson_AJS_1981.pdf). Acesso em: 28 jul. 2017.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: <[http://pensa.org.br/wp-content/uploads/2011/10/Estruturas\\_de\\_governanca\\_e\\_coordenacao\\_do\\_agribusiness\\_uma\\_aplicacao\\_da\\_nova\\_economia\\_das\\_instituicoes\\_1995.pdf](http://pensa.org.br/wp-content/uploads/2011/10/Estruturas_de_governanca_e_coordenacao_do_agribusiness_uma_aplicacao_da_nova_economia_das_instituicoes_1995.pdf)>. Acesso em: 22 de jul. 2017.