

## **Transaction attributes and governance structure: a multicase study at hay's activity at state of Rio Grande do Norte**

Reception of originals: 04/14/2017  
Release for publication: 12/17/2018

### **Antônio Marcew Carvalho Costa**

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Instituição: Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)  
Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró RN - CEP: 59.625-900  
E-mail: [marcewcarvalho@hotmail.com](mailto:marcewcarvalho@hotmail.com)

### **Luciana Batista Sales**

Doutora em Administração – Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)  
Instituição: Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)  
Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró RN - CEP: 59.625-900  
E-mail: [luciana@ufersa.edu.br](mailto:luciana@ufersa.edu.br)

### **Adriana Martins de Oliveira**

Doutora em Administração – Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)  
Instituições: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) e Faculdade Diocesana de Mossoró (FDM)  
Rua: Professor Antônio Campos, S/N – BR 110, Km 48. Bairro: Costa e Silva. Mossoró-RN.  
CEP 59600-000. E-mail: [adrimartinso@gmail.com](mailto:adrimartinso@gmail.com)

### **Carlos Alano Soares de Almeida**

Doutor em Administração – Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)  
Instituição: Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)  
Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró RN - CEP: 59.625-900  
E-mail: [alano@ufersa.edu.br](mailto:alano@ufersa.edu.br)

### **Miguel Carioca Neto**

Mestre em Controladoria – Universidade Federal do Ceará (UFC)  
Instituição: Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)  
Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró RN - CEP: 59.625-900  
E-mail: [miguelcarioca@ufersa.edu.br](mailto:miguelcarioca@ufersa.edu.br)

## **Abstract**

This research has the target to identify the relation of the transition attributes to governance structure in the production of hay, at State of Rio Grande do Norte. For that, were realized some interviews with the company owners who take part at the research. The research had a qualitative approach, that was developed by a multicase study, that had like a job's target two hay producing companies, that they are located at State of Rio Grande do Norte. This work was classified as descriptive and exploratory. First data are treated through purport analysis, so, they were transcribe, first, two interviews that were analyzed by Atlas ti 7.5 Software. The results shows evidentially that the hay producer presents an acting specificity, mainly in a geographic, physical and timing way, that facilitates the transactions between agents, resulting

in a decrease of the related risks and aspects of uncertainty, as well as strengthens the partnership links between them. This way, it is affirmed that the hay activity at State of Rio Grande do Norte uses the bilateral governance structure based on relational contracting. Soon, the transactions that differ in their attributes are supported for governance structures, according theory predictions.

**Key words:** Transaction attributes. Government structure. Hay production.

## 1. Introdução

Compreender os atributos, que envolvem uma transação, é essencial para entender as relações entre os agentes envolvidos, bem como direcionar as ações necessárias para o êxito do negócio. E, neste sentido, perceber se as transações, que se diferenciam em suas características, são alicerçadas pelas estruturas de governança, como enfatiza os preceitos da teoria do custo de transação econômica. Nessa perspectiva, este artigo tem como objetivo identificar a relação dos atributos de transação com a estrutura de governança, à luz da teoria do custo de transação econômica, na atividade do feno no Estado do Rio Grande do Norte.

Buscou-se pesquisar a atividade do feno em razão da própria carência de informação voltada a este segmento. Neste setor, no Brasil, destacam-se os pequenos proprietários, que são antigos criadores de cavalos, os quais possuem máquinas para fenação e realizam produção em pequena escala, muitas vezes com baixo preço e menor qualidade. No país, há também os grandes produtores com áreas plantadas superiores a 700 hectares. Em meio a esses, encontram-se inúmeros produtores de feno, com diferentes tamanhos e finalidades distintas. Ambos possuem área de atuação limitada devido ao custo do frete e distâncias superiores a 200 km, que inviabilizam economicamente o transporte. Assim, as empresas operam localmente e, em alguns casos, regionalmente, mas não nacionalmente (CEPEA - CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA, 2016).

Com a perspectiva de alcançar o objetivo desta pesquisa, procurou-se perceber a transação, como unidade de análise, a qual passa a ter seus custos reduzidos a partir da harmonização dos atributos de transação e pressupostos comportamentais com a estrutura de governança adotada. Assim, é nítido que a empresa não converge apenas para operações produtivas, mas a um conjunto de relações e operações, e que a forma como ela gerencia essas relações com clientes e fornecedores, exerce influência significativa em sua sobrevivência no mercado (WILLIAMSON, 1985).

Commons (1934) foi o precursor da proposição de que a transação corresponde à unidade básica de análise da organização econômica, bem como reconheceu a existência de uma diversidade de estrutura de governança nas intercessões de câmbio de bens ou serviços entre organizações dissociadas tecnologicamente, o que foi vital para o estudo da economia institucional. Ou seja, para ele, a organização não se qualifica somente como um *feedback* aos aspectos tecnológicos e às questões como: economia de escala, economia de escopo, e a vários prismas físicos e tecnológicos e, sim, possui, essencialmente, o objetivo de conciliar as relações que há entre os agentes.

A relação, entre custo de transação e estrutura de governança, é importante para corroborar ou refutar se as transações que diferem em seus atributos são suportadas pelas estruturas de governança de acordo com as previsões da teoria. Dessa forma, esta pesquisa procurou responder: qual é a relação dos atributos de transação com a estrutura de governança na atividade do feno? Com base na teoria dos custos de transação, a análise dos atributos de transação é um dos pontos significativos para a escolha de uma estrutura de organização eficiente, que reduza tanto os custos de transação como os de produção. “As estruturas de governança existem dentro de um ambiente que irá condicionar as formas eficientes de produção em conjunto com os atributos da transação” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 69).

Para Williamson (1985, 1991), compreender a transação como unidade básica de análise tem sua relevância operacional, quando há a identificação dos atributos críticos que diferem uma transação da outra, os quais podem ser especificidade de ativo, incerteza e frequência. O primeiro é considerado basilar para descrever as transações, bem como o principal indutor para o estudo da estrutura de governança. O segundo denota um processo de adaptação ao ambiente, e o terceiro está relacionado com o número de vezes que uma transação pode ocorrer. As implicações de interação entre a incerteza e a especificidade de ativos são fundamentais para a percepção da organização econômica.

A perspectiva de recuperação dos custos da organização, vinculados à estrutura de governança especializada, diversifica em conformidade com a frequência com que as transações acontecem. A regularidade maior de uma transação, que incorra muitos custos, faz com que os agentes busquem estruturas que diminuam os efeitos econômicos desses custos, surgindo uma relação mais íntima e de confiança entre as partes envolvidas na negociação; sendo inviável economicamente a formulação de uma estrutura alternativa, para atender a uma transação, que só ocorre raramente. Isto é, quanto maior a frequência, maior será a necessidade de uma estrutura que forneça uma continuidade a relação de negócio, a fim de

diminuir os custos relacionáveis e os potenciais comportamentos oportunistas (WILLIAMSON, 1979; CARVALHO JR, OZON, 2004; FERREIRA et al., 2005).

Logo, a principal contribuição, desta pesquisa, é identificar se as transações, que diferem em seus atributos, são suportadas pelas estruturas de governança, como determinam os preceitos teóricos. As demais estão relacionadas com a difusão da teoria dos custos de transação econômica, ao estudar os atributos de transação e a estrutura de governança, a fim de subsidiar futuros problemas de pesquisa, bem como evidenciar a importância das relações, entre os agentes, para o aumento ou redução dos custos relacionados às negociações contratuais.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Atributos de transação**

A teoria dos custos de transação econômica é discutida, inicialmente, por Ronald Coase, em 1937, por meio do seu trabalho *“The Nature of The Firm”*, quando ele faz uma abordagem diferente do enfoque convencional. Ele destaca que a função das firmas é a redução de custos e não a otimização da produção e, para isso, definiu dois pontos: no primeiro, o autor destaca que não é a tecnologia que define o foco das análises, mas sim as transações e seus custos; no segundo ponto, ele afirma que a racionalidade limitada é um elemento-chave para a formação dos custos de transação, o que leva a elaboração de vários contratos e, conseqüentemente, maiores custos, em razão de não conseguirem prever os cenários futuros da transação.

Williamson (1979) detalha os pensamentos de Coase (1937) e amplia a teoria de maneira mais indutiva, ressaltando que não atribuir a importância devida aos custos de transação torna a organização da atividade econômica irrelevante. Para Pessali (1998), as contribuições de Williamson, ao definir as dimensões das transações, fizeram com que os ideais de Coase (1937) fossem finalmente usados de uma maneira mais prática, pois ainda faltava uma forma de como comparar os custos de transação que incorriam nas distintas estruturas de governança. Assim, Williamson (1975) define três atributos que modificam os custos de transação e influenciam a escolha das estruturas de governança, os quais são: especificidade de ativo, incerteza e frequência. Da mesma forma, Thielmann (2013) afirma que os custos de transação, em uma organização, são definidos pelas incertezas que circundam os processos, pela frequência que as transações se realizam e, por fim, pela especificidade dos ativos envolvidos

O principal atributo destacado por Williamson (1985) é a especificidade de ativo; segundo ele, esse é o fator determinante na escolha da governança a ser adotada. Silva e Brito (2013) relatam que a especificidade de ativos se refere a valores ou investimentos que, ao serem realizados, estes possam ter seus retornos prejudicados, caso haja um rompimento de contrato de forma prematura.

Os negócios que envolvem ativos específicos para atender uma determinada demanda implicam em maiores custos de transação, justamente em virtude de o ativo ser específico para suprir um interesse particular e ser muito difícil a sua realocação em outro negócio sem que haja perdas de valores. Na outra face, se a relação optar por ativos mais genéricos e por alguma razão a transação não for consumada, esse ativo poderá ser utilizado em outra negociação sem nenhuma dificuldade, assim como o contratante poderá escolher novos negócios sem maiores restrições (CARVALHO JR; OZON, 2004).

A especificidade de ativo é categorizada em seis tipos, de acordo com Williamson (1996): especificidade geográfica ou de localização, especificidade física, especificidade de ativo humano, especificidade de ativo dedicado, especificidade de ativo de qualidade ou marca e especificidade temporal.

Pondé (2007) ressalta que quando as especificidades dos ativos se tornam muito relevantes, cria-se uma relação bilateral, momento em que existe a necessidade de ambas as partes se relacionarem, entre si, por longos períodos, o que gera também uma constante disputa por vantagens contratuais. Assim, as formas de organização começam a se formarem para melhor gerir essas relações, sempre buscando a continuidade e a redução de custos no negócio.

Arbage (2004) acrescenta que, no momento da existência de um ativo específico, há também a recorrência de transações para recuperar o investimento realizado. Para ele, não é provável um processo produtivo, que necessita de um investimento idiossincrático, ser apoiado por transações de pouca frequência.

Já a incerteza está intrinsecamente relacionada com a racionalidade limitada dos agentes, o que impede uma melhor visão ao longo do tempo, impossibilitando a previsão sobre o cenário futuro das negociações, bem como dificultando responder quais elementos irão influenciar diretamente à transação e quais são as medidas necessárias a serem tomadas na formulação inicial do contrato. Deste modo, Dorneles (2013) atesta que o atributo da incerteza sofre influência direta da racionalidade limitada e que, quanto menor for a presença deste pressuposto, em uma transação, menor será a incidência da incerteza na mesma. A

presença desse atributo causa a formulação de mais contratos, sempre havendo a necessidade de reajustes, o que proporciona maiores custos. A incerteza também se refere à falta de confiança entre os agentes, por não poder prever se algum deles irá se comportar de maneira oportunista, mesmo com os contratos já firmados (FERREIRA et al, 2005). Em uma relação comercial, quanto maior for a consideração entre as partes, menor será a incerteza e, por consequência, os custos provenientes da transação (BARRA; LADEIRA, 2016)

Williamson (1981) destaca que há necessidade de proporcionar maior atenção ao comportamento humano respeitando a sua natureza. Logo, ter a percepção da existência da racionalidade limitada e do oportunismo, em uma transação, proporciona aos envolvidos a assimilação da realidade, bem como a inserção de um maior nível de acuidade, a fim de que possa atenuar os custos que, porventura, venham a acontecer.

Para tanto, é imperativo criar meios de proteção para o negócio e formas de organização que preservem a continuidade das transações, a fim de diminuir os custos relacionados. Nesse sentido, a frequência faz referência à quantidade de vezes que uma transação é efetuada entre os agentes. A ocorrência de uma determinada transação possibilita que os agentes analisem se a internalização dessa etapa produtiva é viável ou não, levando-se em conta o que será mais vantajoso para si, negociar no mercado ou produzir internamente, sempre mantendo a eficiência da escala produtiva. A frequência também se relaciona com a determinação das identidades dos agentes participantes da transação (HIRATUKA, 1997; CARVALHO JR; OZON, 2004).

Carvalho e Brito (2009) ressaltam que a intensa recorrência das transações, entre as empresas, e a baixa incerteza em razão do amplo intercâmbio de conhecimento, entre os agentes, representam a especificidade de ativos humanos e a especificidade locacional como fatores essenciais da longevidade das organizações, que foram estudadas, em sua pesquisa. Alvarenga, Tolledo e Paulillo (2014) afirmam que, quando as relações, entre agentes, ocorrem em alta frequência, o comportamento oportunista é minimizado em virtude da parceria que surge entre eles.

Em estudo realizado por Tavares, et al. (2009), identificou-se que, em relações inter organizacionais, a confiança interfere no relacionamento entre os indivíduos e as organizações, tornando-os mais admissíveis e facilmente aceitáveis pelos parceiros, bem como confiantes de que a equipe aja em benefício coletivo e não de modo oportunista. Sales (2016) constata que a especificidade, encontrada em sua pesquisa, promove a frequência da

relação entre os empresários, fornecedores e clientes, assim como o comprometimento e a qualidade constituem fatores que influenciam na continuidade da parceria ao longo do tempo.

Segundo Farina et al (1997, p. 49) “a importância da frequência se manifesta em dois aspectos: a) a diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo por várias transações e b) a possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação”. Ferreira et al (2005) entendem que a análise da frequência deve ser feita com os outros dois tipos de atributos de transação (especificidade de ativo e incerteza), pois quando existe uma demanda por ativos específicos, deverá haver, no mínimo, uma frequência de negociações que justifique a transação, amortizando o investimento em menor tempo possível, pois uma baixa frequência de transação implica em custos muito elevados, inviabilizando a negociação.

## 2.2. Estruturas de governança

Williamson (1985, 1991) apresenta as características das três estruturas de governança básicas: mercado, hierárquica e híbrida. Nogueira (2012, p. 13) faz uma analogia interessante ao dizer que as estruturas formam duas extremidades: em um lado, está o mercado e, no outro, a firma, “e entre esses extremos haveria uma infinidade de formas contratuais chamadas de híbridas”.

O mercado é a forma organizacional mais básica entre as três, é a estrutura mais adequada para negociações que não demandam especificidade de ativo e que acontecem de uma forma ocasional, apenas pela simples troca de propriedade de um bem ou serviço, é onde as transações ocorrem livremente, sem apresentarem nenhuma forma de estrutura organizacional que vise reduzir os custos (NOGUEIRA, 2012). A negociação, nessa estrutura, utiliza apenas o modelo de precificação do mercado e os contratos utilizados são do tipo clássico, não havendo nenhuma exigência maior de ambas as partes, é a pura transferência de direitos em sua forma mais singela. (FERREIRA et al., 2005).

A estrutura hierárquica, também conhecida como integração vertical, acontece quando uma empresa decide internalizar alguns dos processos produtivos da própria cadeia em que está inserida, ou como Williamson (1985, p. 76) diz “[...] a transação é removida do mercado e organizada dentro da firma, submetendo-a a uma relação autônoma”. A grande motivação para adotar essa estrutura acontece, quando as especificidades dos ativos se elevam, tornando os custos de transação, no mercado, inviáveis. Essa forma organizacional possibilita a

empresa ter um controle maior sobre as etapas dos processos produtivos, acabando com a sua dependência do mercado, além de diminuir os comportamentos oportunistas e as disputas de barganha (PONDÉ, 2007).

Com a transação subordinada à hierarquia, a empresa não precisará mais recorrer aos sistemas produtivos externos, quando quiser uma especificidade maior em um dos ativos, e, assim, não incorrerá custos por renegociações de contratos, porém os custos advindos da burocracia é a contrapartida dessa estrutura (WILLIAMSON, 1991).

As formas híbridas (trilateral e bilateral) são o meio termo entre as de mercado e a hierárquica (WILLIAMSON, 1985). As negociações acontecem mediante aos contratos de longo prazo, com cláusulas de salvaguardas, e que garantam a diminuição dos comportamentos oportunistas e outras disputas (PONDÉ, 2007).

A governança trilateral é caracterizada por transações ocasionais mistas e altamente idiossincráticas. Nessas condições, uma vez firmado o contrato, a sua continuidade é motivada até o término do período contratual. Na medida em que as especificidades dos ativos negociados aumentam, a necessidade por um controle maior sobre a transação também cresce em ambas as partes, com isso nasce a relação bilateral entre os agentes, pois, com um ativo muito específico, o produtor só poderá negociar com poucos clientes, e o cliente não dispõe de uma gama de ofertantes; por isso, que há a preocupação em estabelecer meios que tornem o oportunismo difícil de acontecer (FERREIRA et al., 2005).

Segundo o entendimento de Pondé (2007), a frequência de transações, que contenha uma grande especificidade de ativos, incentivará a empresa a procurar uma nova forma de organização que possibilite negociações com um horizonte de tempo maior, e minimize os custos de transação econômica. Williamson (1985) entende que a especificidade dos ativos é o fator principal na escolha da estrutura de governança a ser adotada, e que são diretamente proporcionais, na medida em que a especificidade de ativo cresce na negociação. A estrutura a ser adotada ficará, cada vez mais, complexa, partindo da estrutura de mercado para a hierárquica. (NOGUEIRA, 2012)

### **3. Procedimento Metodológico**

Esta pesquisa tem como objetivo identificar a relação dos atributos de transação com a estrutura de governança, à luz da teoria dos custos de transação econômica, na atividade do

feno no Estado do Rio Grande do Norte. Nessa perspectiva, utilizou-se, quanto à abordagem e aos objetivos, a pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, respectivamente.

Nessa perspectiva, aplicou-se a entrevista semiestruturada, que foi dividida em três blocos: o primeiro tratou de perguntas gerais, voltadas à atuação da organização; o segundo considerou os atributos de transação; e o terceiro versou sobre a estrutura de governança. Como forma de validar as informações obtidas, realizou-se a triangulação dos dados mediante entrevista, observação e análise documental.

Nesta pesquisa, empregou-se o estudo multicase, que teve como objeto de trabalho: as duas organizações genuinamente potiguares: a primeira é uma microempresa, que deu início a sua produção em 2004, e possui uma estrutura de 18 funcionários; a segunda corresponde a uma organização de médio porte, composta por 30 funcionários, a qual começou suas atividades em 1990.

No Rio Grande do Norte, há apenas duas fazendas produtoras de feno: a Feno Upanema, localizada no município de Upanema-RN; e a Fazenda Laranjeiras Agropecuária, que possui unidade situada no perímetro irrigado na cidade de Alto do Rodrigues-RN, região conhecida como baixo Assú.

Para esta pesquisa, o critério de classificação do porte das empresas estudadas corresponde ao do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, ou seja, por número de empregados. Nesta pesquisa, as organizações foram denominadas de Feno 1 e Feno 2 respectivamente. Com relação à receptividade, os empresários se prontificaram a contribuir com dados que respondessem o problema de pesquisa. A entrevista durou, em média, duas horas, ou seja, foi realizada em um único período, o que caracterizou o recorte temporal transversal.

Os dados primários 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, p. 40, 2010), que, consequentemente, foram importados para o *software* ATLAS TI 7.5, a fim de sistematizar os dados. 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; logo foi categorizado, para a formação das redes, de acordo com as dimensões estudadas: atributos de transação e estrutura de governança.

#### 4. Análise e Discussão dos Dados

O processo de produção do feno começa com a preparação do solo e a escolha do capim apropriado; depois de plantado, vem toda uma programação de irrigação e adubação, bem como é necessário manter o controle de pragas. Entre 35 e 40 dias, o capim está pronto para ser cortado; para tanto é utilizada uma máquina específica da atividade de feno denominada ceifadeira, todavia pode acontecer de forma manual. Depois de cortado, o capim é espalhado por meio do uso de uma máquina peculiar chamada de enleiradeira, a fim de que o produto seja desidratado de forma homogênea.

O feno é um bem agrícola que precisa está em um nível baixo de umidade, por isso o clima quente é de suma importância. Após ser espalhado e posteriormente desidratado, o feno é enfardado pela enfardadeira, cuja máquina recolhe e o finaliza em formato de fardos, geralmente retangulares, e amarrados com barbante. Posteriormente, ele é estocado e está pronto para a comercialização.

Como qualquer atividade agrícola, os resultados da produção de feno é inconstante, por sofrerem com os fatores climáticos e biológicos. O feno deve ser cortado com pouco teor de umidade e, em épocas de inverno, alcançar esse nível é complicado e custoso para os produtores. Ambas as empresas, participantes desta pesquisa, plantam o capim tipo Tifton 85, que é um capim que foi criado em laboratório, para fornecer maiores valores nutricionais aos animais, além de ser bem mais adaptável ao solo e ao clima, como também mais resistente a pragas.

Em se tratando da produção anual de feno, ambos não possuem um número exato, mas trabalham com estimativas. O proprietário da feno 1 estima que chega aos 140.000 kg de feno ao ano, já o da feno 2 acredita que, em um ano bom, poderá chegar a 1.260.000 kg de feno.

A respeito do critério de contratação dos funcionários, os dois entrevistados relataram que não exigem muitos pré-requisitos dos candidatos. O proprietário da feno 1 explica que contrata por indicação de outros funcionários. O proprietário da feno 2 esclarece que o único requisito que geralmente solicita, é que o funcionário contratado resida no município, onde se localiza a empresa.

Os dois entrevistados concordam que a disponibilidade de recursos humanos é precária para o setor, assim como afirmam que os recursos naturais disponíveis: água, solo, clima são favoráveis, e que sua região é privilegiada. Já eles discordam sobre a acessibilidade aos recursos tecnológicos; enquanto o proprietário da feno 1 ressalta não haver problemas com máquinas, fornecedores e assessoria; o proprietário da feno 2 relata que precisa buscar

em outros Estados, para as suas necessidades serem atendidas. Os dois voltam a concordar sobre a obtenção de recursos financeiros, e relatam que há restrições para conseguir crédito; no entanto, caso haja o desejo de buscar o recurso financeiro, não existe impedimento desde que esteja disposto a pagar os altos juros praticados.

Ao se referir à infraestrutura, o proprietário da feno 1 ressalta que a construção da BR-110 favoreceu muito o seu negócio, reduzindo os custos de logística. Já o proprietário da feno 2 destaca que a oferta de energia elétrica é muito boa, porém o escoamento da sua mercadoria é dificultado pelas condições das rodovias que, segundo ele, são mal conservadas. A atuação do governo é mais uma unanimidade nas opiniões dos entrevistados; os dois enfatizam que os governos não cooperam com a atividade.

#### **4.1. Atributos de transação**

Nesta seção, identificaram-se os atributos que influenciam as negociações: especificidade de ativo, incerteza e frequência, tendo como princípio que a transação é a unidade básica de análise (WILLIAMSON, 1991). O primeiro atributo diz respeito às singularidades que envolvem as negociações, o segundo corresponde às incertezas, e o terceiro revela a continuidade da relação comercial (WILLIAMSON, 1985).

##### **4.1.1. Especificidade de ativo**

A especificidade de ativo constitui os investimentos e características que elevam a singularidade de um ativo, fazendo com que o mesmo seja transacionado em negociações peculiares (WILLIAMSON, 1985). A localização geográfica das empresas, que praticam a atividade do feno no Rio Grande do Norte, favorece a sua produção, pois os recursos naturais juntamente ao clima semiárido resultam em um produto de qualidade.

No que se refere aos custos com logística, uma possui localizada mais privilegiada do que a outra, situando-se um pouco mais próxima do seu centro consumidor, porém ambas não enfrentam problemas com relação à logística. Apesar disso, o proprietário da feno 2 afirmou que, em algum tempo atrás, a oferta de transporte era maior, e para competir em alto nível com os produtores de outros Estados, ele aumentava a carga a fim de baratear os custos.

O nível de especialização das máquinas usadas no processo de produção do feno é alto, sendo difícil o seu remanejamento para outro tipo de produção do agronegócio, como

também não apresentam demanda para revenda. Os entrevistados afirmam que não fazem modificações em suas máquinas; há máquinas, no mercado, que são apropriadas para a produção do feno, apesar da atividade possuir poucos fornecedores.

A produção de feno sofre com a restrição do número de fornecedores de máquinas específicas para a produção, principalmente nacional. Isso faz com que as empresas produtoras busquem máquinas no mercado externo, assim como o proprietário da feno 2, que já comprou máquinas importadas da Alemanha. A produção do feno ficaria inviável sem a utilização dessas máquinas, todo o processo passaria a ser muito mais complexo e custoso se as máquinas não apresentassem um bom nível de especificidade. O proprietário da feno 1 explica:

*Só servem para a produção de feno, a máquina específica, é, do feno só serve para o feno, agora o trator não, o trator que puxa a máquina, o trator que enleira, eu posso usar ele em qualquer outra atividade, fazer plantio de milho, fazer silagem, né, agora a máquina do feno só serve para o feno. É difícil a revenda porque tem poucas produtoras; no Rio Grande do Norte, só tem três empresas né, daí pra frente.*

No que se referem à competência dos funcionários, os proprietários afirmaram que os mesmos são habilitados; contudo necessitam de um frequente acompanhamento ou a realização de capacitação. Segundo os entrevistados, há funcionários que trabalham há bastante tempo na empresa, e por isso compreendem todo o processo necessário para a produção do feno.

O proprietário da feno 1 revela que não realizou nenhum tipo de capacitação em sua equipe, e que o aprendizado dos seus funcionários se deu com a experiência na atividade. Nesse caso, a única capacitação realizada acontece, quando a empresa adquire uma máquina nova. O proprietário da feno 2 demonstrou maior preocupação com o nível de conhecimento e com a atualização de sua equipe, ele explica:

*Isso é uma falha que eu acho que a empresa tem, porque eu acho que a gente devia ter era muito mais treinamento, você faz curso de tratorista, recicla, tem gente que já fez dois, três cursos, mais eu acho que a gente deveria treinar mais. Porque quando eu tava mais na outra fazenda, que não tinha essa, eu tinha mais tempo de acompanhar o dia a dia, a atividade, de ficar em cima do funcionário, dois, três dias com o mesmo funcionário, hoje eu sinto falta do tempo pra fazer isso, e hoje eu não tenho uma pessoa pra fazer isso, deveria treinar mais, eu acho.*

Em se tratando de investimentos, para atender a demandas específicas, os dois afirmaram que não acreditam ser viável praticarem esse tipo de negociação. Ocorre que, com o aumento da procura pelo feno, os investimentos de expansão acontecem espontaneamente; o mercado é quem dita o crescimento ou a diminuição dessa atividade. O proprietário da feno 2 ressalta que prefere uma demanda pulverizada, para formar uma carteira diversificada de clientes.

A atividade do feno sofre variações, em sua demanda, de acordo com a sazonalidade climática, ou seja, a chuva influencia muito nos investimentos. Como o feno precisa de um baixo nível de umidade, o período de seca favorece a sua produção, assim como aumenta a sua procura. Porém necessita de reservatórios, com grande capacidade de armazenamento de água, para a realização de irrigação.

Já em períodos de inverno, o processo, para atingir a excelência no nível de secagem do capim, é lento; bem como, por consequência do período chuvoso, ocorre o crescimento de pastagens nas áreas dos criadores de gado e cavalo e, por decorrência, a diminuição da procura pelo feno.

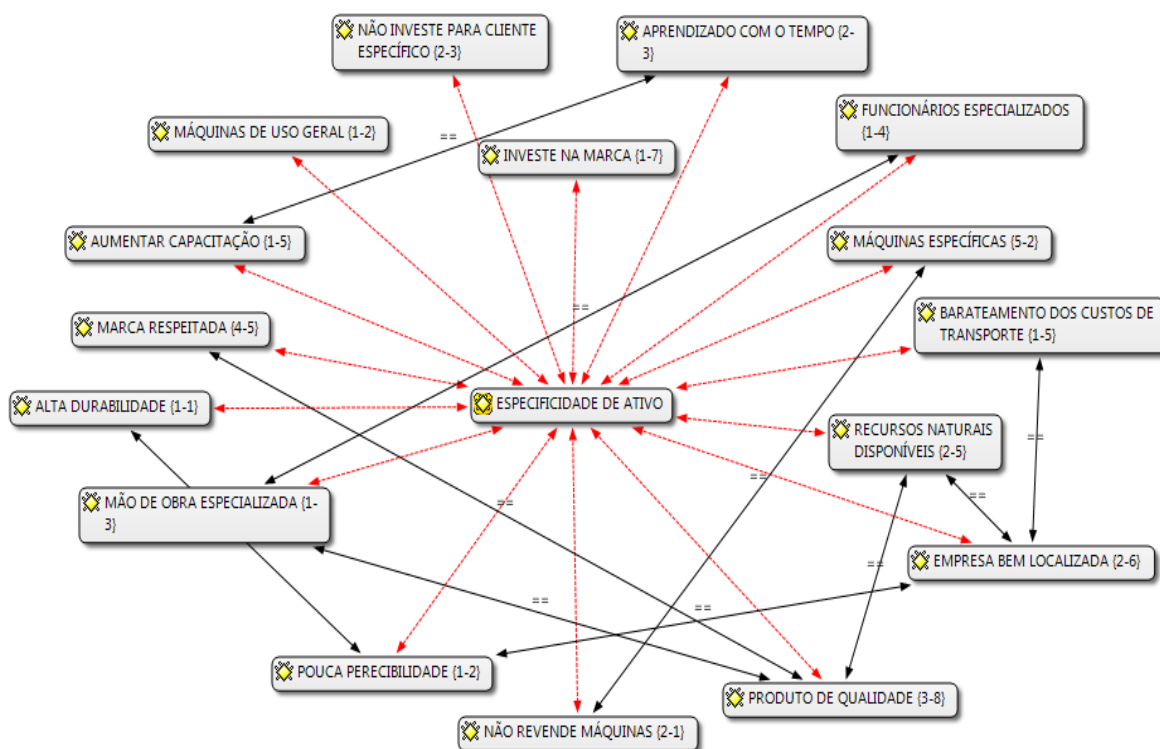
Com relação à marca, os proprietários entrevistados asseguraram que estão bem representados, pois as empresas conseguiram conquistar a credibilidade dos seus clientes. Neste sentido, o proprietário da feno 2 afirma:

*Ah, graças a Deus, eu acho que a marca da gente é bem aceita, bem respeitada, tem um volume já, uma tradição e a gente procura zelar o máximo que pode pra isso, né? Assim: às vezes um cliente reclamou do feno, eu já sai daqui pro interior de Pernambuco porque o cara recebeu uma carga lá e reclamou, eu fui lá olhar o que tava acontecendo, e várias vezes já houve reclamações, que eu mesmo peguei um telefone, peguei um carro e fui embora, viajei. Às vezes, um motorista trata mal um cliente, é aborrecido, não quer dividir uma carga, fracionar, eu já procuro eliminar aquele cara, assim, um trabalho de mais de 20 anos que a gente tem, e assim, eu acho que ela é bem aceita, bem respeitada, graças a Deus é uma marca boa.*

No aspecto da perecibilidade, os entrevistados ressaltam que o feno é um produto muito durável, tendo em vista ser possível estocá-lo, por vários meses ou anos, sem acontecer nenhum problema, ao contrário de outras atividades do agronegócio. Os entrevistados foram categóricos em afirmar que não colocam feno passado no mercado, pois, quando o feno está guardado por muito tempo, eles não realizam a venda e, para não perder completamente os fardos, os proprietários alimentam seus próprios rebanhos de gado. O proprietário da feno 2 enfatiza:

*Bom, se você armazenar direito não estraga. E não encostar na parede, você armazena o feno por mais de ano, sem problema nenhum; ele vai queimar um pouco, perde um pouco da umidade; aumenta a matéria seca e perde um pouco do peso, só isso. Mas o feno conserva o mesmo teor de matéria seca, o valor nutricional dele é a mesma coisa, vai queimar um pouco por fora, só perde a cor externa [ ]*

Portanto, a especificidade de ativo, descrita acima, pode ser representada por meio dos seguintes códigos: barateamento dos custos de transporte; alta durabilidade, aprendizado com o tempo; funcionários especializados; máquinas específicas; recursos naturais disponíveis; empresa bem localizada; produto de qualidade; não revende máquina; pouca perecibilidade; mão de obra especializada; marca respeitada; aumentar capacitação; máquinas de uso geral; investe na marca; não investe para cliente específico. Os códigos utilizados foram relacionados no Atlas ti 7.5, e deram origem à seguinte rede, de acordo com a Figura 1:



**Figura 1: Rede Especificidade de Ativo**  
 Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com a Figura 01, há, na atividade do feno, ativos específicos como: a localização geográfica, que segundo Carvalho Jr e Ozon (2004) ocorre quando os agentes se situam próximos. O código: barateamento dos custos de transporte representa essa especificidade, exatamente por essas empresas estarem próximas da maioria dos seus clientes. Outros códigos que configuram essa singularidade correspondem a: empresas bem localizadas e recursos naturais disponíveis, pois, além de possuírem algumas rodovias, que facilitam a logística, elas estão firmadas em regiões propícias ao cultivo do feno.

Para Pessali (1998), a especificidade física ocorre quando a empresa adquire a máquina com algum nível de diferenciação, a qual só atenderá as necessidades de uma produção determinada, o que dificultará a sua revenda. As principais máquinas envolvidas, no processo produtivo do feno, apresentam um alto grau de especificação, como configura o código: máquinas específicas; a mesma especificidade ocorre no setor salineiro da região Norte Riograndense de acordo com Sales (2016). Essa especificidade está inerente às máquinas adquiridas, e sem essas especificações, a eficiência da produção seria afetada.

Os entrevistados afirmam que os funcionários conhecem o processo de produção do feno, bem como são qualificados. De acordo com Carvalho Jr e Ozon (2004), a especificidade de ativo humano é o conhecimento especializado dos funcionários, suas competências em executar uma tarefa, e os seus processos de aprendizado. Grande parte da qualificação dos funcionários, dessas empresas, ocorreu com o passar do tempo, ou seja, um processo *learning by doing* (aprender fazendo), como representa o código: aprendizado com o tempo; outros dois códigos também conceberam essa dimensão: mão de obra especializada e funcionários especializados.

Carvalho Jr e Ozon (2004) ressaltam que a especificidade de ativo dedicado acontece quando a empresa realiza investimentos, ao visar à necessidade de um único cliente. Os entrevistados consideram muito arriscado a efetivação de investimento para uma demanda específica, por acreditarem que o risco seja grande, caso o negócio não se concretize, como demonstra o código: não investe para cliente específico. Contrário a essa afirmação, segundo Sales (2016), o setor salineiro procura investir em pedidos especializados, a fim de satisfazer uma demanda peculiar.

A clientela do feno apesar de sensível, por conta da sazonalidade pluviométrica, é fiel aos seus fornecedores. Os empresários do feno conseguem atribuir valor as suas marcas com princípios éticos, compromisso e qualidade; é assim que eles mantêm parcerias, ao longo do tempo, com uma carteira de clientes diversificada. Carvalho Jr e Ozon (2004) afirmam que a

especificidade de marca está ligada com a imagem da empresa no mercado, com a reputação que a mesma tem com os clientes. Os empresários do feno zelam por suas marcas, não colocando, no mercado, aquele feno que já está estocado há muito tempo, mantendo sempre um bom nível de qualidade do produto. Neste contexto, os códigos que representam essa dimensão correspondem aos seguintes: investe na marca, marca respeitada e produto de qualidade. Uma realidade que é também do setor salineiro da região, conforme Sales (2016).

Para Williamson (1991), a especificidade temporal faz referência à possibilidade de retorno do tempo de produção; ou seja, quando o tempo é fator essencial para imputar valor ao bem. O feno é muito durável, apesar de ser um produto agrícola, podendo ficar estocado por anos e, ainda assim, ser negociado sem perdas de valores. A forma como ele é manejado e estocado irão influenciar muito na sua longevidade; os empresários do feno orientam como os clientes devem realizar um bom manejo do produto, justamente para que ele suporte longas viagens e períodos em estoque. Essa especificidade é representada pelos códigos: alta durabilidade e pouca perecibilidade.

Dessa forma, Hiratuka (1997) elucida que é imperativo designar mecanismos de segurança, para a transação, com o intuito de promover a continuidade das relações, assim como minimizar os custos relacionados. Com base na Figura 01, o setor do feno potiguar prioriza a continuidade nas negociações com os seus clientes, o que leva a governança bilateral, com base na contratação relacional (WILLIAMSON, 1979).

#### **4.1.2. Incerteza**

Williamson (1985) explica que a incerteza nas transações acontece pelo fato dos agentes não poderem avaliar, com confiança ou menor confiança, exatamente o que irá acontecer no futuro, pois o ambiente econômico está sujeito a várias mudanças. Ele explica que o aumento da incerteza ou a presença dela fará com que adaptações contratuais sejam necessárias, a fim de diminuir os impactos das mudanças e os comportamentos oportunistas que a outra parte da relação poderá apresentar.

Segundo os entrevistados, há uma relação de respeito entre fornecedor e empresa de feno, apesar de existirem alguns descumprimentos de acordos, que acontecem em razão de erros de comunicação, os quais são resolvidos harmonicamente entre as partes. O proprietário da feno 2 argumenta:

*Acontece de o produto não vim dentro das especificações, de não cumprir prazo, de combinar a entrega e não entregar; de adubo, por exemplo, vir com excesso de umidade, de barbante vir quebrado, ele não vem uniforme, às vezes acontece isso. Você liga reclama, pelo volume de compra da gente, pelo histórico da gente, os caras repõem, respeita entendeu.*

Os entrevistados, ainda, revelaram que confiam nas informações prestadas por seus fornecedores; apesar de acontecerem pequenas inconformidades, todos os negócios são efetivados, sem maiores problemas.

Tratando-se das dificuldades com os clientes, os entrevistados destacaram que enfrentaram algumas adversidades, principalmente nas questões de inadimplência. O entrevistado da empresa feno 2 enfatiza, em especial, a ocorrência de problema com a venda, devido ao manejo irresponsável da carga de feno, realizado pelo cliente, o que causou cólicas nos cavalos e, como consequência, houve uma ação judicial contra a empresa. Entretanto, a análise laboratorial realizada, no feno, constatou que o mencionado produto estava em conformidade com as exigências dos padrões. O mesmo revela, ainda, que existem clientes muito desobedientes, que não seguem as orientações referentes ao manejo do feno e, com esses, ele prefere não negociar.

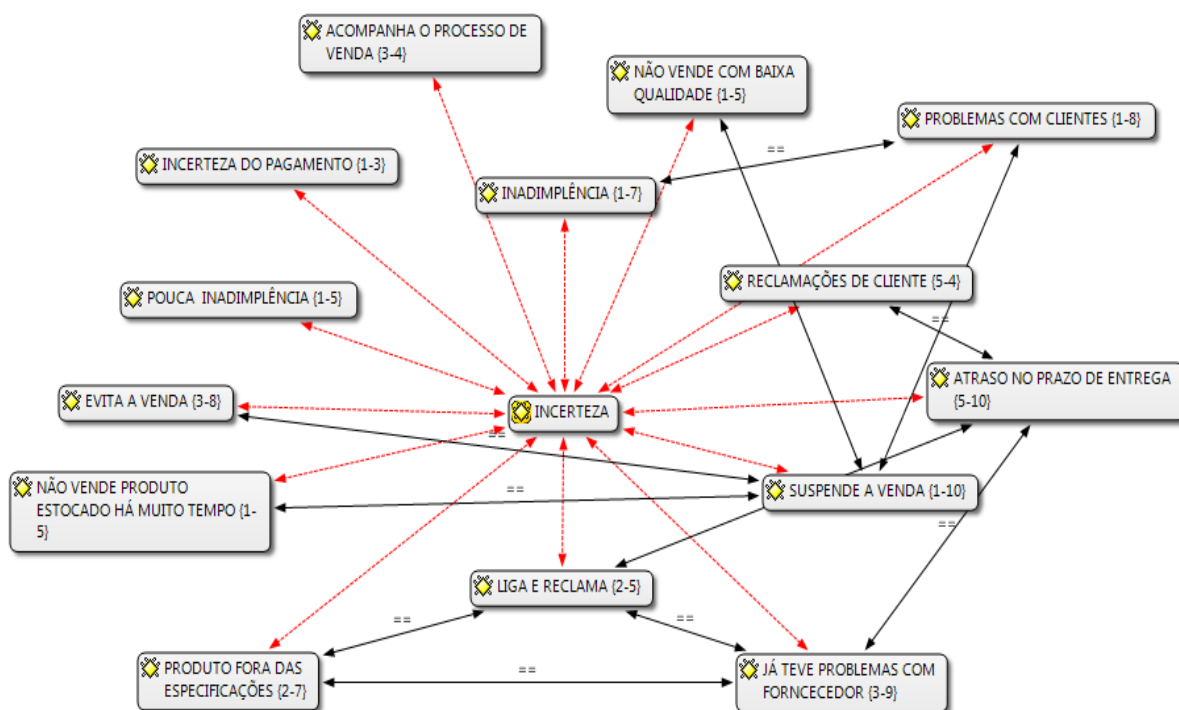
O proprietário da feno 1 destaca problemas com inadimplência, conforme expressou:

*É, o que tem, vamos dizer assim, às vezes é a questão do contrato financeiro, muitas vezes, você tem algumas dificuldade de recebimento de determinados clientes, você tem isso, é. Só pra você ter ideia, ano passado, eu forneci o feno pra uma grande exposição e quando chegou, na hora, o cara falou que não tinha dinheiro pra pagar, né, então há essas dificuldades, e a gente vai de todo jeito não é, e tem que discutir, arrumar uma forma pra pagar, arrumar um prazo não é, corrigir, essa coisa toda, essa é a dificuldade que tem [...]*

Os entrevistados ressaltaram que, anteriormente a qualquer negociação com um cliente novo, buscam informações a respeito do mesmo, a fim de conhecê-lo. Eles explicaram que a identidade dos agentes é uma questão relevante, pois a sua identificação é essencial, antes de firmar relações de negócio, já que a falta de informações gera dúvidas sobre sua conduta. O proprietário da feno 2 elucida essa preocupação:

*[...] você pega informação com um amigo seu: Ah fulano é gente boa e tal, mas o cara é gente boa, mas não é bom pagador, e às vezes você dança por atender bem pela amizade, pela falta de tempo, pela falta de profissionalismo da empresa. Que eu acho que, nesse caso, a culpa foi minha, porque era pra todo cliente novo puxar o SERASA dele, e se tiver problema não sai nada, e o cara foi sabido porque o nome dele era todo bichado, daí ele era amigo de um amigo meu, e depois foi que eu soube que ele colocou no nome da loja dele, a loja dele tava toda limpa.*

A descrição, acima, pode ser representada por meio da seguinte rede de códigos, que caracteriza a incerteza que circunda a atividade do feno. Os códigos que configuram essa dimensão são: acompanha o processo de venda, problemas com clientes, inadimplência, liga e reclama, não vende com baixa qualidade, incerteza do pagamento, reclamações de cliente, pouca inadimplência, evita a venda, suspende a venda, atraso no prazo de entrega, já teve problemas com fornecedores, não vende produto estocado há muito tempo, produto fora das especificações.



**Figura 2: Rede Incerteza**

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Segundo Ferreira et al. (2005), é possível observar que os pressupostos comportamentais, junto às mudanças no ambiente institucional, elevam a incerteza nas transações, ao fazer com que o risco das negociações, principalmente, as de longo prazo, seja muito alto. Essa incerteza está presente nas empresas de feno, especialmente, nas transações com os clientes, a qual é advinda da inadimplência que, para os empresários, é a maior dificuldade enfrentada. Os códigos: inadimplência, incerteza do pagamento e problemas com clientes configuram esse cenário, em conformidade com a Figura 02.

Williamson (1985) acrescenta que a possível falta da racionalidade limitada e do oportunismo, aboliria qualquer tipo de incerteza nas negociações, pois nada seria alterado e todas as informações iniciais se manteriam corretas até o fim. Nas transações com os fornecedores, os empresários do feno não enfrentam muitas adversidades, pois os problemas que acontecem são mínimos, os quais são solucionados rapidamente; assim, a maioria dos acordos com fornecedores é mantido. Os códigos que representam essa relação são: atraso no prazo de entrega, produto fora das especificações, liga e reclama e já teve problemas com fornecedores, os quais estão destacados na Figura 2.

A confiança que existe, entre empresários do feno e os seus fornecedores, origina-se de uma relação de parceria conquistada ao longo do tempo, pois apesar de haver mudanças no ambiente econômico, o comportamento dos fornecedores continua o mesmo, o que corrobora com os resultados da pesquisa de Tavares et al. (2009). No entanto, não acontece na relação com os clientes, porque a inadimplência é um fator recorrente; desta forma, os empresários procuram ter maiores cuidados antes de fechar uma negociação; por exemplo, quando uma programação de entrega é realizada e, a partir daí, surgem dificuldades, os empresários são obrigados a rever o acordo, podendo causar até o cancelamento do mesmo. Os códigos: suspende a venda e evita a venda, em conformidade com a Figura 2, materializam essa relação.

Os empresários do feno procuram passar o conhecimento necessário para os seus clientes; o código: acompanha o processo de venda, configura essa interação, porque o feno é um produto que precisa ser manejado corretamente para manter a sua qualidade. Williamson (1985) afirma que, quando existe a especificidade de ativos, a incerteza se torna muito mais elevada, em razão do risco de comportamentos oportunistas, o que irá demandar maiores adaptações contratuais para preencher suas lacunas. Uma vez que o feno possui essa

singularidade, pode-se afirmar que a incerteza associada ao oportunismo se faz presente em muitas das suas transações.

#### 4.1.3. Frequência

A frequência, segundo Williamson (1985), é representada pelo número de vezes que os agentes efetuam as transações. Ele explica que, quando há um bom nível de frequência nas negociações, os custos das estruturas de governança especializadas serão recuperados com maior facilidade. Ele ainda ressalta que, ao existir a especificidade de ativos, a frequência necessitará acontecer para justificar as transações, pois, só assim, é possível obter um retorno sobre esse investimento.

Nessa perspectiva, os empresários da atividade do feno costumam efetuar programações com os seus fornecedores, a fim de que eles não deixem de prover os seus estoques com alguns insumos essenciais. O proprietário da feno 2 argumenta que sempre dá prioridade aos fornecedores parceiros. O proprietário da feno 1 esclarece essa relação:

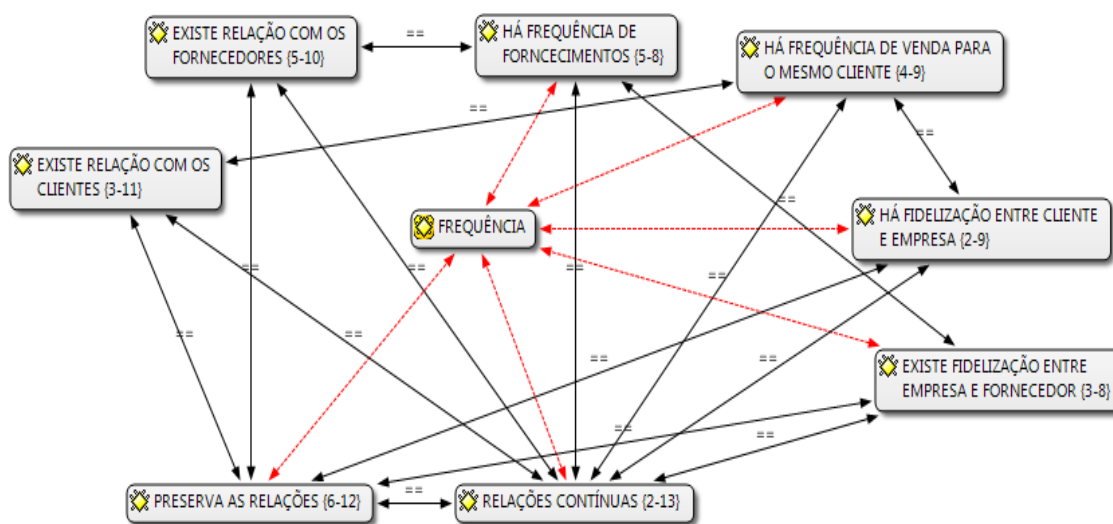
*Existe, existe sim, eu tenho, vamos dizer assim: ele sabe a minha, o meu consumo de adubo químico, ureia tal, tal e tal, e eu faço uma programação com ele de entrega, por quinzena, às vezes até por semana. O feno, eu adubo ele duas vezes antes de cortar. Tem toda aquela programação, cortou, com 5 dias, 10 dias, aduba a primeira vez, com mais 15, aduba outra, então dentro dessa programação, dou uma programação a ele, e ele vai entregando, no caso específico de adubação química. Materiais, irrigação eu sempre idealizo algumas lojas, nessa parte de investimento de canos, de bombas e essas coisas e pessoas e etc e etc., quando eu vou ampliar por exemplo.*

No trato, entre empresários e clientes, os entrevistados enfatizaram que procuram manter uma relação de parceria, que atenda às expectativas do comprador, no que se refere, principalmente, à qualidade do produto, bem como à interação de conhecimentos relacionados à forma de manejar o feno, no pós venda. O proprietário da feno 1 ressalta que possui clientes que se direcionam, semanalmente, à fazenda com o objetivo de adquirir feno; como também há aqueles que são abastecidos, continuamente, pela empresa, em conformidade com uma programação estabelecida por eles. O proprietário da feno 2 elucida a fidelização dos seus clientes:

*[...] pronto, no caso, o que acontece com o feno, no período da chuva, você não tem a quem vender, é ruim, no período da seca se você*

*tivesse 3 vezes mais você venderia. Quem é que eu atendo? Já teve seca que eu poderia ter rachado de ganhar dinheiro, comprando gado magro e escapando e eu não fiz isso, continuei atendendo os meus clientes, não peguei cliente novo, dei prioridade a quem comprou comigo de inverno a verão e quem é parceiro aqui [...].*

A Figura 03 configura a frequência das transações ocorridas na atividade do feno, cujas informações descritas, acima, estão representadas pelos códigos: há frequência de fornecimento, há frequência de venda para o mesmo cliente, há fidelização entre cliente e empresa, existe fidelização entre empresa e fornecedor, relações contínuas, preserva as relações, existe relação com os clientes e existe relação com os fornecedores.



**Figura 3: Rede Frequência**  
 Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De acordo com a Figura 3, os códigos relacionados, na rede frequência, configuram a conexão entre fornecedores e empresa, bem como clientes e empresa. Essa parceria é importante para a atividade do feno, pois, dessa forma, os agentes conseguem firmar vínculos que se estendem ao longo do tempo, reduzindo as incertezas do negócio e favorecendo o retorno sobre os investimentos. Williamson (1985) afirma que a continuidade das relações é primordial para a redução dos custos com as estruturas de governança, e para a amortização dos investimentos em ativos específicos.

De acordo com Arbage (2004), as frequentes transações, que envolvem ativos específicos, tendem a estabelecer uma estrutura de governança que minimize os custos relacionados. Ele ainda elucida que, independentemente da estrutura de governança, a

empresa terá custos relacionados à sua manutenção. Esse resultado pode ser corroborado na pesquisa de Carvalho e Brito (2009), quando eles afirmam que a frequência e a baixa incerteza são aspectos relacionados à troca de conhecimento entre os agentes, o que apontam a especificidade de ativo humano e locacional como responsáveis pela continuidade das organizações.

Desta forma, os entrevistados enfatizam que sempre procuram manter um nível de compromisso e qualidade nas suas negociações, visando a sua longevidade. Os códigos: há frequência de fornecimento e há frequência de vendas com clientes, traduzem esse cenário.

Em conformidade com os entrevistados, a relação com os clientes é algo que as organizações priorizam, visto que a sua satisfação é essencial para a continuidade dos negócios, mesmo em épocas de inverno. O código: existe fidelização entre empresa e cliente traduz essa realidade. No que se refere à relação entre fornecedores e empresas, identificou-se que há preferência em negociar continuamente com o mesmo fornecedor, em razão da afinidade e da troca de informações entre ambos.

Farina et al (1997) relatam que, em razão da recorrência nas transações, surge uma relação de confiança entre os agentes, pois será construída uma reputação entre os mesmos. Os autores ressaltam que, dessa forma, o atributo incerteza e as suas consequências podem diminuir, e que com a construção de uma reputação em volta da marca dos agentes, ambos firmarão um compromisso confiável e ético, objetivando a continuidade da relação. As empresas da atividade de feno possuem parcerias duradouras com fornecedores e com clientes, caracterizadas por uma conexão de confiabilidade e compreensão. Os códigos: preserva as relações e relações contínuas exprimem esse contexto.

A pesquisa de Sales (2016) mostra que as transações, nas empresas salineiras, com fornecedores e clientes, apresentam um bom nível de recorrência, e que essa frequência é primordial para a construção de elos entre eles, o que é desejável por todos, e faz com que os custos de transação diminuam, assim como ocorre nas empresas da atividade do feno.

## **4.2. Estrutura de governança bilateral**

Quanto maior a frequência de negociações de ativos específicos, mais forte será a tendência para uma governança bilateral. Williamson (1981) explica que, quando os investimentos em ativos específicos são feitos, os agentes atuam em uma relação bilateral ou quase bilateral, por um período de tempo necessário para amortizar o investimento. Nessa

perspectiva, identificou-se que o feno é um produto singular, e as empresas produtoras mantêm uma relação contínua com os seus clientes

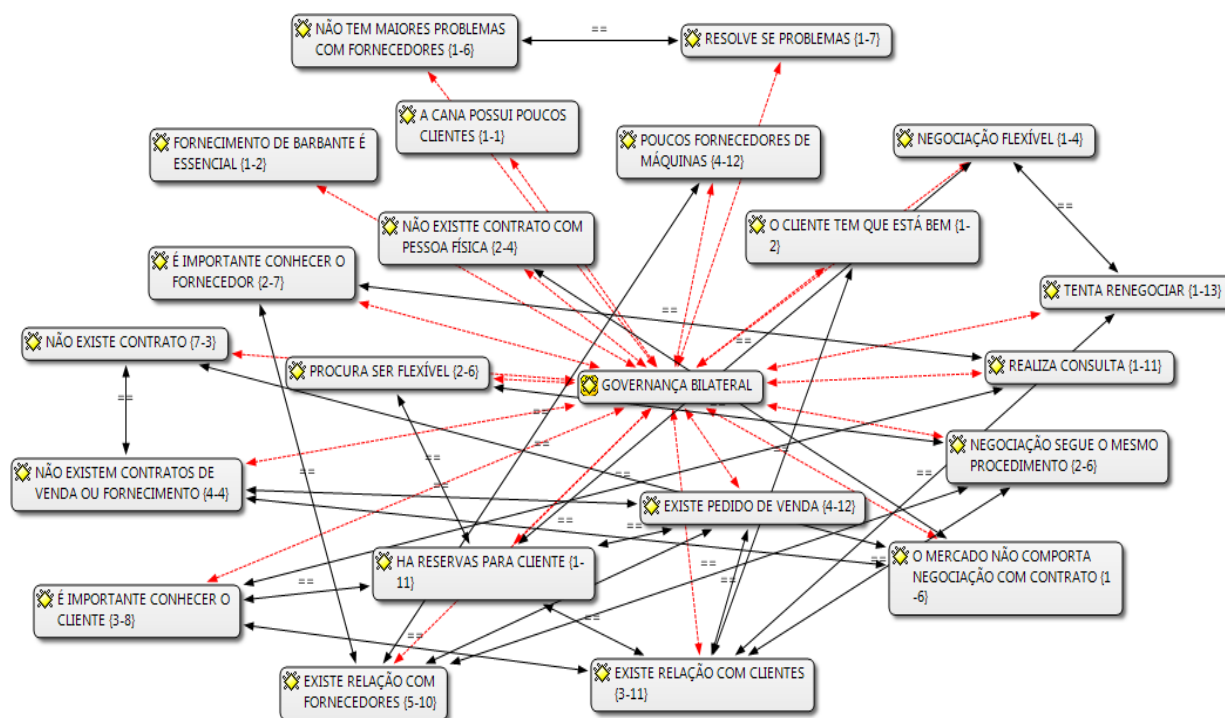
Os empresários da atividade de feno, muitas vezes, negociam com os fornecedores e clientes, a fim de que uma boa relação seja mantida. Segundo os entrevistados, a preservação dos negócios é uma das suas principais filosofias. E conservar a relação com o mesmo cliente, para eles, é menos custoso, conforme argumenta o proprietário da feno 2:

*[ ] eu tiver vendendo um feno de 12 reais pro cara; um cara chegou, aqui, e ofereceu por 11,80; o cara me paga bem, tem um volume de compra boa, eu negocio com ele, não vou deixar de vender a ele, por causa de 20 centavos; então esse tipo de coisa eu faço porque gostaria que fizesse comigo.*

Dessa forma, os empresários afirmaram que, antes das transações serem efetuadas com os clientes e os fornecedores novos, eles buscam informações a respeito dos mesmos, com o propósito de conhecer a sua reputação. A fim de que as incertezas possam ser reduzidas, pois a margem de erro deve ser, na atividade de feno, pequena, em conformidade com as informações do proprietário da feno 2:

*[...] Claro, não faço negócio com gente que não conheço não, se tem má reputação, não faço.*

Com a finalidade de configurar a estrutura bilateral, na atividade do feno, foram utilizados os códigos: não tem maiores problemas com fornecedores, resolve sem problemas, a cana possui poucos clientes, negociação flexível, poucos fornecedores de máquinas, tenta renegociar, o cliente tem que está bem, realiza consulta, o mercado não comporta negociações com contrato, existe pedido de venda, existe relação com clientes, existe relação com fornecedores, há reserva para cliente, é importante conhecer o cliente, não existem contratos de vendas ou fornecimentos, procura ser flexível, não existe contrato, é importante conhecer o fornecedor, não existe contrato com pessoa física, fornecimento de barbante é essencial, negociação segue o mesmo procedimento, os quais foram relacionados no programa Atlas Ti e, por conseguinte, o tratamento deu origem à seguinte rede:



**Figura 4: Rede estrutura de Governança Bilateral**

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os códigos: é importante conhecer o fornecedor, é importante conhecer o cliente e realiza consulta, traduzem o quanto as organizações procuram conhecer os seus clientes e fornecedores, até em razão da necessidade de uma relação contínua entre eles. Para Williamson (1979), a recorrência das transações demanda a estrutura de governança bilateral pautada na contratação relacional.

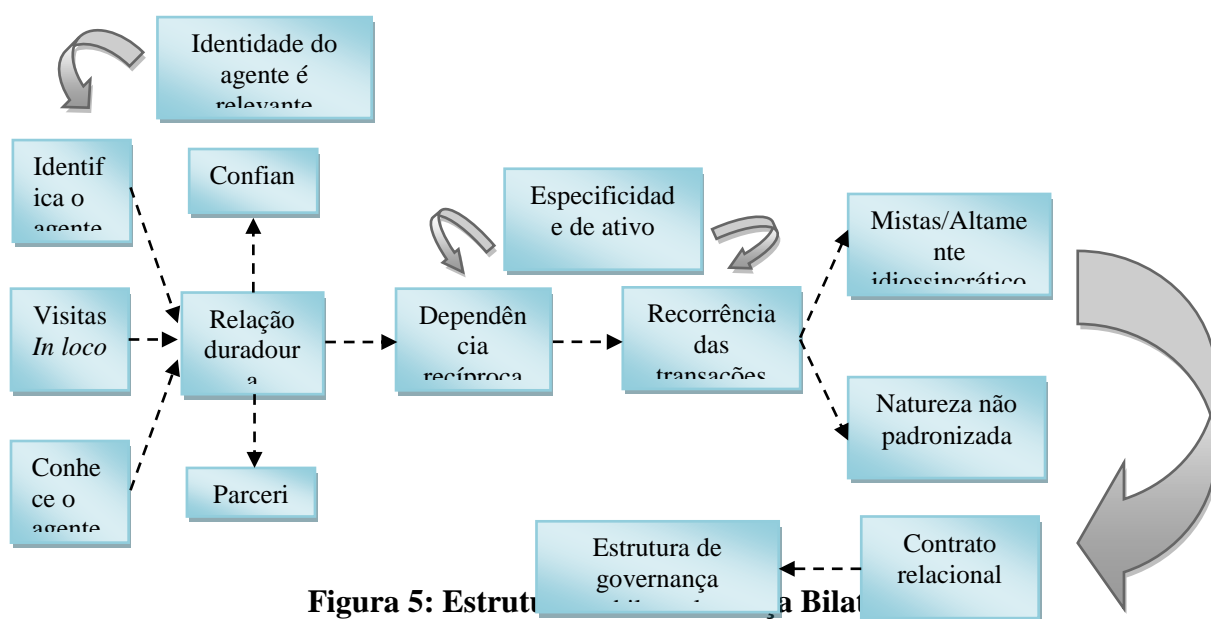
Na atividade de feno, existem poucos fornecedores, porém as empresas sempre realizam cotação de preços entre dois ou três; o código: poucos fornecedores de máquinas, representa essa conjuntura. A dependência bilateral, segundo Williamson (1991), é resultado da própria especificidade de ativo. Verificou-se, na pesquisa, que máquinas de produção de feno só atendem a esta atividade, impondo aos produtores e aos fornecedores uma relação recíproca. Para Pondé (2007), quanto maior a especificidade de ativo, maior será a necessidade dos agentes se relacionarem, buscando sempre a manutenção das transações.

Os códigos: existe relação com fornecedores, não tem maiores problemas com fornecedores e resolve sem problemas, configuram a relação harmônica que há entre eles, pois

o fornecimento sempre é cumprido em consenso com o que é acordado, e caso a transação apresente alguma inconformidade, procura-se resolver na própria negociação; os códigos: negociação flexível e tenta renegociar, retratam esse cenário.

Identificou-se, na pesquisa, que não há contratos formais nesta atividade; os códigos: não existem contratos, não existe contrato com pessoa física, o mercado não comporta negociações com contrato e não existem contratos de vendas ou fornecimentos, traduzem essa realidade. Verificou-se, também, que os empresários buscam manter a assiduidade das transações, pois, dessa forma, o nível de incerteza diminui; o código: o cliente tem que está bem, exprime esse quadro. Logo, quando as transações são recorrentes, os agentes constituem uma relação de parceria ao longo do tempo, o que demanda a estrutura de governança bilateral, pautada na relação contratual (WILLIAMSON, 1979).

Confirma-se, portanto, que as transações que diferem em seus atributos são suportadas pelas estruturas de governança de acordo com as previsões da teoria, conforme Figura 5.



**Figura 5: Estrutura de governança Bilateral**  
 Fonte: Sales (2016)

De acordo com a Figura 5, observa-se que as organizações reconhecem a importância de verificar a conduta dos agentes, antes de qualquer relação de negócio. Bem como é possível identificar que, a partir de uma relação duradoura, surge a parceria entre as partes envolvidas na transação, causada em razão da própria especificidade de ativo, que é a gênese

da dependência recíproca e recorrência das transações, o que naturalmente provocará a inserção da estrutura de governança bilateral, pautada na relação contratual.

A governança bilateral, pautada na contratação relacional, é decorrente da presença de transações frequentes, caracterizadas como mistas e idiossincráticas. A sua efetivação ocorre em função da não padronização das negociações e de suas recorrências, o que permite potencialmente a recuperação de seus custos (WILLIAMSON, 1979).

Ferreira et al (2005) ressaltam que a relação bilateral acontece quando os ativos, com muita especificidade, são negociados; desta forma, os produtores terão poucos clientes, e os clientes terão poucos produtores para transacionar, causando uma relação de dependência entre ambos.

## 5. Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo identificar a relação dos atributos de transação com a estrutura de governança, à luz da teoria dos custos de transação econômica, na atividade do feno no Estado do Rio Grande do Norte. Nessa perspectiva, constatou-se, inicialmente, que a atividade do feno está localizada em uma região propícia ao cultivo do capim, por ser rica em recursos naturais; logo, facilita a recorrência das transações entre fornecedores e empresa, bem como clientes e empresa.

No que se refere à incerteza, a recorrência das transações identificadas, na atividade do feno, favorecem a parceria existente entre as partes envolvidas, minimizando a racionalidade limitada, bem como evitando o oportunismo e consequentemente reduzindo os custos de transação relacionados.

A recorrência das transações é uma característica natural de ambientes que trabalham com ativos especializados, que é o caso da produção do feno, proporcionando, dessa forma, uma relação de parceria ao longo dos anos. Em vista disso, pode-se afirmar que de acordo com os atributos identificados, neste estudo, as organizações de feno trabalham com a estrutura de governança bilateral, pautada na contratação relacional.

A contribuição, deste artigo, corresponde à corroboração da proposição de que as transações que diferem em seus atributos são suportadas pelas estruturas de governança de acordo com as previsões da teoria. Cujas afirmações foram admitidas ao evidenciar, detalhadamente, os atributos que norteiam as transações realizadas na atividade do feno, e como os mesmos estão relacionados com a estrutura de governança adotada pelas

organizações estudadas. Bem como ficou evidente a relevância das relações contratuais entre os agentes, e o quão as mesmas poderão aumentar ou reduzir os custos de transação econômica.

Nessa perspectiva, para pesquisas futuras, sugere-se que busquem, em outras regiões do País, respostas aos seguintes problemas: fatores que influenciam a seleção dos fornecedores à luz da teoria dos custos de transação econômica e a relação dos atributos de transação com a estrutura de governança em outras atividades do agronegócio.

## 6. Referências

ALVARENGA, A. L. B.; TOLEDO, J. C.; PAULILLO, L. F. O. 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.

ARBAGE, A. P. *Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão da Cadeia de Suprimentos*: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2004. 267 f. Tese (Doutorado em Administração) Programa de pós-graduação em administração. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

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

BARRA, G. M. J.; LADEIRA, M. B. Teorias institucionais aplicadas aos estudos de sistemas agroindustriais no contexto do agronegócio café: uma análise conceitual. *REGGE-Revista de Gestão*, v. 23, n. 2, p. 159-171, 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300169>> Acesso em: 05 dez 2018

CARVALHO, L. P.; BRITO, E. P. Z. O aglomerado calçadista de jaú sob a perspectiva dos custos de transação. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ENANPAD, 2009

CARVALHO JUNIOR, L. C.; OZON, R. T. Análise das transações e das estruturas de governança na cadeia do feijão na região de União da Vitória - PR. In: CONGRESSO DA SOBER, 42, 2004, Cuiabá. *Anais...* Cuiabá: SOBER, 2004.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/en/documentos/texto/estudo-do-complexo-do-agronegocio-do-cavalo-resumo-coletanea-estudos-gleba.aspx>>. Acesso em: 30 abr 2016.

COASE, R.H. The Nature of the Firm. *Economic Review*. New Series. v.4, n.16. nov. 1937.

COMMONS, J. R. The Problem of Correlating Law, Economics, and Ethics. *Wisconsin Law Review*, n.8, p. 3-26, 1932.

COMMONS, J. R. *Institutional Economics*. Madison: University of Wisconsin Press, 1934.

DORNELES, T. M. 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, 2013.

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. São Paulo: Singular, 1997.

FERREIRA, G.M.V et al. A economia dos custos de transação sob uma análise crítica: perspectivas de aplicação no agronegócio. In: XLIII CONGRESSO DA SOBER, 43, 2005, Ribeirão Preto. *Anais Eletrônicos...* Ribeirão Preto: SOBER, 2005.

HIRATUKA, C. Estruturas de Coordenação e Relações Interfirmas: uma interpretação a partir da teoria de custos de transação e da teoria neo-schumpeteriana. *Revista Econ. Empresa*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 17-32, jan/mar. 1997.

NOGUEIRA, A.C. L. *Custos de Transações e Capacitações: Influência nas Estruturas de Governança no Setor Farmacêutico do Brasil*. 2012. 98 f. Tese (doutorado em Administração de Empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. São Paulo, 2012.

PESSALI, H.F. *Teoria dos Custos de Transação: Uma Avaliação à Luz de Diferentes Correntes do Pensamento Econômico*. 1998.142 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 1998.

PONDÉ, J. L. A Teoria dos Custos de Transação de Oliver Williamson. *Revista Nova Economia Institucional*. Rio de Janeiro, v. 1, p. 13-21. 2007.2.

SALES, L. B. *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.

SILVA, A. A; BRITO, E.P.Z. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 1, 2013.

TAVARES, W. et al. As organizações em rede como mecanismo para a redução de custos de transação e ganhos de competitividade. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ENANPAD, 2009.

THIELMANN, 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: X Simpósio de Excelência

em Gestão e Tecnologia, 2013, Resende. *Anais Eletrônicos ... X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2013.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust. implications*. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, v.87, p. 548-577, nov. 1981.

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

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, v.22, p. 3-61, oct. 1979.

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

WILLIAMSON, O. E. *The Mechanisms of Governance*. New York: Free Press, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições*. 1995. 239 f. Tese (Livre Docência), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.