

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
LINHA DE PESQUISA: ORGANIZAÇÕES E ESTRATÉGIA

KAREN MINIACCI

**ESPECIFICIDADE DE ATIVOS: ESTUDO DAS TRANSAÇÕES DE VENDA DA  
FÉCULA DE MANDIOCA PROCESSADA POR FECULARIAS DO ESTADO DO  
PARANÁ**

MARINGÁ

2016

KAREN MINIACCI

**ESPECIFICIDADE DE ATIVOS: ESTUDO DAS TRANSAÇÕES DE VENDA DA  
FÉCULA DE MANDIOCA PROCESSADA POR FECULARIAS DO ESTADO DO  
PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Deisy Cristina Corrêa Igarashi.

MARINGÁ

2016

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

M665e Miniacci, Karen  
Especificidade de ativos: estudo das transações de venda da fécula de mandioca processada por fecularias do Estado do Paraná / Karen Miniacci. -- Maringá, 2016.  
98 f. : il. col., figs., quadros + apêndice

Orientadora: Prof.a Dr.a Deisy Cristina Corrêa Igarashi.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016

1. Especificidade de Ativos - Fecularia de Mandioca - Estado do Paraná. 2. Especificidade de Ativos - Transações Comerciais de venda. 3. Agroindústria - Aspectos econômicos - Paraná (BR). I. Igarashi, Deisy Cristina Corrêa, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 21.ed. 658.5


MN-003864

KAREN MINIACCI

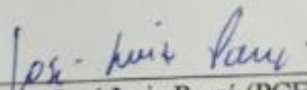
**ESPECIFICIDADE DE ATIVOS: ESTUDO DAS TRANSAÇÕES NA VENDA  
DA FÉCULA DE MANDIOCA PROCESSADA POR FECULARIAS DO  
ESTADO DO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

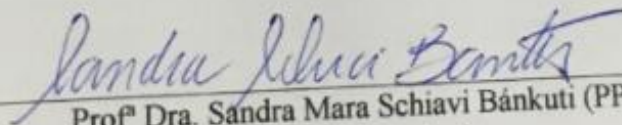
Aprovado em 21 de Dezembro de 2016.

  
\_\_\_\_\_

Profª Dra. Deisy Cristina Corrêa Igarashi (PPA-UEM)  
(Presidente)

  
\_\_\_\_\_

Prof. Dr. José Luiz Parré (PCE-UEM)  
(Membro Convidado)

  
\_\_\_\_\_

Profª Dra. Sandra Mara Schiavi Bánkuti (PPA-UEM)  
(Membro)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela ajuda e força que sempre tem me dado para conseguir concluir cada etapa até aqui;

Agradeço ao meu marido e a minha família pelo apoio de sempre;

Agradeço à minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dra. Deisy Cistina Corrêa Igarashi, por ter me guiado neste trajeto altamente desafiador;

Agradeço aos colegas e professores do PPA pelo companheirismo e trocas de conhecimento que me propiciaram.

## RESUMO

Vinculada com a Nova Economia Institucional (NEI), com vertente micro econômica está a Economia de Custos de Transação (ECT), a qual é composta por dois agrupamentos: pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) e atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade de ativos). Apesar de os elementos que compõem estes agrupamentos serem tratados de modo complementar, Williamson (1985) considera que a especificidade de ativos é o atributo mais importante ao se determinar a estrutura de governança mais eficiente para a firma. Neste sentido, pesquisas realizadas junto ao contexto nacional indicam que a vertente teórica da ECT se mostra adequada para o estudo na agroindústria de fécula de mandioca no Brasil por haver uma complexa coordenação em torno de toda a sua cadeia produtiva. Além disso trabalhos anteriores desenvolvidos junto ao segmento sugerem que: Há especificidades de ativos vinculada ao amido de mandioca; há adoção de integração vertical; há poucas transações efetivadas por meio de contratos formais; e há mercados em que os agentes aceitam pagar até 20% mais pela fécula de mandioca processada. Diante do exposto, esta pesquisa estuda o processador da fécula de mandioca instalado no estado do Paraná. A pesquisa se desenvolve sob a ótica da Nova Economia Institucional, com foco na Economia dos Custos de Transação. O escopo do estudo é a especificidade de ativos, e tem por objetivo compreender como as especificidades de ativos se apresentam nas transações de venda da fécula de mandioca processada por fecularias do Estado do Paraná. A pesquisa se configura como qualitativa e descritiva. Realizou-se a coleta de dados primários a partir de entrevistas semi estruturadas e utilizou-se o método de análise de conteúdo para explicar os resultados. Os resultados da pesquisa são descritos a partir da análise dos dados coletados em 15 entrevistas, realizadas com fecularias situadas no Estado do Paraná. Identificou-se que há indícios da presença das seguintes especificidades de ativo: físico, dedicado e de marca. No ativo físico observou-se a especificidade na dependência que todas as fecularias apresentam em investimentos constantes em maquinários e instrumentos especializados, pois sem tais investimentos a transação de venda com os compradores ativos e frequentes de fécula seria descontinuada. Quanto ao ativo dedicado identificou-se a especificidade de modo aparente nas fecularias: 73% dos entrevistados informou que possui alguma exclusividade de produção. Na pesquisa identificou-se fecularias que são dependentes destas transações, como por exemplo: fecularia que vende 90% de sua produção para um único comprador, fecularia que produz mais de um tipo de modificação para compradores específicos, ou ainda, fecularia que está testando modificações em conjunto com o comprador para atender uma demanda específica. A especificidade de ativo de marca, vinculado a reputação da marca e do produto perante o mercado consumidor, foi identificada nas transações de venda realizada pelas fecularias aos seus compradores, a partir dos seguintes indícios: 86% das fecularias afirmam possuir compradores que realizam transações em função de sua marca, houve relatos de que 60% das vendas, em média, se concretizam em função da marca e 55% das fecularias afirmam que suas vendas reduziram caso a fecularia abandonasse a marca. Por outro lado, não foi identificada a presença das seguintes especificidades de ativos: Locacional, temporal e humano.

**Palavras chave:** Especificidade de Ativos; Fecularia de Mandioca; Transações Comerciais de venda.

## ABSTRACT

Linked to the New Institutional Economics (NIE), Transaction Costs Economics (TCE) introduces a microeconomic strand and this theory is composed of two groups: behavioral assumptions (bounded rationality and opportunism) and transaction attributes (frequency, uncertainty and specificity of active). Despite of the elements that compose these groups were treated in an additional manner, Williamson (1985) believes that the specificity of the assets is the most important attribute in establishing the most efficient governance structure for the firm. In this sense, research conducted along the national context indicates that the theoretical strand of TCE shows itself appropriate for the study at the agro-industry of manioc starch in Brazil, because there is a complex coordination around of its entire production chain. Besides, previous studies developed along the segment suggest: there are asset specificities linked to cassava starch; the adoption of vertical integration; there are few transactions effected through formal contracts; and there are markets in which agents accept to pay up to 20% for processed manioc starch. As discussed until this point, this research studies the manioc starch processor installed in the state of Paraná. The research was developed by usage of the perspective based on the New Institutional Economics, focusing on Transaction Costs Economics. The main part of this study is the specificity of assets, and it aims to understand how specificities of assets are presented in transactions connected to the sale of manioc starch processed by farms of Paraná State. This is a qualitative and descriptive research, in which primary data were collected from semi-structured interviews and the content analysis method was used to explain the findings. The results of the research are analyzed based on data collected of 15 interviews, carried out with starch-producing located at Paraná State. It was found that there are indications of the following asset specificities: physical, dedicated and brand. At the physical asset, it was noticed the specificity in farms dependence on regular investments in machinery and specialized instruments, because without such investments, sales transaction with active and frequent buyers of starch would be discontinued. As for the dedicated asset, the specificity was apparent: 73% of respondents described they have some production exclusivity. In this investigation, it was identified starch-producing which are dependent on these transactions, for example: some sell 90% of their production to a single buyer, others which produce more than one type of modification for specific buyers, or even those testing modifications in a partnership with the buyer in order to meet a specific demand. The specificity of a brand asset, connected to the brand and product reputation on consumer market, was identified in sales transactions carried out by starch-producing to their buyers, based on the following: 86% of the starch-producing claim to have buyers who carry out transactions according to their brand, on average, 60% of sales were reported to be based on brand and 55% of those state that their sales would be reduced in case the brand was abandoned. On the other hand, the following asset specificities were not identified: locational, temporal and human.

**Keywords:** Specificity of the assets; Manioc starch-producing; Sales trading transactions.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições constitutivas e operacionais .....	35
Quadro 2 - Exemplo da relação das categorias de análise com as perguntas do roteiro de entrevista.....	42
Quadro 3 - Alterações do roteiro de entrevistas após realização do pré-teste .....	44
Quadro 4 - Distribuição dos segmentos de consumo de 2009 e 2013.....	49
Quadro 5 - Características das fecularias entrevistadas.....	52
Quadro 6 - Principais linhas de produtos .....	53
Quadro 7 - Fecularias que possuem poucos clientes ativos frequentes .....	56
Quadro 8 - Principais problemas na comercialização da fécula.....	60



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Cadeia produtiva da mandioca.....	51
--	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	OBJETIVOS .....	14
1.1.1	Objetivo geral .....	14
1.1.2	Objetivos específicos .....	15
1.2	JUSTIFICATIVA .....	15
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
2.1	NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL .....	19
2.2	ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	20
2.2.1	Pressupostos comportamentais .....	22
2.2.2	Atributos .....	23
2.3	A ESPECIFICIDADE DE ATIVOS .....	24
2.3.1	Especificidade de ativo locacional .....	26
2.3.2	Especificidade de ativo físico .....	27
2.3.3	Especificidade de ativo humano .....	27
2.3.4	Especificidade de ativo dedicado .....	28
2.3.5	Especificidade de marca .....	29
2.3.6	Especificidade temporal .....	29
2.4	ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E A ESPECIFICIDADE DE ATIVOS.....	30
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>34</b>
3.1	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS .....	34
3.2	PERGUNTAS DE PESQUISA E CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	36
3.3	PLANEJAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.3.1	Fase exploratória.....	37
3.3.2	Trabalho de campo .....	41
3.3.3	Análise e interpretação de dados .....	44
<b>4</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA DA FÉCULA DE MANDIOCA .....</b>	<b>46</b>
4.1	MERCADO CONSUMIDOR BRASILEIRO DA FÉCULA DE MANDIOCA .....	48
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS .....</b>	<b>52</b>
5.1	CARACTERIZAÇÃO DAS FECULARIAS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	52

5.2	CARACTERIZAÇÃO DAS TRANSAÇÕES .....	55
5.2.1	Distribuição das vendas .....	55
5.2.2	Mercado consumidor e Relação comercial com o cliente .....	56
5.2.3	Principais dificuldades na comercialização .....	59
5.2.4	Frequência das transações comerciais e poder do comprador .....	62
5.3	CARACTERIZAÇÃO DAS ESPECIFICIDADE DE ATIVOS .....	63
5.3.1	Especificidade de ativo locacional .....	63
5.3.2	Especificidade de ativo físico .....	65
5.3.3	Especificidade de ativo humano .....	67
5.3.4	Especificidade de ativo dedicado .....	68
5.3.5	Especificidade de ativo de marca .....	70
5.3.6	Especificidade temporal .....	71
5.4	INFLUÊNCIAS DA ESPECIFICIDADE DE ATIVOS NAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA .....	73
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>77</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>83</b>
	<b>Apêndice A – Roteiro de entrevista.....</b>	<b>91</b>
	<b>Apêndice B – Modelo de carta de solicitação para entrevista .....</b>	<b>94</b>
	<b>Apêndice C – Roteiro de entrevista antes das correções, utilizado no pré-teste.....</b>	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O início da década de 1990 foi marcado por transformações no ambiente econômico do Brasil por conta de fatores como a introdução do plano Real, início da estabilização da inflação no país e abertura do mercado internacional (SINGER, 2015). Neste período, observou-se também o crescimento da competitividade no mercado agroindustrial, o que forçou os agentes deste mercado a aprimorar suas estratégias na busca pela eficiência (GOEBEL, 2005; SAES; SILVEIRA, 2014). Tais mudanças intensificaram debates científicos sobre a competitividade no mercado brasileiro (FARINA, 1999). Saes e Silveira (2014) relatam que várias discussões focaram os sistemas agroindustriais, por sua representatividade junto à economia do país. Nessas discussões a preocupação primordial estava centrada na compreensão dos mecanismos de distribuição de insumos e de coordenação entre os agricultores e as indústrias de processamento e de varejo (FARINA, 1999; GOEBEL, 2005; ZYLBERSZTAJN, 2009; SAES; SILVEIRA, 2014).

Mais de 20 anos depois, a busca por eficiência na agroindústria continua como foco de diversos pesquisadores brasileiros (SOARES; SAES, 2015; ZYLBERSZTAJN, 2009). Com isso, empresários brasileiros do setor agroindustrial buscam, cada vez mais, estratégias assertivas que gerem escolhas organizacionais eficientes para seus negócios (SAES; SILVEIRA, 2014). Ao analisar o sistema agroindustrial com foco na eficiência, Zylbersztajn (2009) enfatiza a importância da compreensão não apenas das estratégias empresariais, como dos ambientes: institucional, organizacional e competitivo. Nesse sentido, a abordagem da Nova Economia Institucional (NEI), por focar a escolha da melhor forma de organizar as transações econômicas da firma, leva em consideração os efeitos que essas transações possuem, assim como analisa as interações entre o ambiente institucional e as estruturas de governança. (FARINA, 1999; ZYLBERSZTAJN, 2005).

Ao observar o sistema agroindustrial do Paraná, nota-se que a agroindústria voltada para a obtenção de derivados de amido de mandioca tem ampliado seu mercado de atuação (VILPOUX, 2010). Essas processadoras que atualmente são denominadas fecularias de mandioca começaram a surgir no Brasil na década de 1950, sendo que apenas a partir da década de 1990 passaram a ter maior representatividade em função das transformações do ambiente econômico do país (ABAM, 2016). Felipe, Alves e Camargo (2010, p.140) complementam que neste período, dos anos 90, “a demanda por fécula já estava crescente, levando inclusive as farinhas a se tornarem fecularias, movimento que ocorreu ao longo de toda a década”.

A mandioca, matéria prima utilizada para a produção da fécula, é cultivada em todo o território brasileiro e seu cultivo está associado à criação de empregos no meio rural (VILPOUX, 2010). Na região Norte e Nordeste do Brasil, a mandioca cultivada localmente é consumida, em sua maior parte, para a alimentação *in natura* (Felipe, Alves e Camargo, 2010). No Centro-Sul é predominante a produção da fécula e da farinha a partir da mandioca cultivada na região (VILPOUX, 2008).

A indústria de fécula de mandioca apresenta elevado grau de concentração, por isso estão instaladas em poucos estados do país. A maior parte das fecularias existentes, hoje, no país situam-se nas regiões noroeste e oeste do Estado do Paraná (CEPEA, 2015; ABAM, 2016). Por isso, o Estado do Paraná é o líder de produção no país e possui uma representação de 70% da fécula produzida no Brasil em 2013 (CEPEA, 2014).

Em função do cenário competitivo brasileiro, as fecularias procuraram se modernizar e se preparar para negócios futuros, principalmente diante de uma perspectiva de valorização do produto (ABAM, 2016). Destaca-se que a partir de 2000 alguns processadores começaram a modificar a fécula *in natura*, agregando valor ao produto e passando a atender nichos específicos de mercado (FELIPE; ALVES; CAMARGO, 2010). Com isso, o setor atraiu multinacionais para o Brasil, que incentivaram a iniciar processos de exportação da fécula de mandioca brasileira para outros países (CEPEA, 2014). Segundo dados do CEPEA (2014) as exportações do setor têm apresentado crescimento devido às modificações químicas realizadas no amido de mandioca, as quais geram variados tipos de amidos modificados a partir da raiz.

Diante do dinamismo do cenário que a agroindústria da fécula de mandioca se apresenta, ante a competitividade do setor, as teorias de eficiência são adequadas para amparar um estudo empírico na área. Dentro dos preceitos da Nova Economia Institucional, Coase (1937) apresenta o conceito de firma a partir de uma natureza contratual em busca de uma resposta eficiente dos agentes econômicos para coordenar a produção.

Coase (1937), ainda, evidencia a existência de custos além dos custos de produção, associados ao funcionamento dos mercados. Essa descoberta originou a Teoria dos Custos de Transação, delineada por Williamson (1985), na qual a transação é a unidade de análise e tem como foco a criação de valor a partir da coordenação de estruturas de governança que propiciem eficiência por meio da redução de custos de transação (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2009). Uma estrutura de governança eficiente possibilita a maximização do desempenho e vantagens competitivas sustentáveis (SAES, 2009).

Para Williamson (1985) a busca da estrutura de governança adequada ao menor custo

de transação leva em consideração dois aspectos essenciais: os pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada) e os atributos da transação (Frequência, incerteza e especificidade de ativos). Sendo que a especificidade de ativos é considerada por Williamson (1985) como o atributo mais importante na determinação da estrutura de governança mais eficiente para a firma.

Farina (1999) explica que os ativos são específicos se o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica. Sendo assim, há uma relação direta estabelecida entre os custos de transação e a elevação do nível de especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985). O custo de transação também é apontado como fator de competitividade (KENNEDY *et al.*, 1997; KENNEDY; HARRISON; PIEDRA, 1998). Neste sentido, Farina (1999, p.148) acrescenta que “diferentes formas de organizar a produção têm impactos significativos sobre a capacidade de reação a mudanças no ambiente competitivo, identificação de oportunidades de lucro e ação estratégica”.

Esta vertente teórica se mostra adequada para o estudo na agroindústria de fécula de mandioca no Brasil por haver uma complexa coordenação em torno de toda a sua cadeia produtiva (SILVA; ASSUMPÇÃO; VEGRO, 2000). Para tentar compreender uma parte desta complexidade, pesquisas empíricas precedentes embasadas na Teoria dos Custos de Transação, revelam algumas características do setor, principalmente ao que se refere às transações entre o produtor rural e o processador da fécula (GOEBEL, 2005; VILPOUX, 2010; FELIPE, 2015).

Entre essas características desatacam-se: a mandioca apresenta algumas especificidades de ativos, principalmente em torno do nível de amido; evidências de que o processador utiliza formas plurais de governança; a incerteza é um atributo recorrente encontrado nas transações; o uso da integração vertical como forma de reduzir custos de transação é pequeno; a maior parte das transações ocorrem via mercado *spot*, embora seja considerada a menos eficiente neste contexto; poucas transações são efetivadas via contrato formal; o produtor exerce um grande poder de mercado (GOEBEL, 2005; VILPOUX, 2010; 2012; ANDREOTTI, 2013; FELIPE, 2015).

Observa-se que os estudos citados apontam essas características como fatores problemáticos de eficiência e competitividade, evidenciando a necessidade de maior aprofundamento nos estudos das transações comerciais em todos os elos da cadeia (GOEBEL, 2005; ARIENTE, 2006; VILPOUX, 2010; FELIPE, 2015).

Por outro lado, pesquisas realizadas indicam que poucos estudos focaram as transações

entre o processador da fécula de mandioca e o comprador<sup>1</sup>. Entretanto, tais estudos apontam algumas constatações sobre o setor: poucas indústrias processadoras realizam contratos formais; as fecularias estão se modernizando cada vez mais e procurando atender demandas específicas com o amido modificado; algumas fecularias menores passaram a se configurar como “terceirizadoras” de produção de fecularias maiores e especializadas; em comparação a outros amidos, há mercados em que os agentes aceitam pagar até 20% mais na fécula de mandioca; a maior parte das grandes fecularias possui frota própria para entregar o produto acabado (ARIENTE *et al.*, 2005; MACHADO; QUEIROZ; SCALCO, 2008; FELIPE *et al.*, 2010; FELIPE; PAULILLO; CÔRTEZ, 2013).

Os pontos identificados nos estudos precedentes levam a reflexão sobre a existência de especificidades de ativos na fécula de mandioca quando analisada a transação comercial de venda do produto. Sendo assim, diante do exposto, esta pesquisa estuda o processador da fécula de mandioca instalado no estado do Paraná. A pesquisa se desenvolve sob a ótica da Nova Economia Institucional, com foco na Economia dos Custos de Transação. O escopo do estudo é a especificidade de ativos, enquanto aspecto teórico. Essa pesquisa tem como intuito responder a seguinte pergunta: Como as especificidades de ativos influenciam nas transações de venda da fécula de mandioca processada por fecularias do Estado do Paraná?

## 1.1 OBJETIVOS

Com o intuito de responder à pergunta apresentada, são estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos decorrentes.

### 1.1.1 Objetivo geral

A partir do problema de pesquisa emergido, tem-se como objetivo geral desta pesquisa: **Compreender a influência das especificidades de ativos nas transações de venda da fécula de mandioca processada por fecularias do Estado do Paraná.**

---

<sup>1</sup> Firma que adquire a fécula processada da fecularia.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Com o intuito de atingir o objetivo central supracitado será necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- a. Caracterizar as transações comerciais de venda da fécula de mandioca processada por fecularias do Estado do Paraná;
- b. Identificar e descrever os ativos específicos que permeiam as transações comerciais de venda da fécula de mandioca processada por fecularias do Estado do Paraná;
- c. Analisar a influência que os ativos específicos exercem sobre as estruturas de governança utilizadas por fecularias do Estado do Paraná nas transações comerciais de venda da fécula de mandioca processada.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A Nova Economia Institucional ganhou espaço nas pesquisas da área de Administração por se mostrar uma corrente teórica abrangente em relação à economia neoclássica, principalmente por tratar de aspectos micro e macro analítico (FARINA, 1999; AZEVEDO, 2000; ZYLBERTAJN, 2005). No olhar micro analítico se destaca a Economia dos Custos de Transação, o qual considera a especificidade de ativos como o aspecto mais relevante da teoria, uma vez que é por meio deste atributo que é definida a estrutura de governança mais eficiente (WILLIAMSON, 1985).

Sendo assim, foi realizada uma revisão sistemática<sup>2</sup> para auxiliar na construção do amparo teórico desta pesquisa, revelando o perfil das pesquisas brasileiras (empíricas) em relação à Nova Economia Institucional (IGARASHI *et. al*, 2015). No geral, as informações da análise deste estudo indicam que há crescente interesse por parte dos pesquisadores brasileiros, principalmente nos últimos 10 anos, a respeito das teorias de eficiência abarcadas na NEI. Essa constatação reflete a preocupação em aprimorar as formas de coordenação e eficiência das empresas brasileiras, tendo em vista que mais de 80% dos textos que compuseram revisão

---

<sup>2</sup> A revisão sistemática foi realizada pela pesquisadora em conjunto com outros autores em Outubro de 2015 com o intuito de atender ao seguinte objetivo: Delinear o perfil das pesquisas aplicadas (empíricas) em relação à Nova Economia Institucional (NEI), no contexto brasileiro, publicadas junto a *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO), a partir da aplicação da técnica de revisão sistemática, segundo a abordagem da *Cochrane* (2011).



sistemática têm caráter teórico-empírico.

Com a análise dos artigos selecionados pela revisão sistemática identificou-se que no Brasil as pesquisas que se utilizam do enfoque teórico-empírico, com aporte na NEI, quando se analisa os aspectos empíricos dos estudos estão relacionadas principalmente aos sistemas agroindustriais e aos arranjos produtivos locais. Portanto percebe-se uma complementaridade entre a NEI com este segmento de atuação.

Outro fator relevante apontado pela análise dos textos foi a reincidência do termo “especificidade de ativos”, o qual apareceu de modo frequente nos artigos (72%) remetendo ao fato de que esse atributo possui representatividade nas pesquisas que abordam a NEI. Entretanto, nenhum dos artigos analisados tratou da especificidade de ativos como foco principal do estudo. A partir dessas constatações, acredita-se que esta pesquisa contribui com o conhecimento científico existente acerca da temática da especificidade de ativos dentro do arcabouço teórico da NEI.

Quanto a justificativa empírica, a indústria de fécula de mandioca no Paraná possui uma representatividade crescente no estado. O Paraná possui a produção de mandioca mais comercial e moderna do Brasil e é considerado um dos mais industrializados do país em relação ao processamento da fécula de mandioca (VILPOUX, 2008). Além disso, das fecularias que atuam no estado, mais de 70% encontram-se instaladas no Noroeste do estado do Paraná (ABAM, 2016). Com isso, o estado do Paraná passou a se tornar referência no processamento da fécula de mandioca no Brasil e tem se organizado por meio da Associação Brasileira de Amido de Mandioca (ABAM) sediada em Paranavaí, desde 1991. A ABAM desempenha papel institucional ao buscar representar e auxiliar os processadores de mandioca do Brasil no crescimento sustentável do setor (ABAM, 2016).

Nessa direção, para melhor conhecer o campo de pesquisa referente às fecularias de mandioca foi realizado, também, uma pesquisa bibliométrica<sup>3</sup>. Os resultados da pesquisa bibliométrica indicam que há crescente interesse por parte dos pesquisadores brasileiros, principalmente nos últimos 10 anos, neste sistema agroindustrial.

Entretanto muitas das pesquisas empíricas destacadas não se encontram em sua forma final, pois 35% dos artigos analisados são oriundos do congresso da SOBER, sendo eles publicados de 2008 a 2013. Essa constatação reflete um crescente interesse em fomentar as

---

<sup>3</sup> O estudo bibliométrico foi realizado pela autora e os procedimentos metodológicos estão apresentados no capítulo 3. O objetivo da realização deste estudo bibliométrico foi de expor a produção brasileira acadêmica relacionada as fecularias de mandioca. As análises foram feitas em 14 artigos provindos da pesquisa na SciELO e nos anais dos congressos da SOBER.

discussões e trocas de ideias sobre a indústria da fécula de mandioca no âmbito do agronegócio. Observou-se que 11 artigos tratam das relações comerciais das fecularias, sendo que 4 deles utilizam o arcabouço teórico da Economia dos Custos de Transação. Indicativo de que há campo científico para novas pesquisas.

Um dos artigos analisados, publicado em 2006, revela uma tendência quanto à integração vertical das fecularias em relação ao elo processador e comprador, ao indicar que a transformação das fecularias em modificadoras de amido representa essa verticalização no ponto de vista do processador. Além deste, mais oito artigos abordam a potencialidade da indústria de processamento de fécula de mandioca em atender nichos específicos de mercado e de se tornar cada vez mais modificadoras de amido e não apenas fecularias.

Esse indicativo traduz a mudança percebida pelos pesquisadores na adaptação das fecularias frente ao mercado competitivo e ao avanço da tecnologia, apontando para uma possível especificidade de ativo presente na fécula de mandioca quando analisada as transações comerciais de venda do produto.

A partir desses relatos, essa pesquisa se torna justificável também empiricamente de forma a contribuir com o conhecimento científico existente acerca da agroindústria da fécula de mandioca no país.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para atender os objetivos propostos, a presente pesquisa está dividida em: Introdução, Fundamentação Teórica, Procedimentos Metodológicos, Contextualização da agroindústria da fécula de mandioca, Apresentação e análise dos dados empíricos, Conclusão e, por fim, Referências e Apêndices.

A seção da **Introdução** tratou da contextualização do tema da pesquisa de forma a abranger aspectos históricos e econômicos do país, bem como as características gerais do objeto de pesquisa, que é a fécula de mandioca, e também contou com uma breve visão geral das teorias de base que subsidiarão a pesquisa de campo.

O capítulo de **Fundamentação Teórica** aborda os arcabouços teóricos que embasam essa pesquisa. Inicialmente é tratada da vertente micro analítica da Nova Economia Institucional que compreende a Economia dos Custos de Transação, detalhando seus pressupostos comportamentais e atributos da transação. Destaca-se na seção o atributo da

especificidade do ativo, associado às estruturas de governança, que é o foco desta pesquisa.

O capítulo de **Procedimentos Metodológicos** apresenta detalhadamente todos os indicativos metodológicos que foram utilizados nesta pesquisa. Ela engloba os seguintes aspectos: delineamento metodológico geral da pesquisa, definições constitutivas e definições operacionais pertinentes, perguntas de pesquisa e categorias de análise e, por fim, o planejamento da pesquisa que abrange a fase exploratória, o trabalho de campo e a análise e interpretação dos dados coletados.

O capítulo de **Contextualização da agroindústria da fécula de mandioca** explora aspectos vinculados ao setor da fécula de mandioca com os dados secundários coletados na presente pesquisa. Também é explorado neste capítulo o mercado consumidor brasileiro de fécula de mandioca.

O capítulo de **Apresentação e análise dos dados empíricos** detalha os dados coletados na pesquisa de campo e os analisa de acordo com o aporte teórico do presente estudo. O capítulo é iniciado com uma breve caracterização das fecularias participantes da pesquisa. Em seguida são caracterizadas as transações comerciais relacionadas a venda do produto e por fim, a verificação dos ativos específicos presentes das relações comerciais de venda das fecularias entrevistadas.

O capítulo de **Conclusão** sintetiza os aspectos do estudo que propiciaram atingir o objetivo geral e específicos delineados. São apresentados também as limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros. Por fim, são apresentadas as **Referências** pesquisadas para desenvolver essa pesquisa e os **Apêndices** necessários para o amparo do presente estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta pesquisa está amparada pela corrente teórica da Nova Economia Institucional (NEI), a qual permite análises micro e macro do ambiente institucional (AZEVEDO, 2000). No âmbito micro analítico encontra-se a Economia dos Custos de Transação (ECT), teoria que se configura como base para esta pesquisa. Neste capítulo aborda-se os atributos e pressupostos da transação, sendo que o principal enfoque a especificidade de ativos, por ser o atributo mais relevante para a determinação da eficiência da firma (Williamson, 1985; 2005).

### 2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

A Nova Economia Institucional (NEI) considera que o sistema de preços não explica suficientemente as ações de agentes em um mercado (COASE, 1937). Para Zylbersztajn (2009) a NEI está estabelecida no princípio de que as instituições são relevantes, passíveis de análise, afetam e são afetadas pelas firmas e organizações, ou seja, as instituições estão inseridas em um ambiente dinâmico.

O ambiente institucional sob a ótica da NEI abrange tanto imposições formais, representadas por regras, leis e constituições, quanto imposições informais, representadas por variáveis exógenas, como códigos de condutas, normas de comportamento, convenções (WILLIAMSON, 1985; 2000; NORTH, 1994a). Williamson (2000) considera que ambas (imposições formais e informais) incentivam a regulação das imperfeições ou falhas de mercado. Para Williamson (1985), o ponto primordial da NEI são as instituições pela influência que elas possuem no funcionamento dos mercados. Cunha, Saes e Mainville (2013, p.343) corroboram com o autor ao considerar que as “instituições representam restrições às interações humanas”.

Para North (1991) as instituições representam restrições, também, pela interação: política, econômica e social; com caráter formal ou informal. Essas restrições são consideradas a fim de se estabelecer a ordem e para reduzir as incertezas existentes nas trocas. Nesse contexto, as instituições assumem duas direções possíveis: Microinstituições e Macroinstituições (NORTH, 1991). As microinstituições regulamentam transações específicas com foco na interação entre determinadas unidades econômicas, como produção, troca e distribuição, além da cooperação entre unidades econômicas (COASE, 1937; WILLIAMSON,

1985). As macroinstituições, por sua vez, estabelecem as bases para as interações humanas, estudando as mudanças do ambiente institucional com foco na economia (NORTH, 1991).

Assim como o ambiente institucional estabelece uma estrutura básica na qual ocorrem as interações humanas, nele, também, acontecem trocas (NORTH, 1991; JOSKOW, 1995). Portanto, conforme destacado por Joskow (1995), além do ambiente institucional, a NEI abrange variáveis transacionais. Cunha, Saes e Mainville (2013, p.344) explicam que essa abordagem gera “a possibilidade do estudo das organizações como arranjos institucionais que regem as transações por contratos formais (amparados pela lei) ou por acordos informais (amparado por salvaguardas reputacionais e outros mecanismos sociais)”. Neste sentido, Williamson (1985) afirma que o objetivo fundamental da ECT é o estudo dos custos de transação como influenciador das diversas formas de organização da produção.

## 2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Coase (1937) evidenciou a existência de custos associados ao funcionamento dos mercados, além dos custos de produção. Esses custos foram denominados pelo autor como custos de transação.

Basicamente Coase estava preocupado com as organizações do mundo real, como deixou claro no seu discurso ao receber o prêmio Nobel da Economia em 1991. Ao fazê-lo discutiu as razões explicativas para a existência da firma com base nos custos comparativos da organização interna e de produção via mercado, e lançou as bases para o estudo das formas alternativas de organização das firmas contratuais. Reconheceu que os mercados não funcionavam a custo zero, tampouco a organização interna da firma era desprovida de custos. (ZYLBERSZTAJN, 2009, p. 42)

Para Williamson (1993, p.103) os custos de transação são os “custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos *ex-post* dos ajustes e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas”. Coase (1937) ressalta que uma das principais diferenças desta abordagem em relação à economia neoclássica está no fato de que o mecanismo de mercado é considerado exceção e o mecanismo contratual é a regra para alocação dos recursos. Entretanto, Coase (1937) também afirma que o sistema de preços continua relevante e que a existência dos custos de transação não elimina a possibilidade de as transações ocorrerem via mercado.

Ao considerar a firma como um conjunto de contratos é possível compreender a organização através de seus limites e estudá-la como arranjos institucionais que regulamentam

as transações (ZYLBERSZTAJN, 2009). Saes (2009) reforça essa afirmação ao defender a análise dos custos de transação por auxiliar as firmas nas decisões sobre seus limites e contribuir para o entendimento das relações entre os agentes da cadeia. Neste sentido, a partir de 1937, começaram a surgir teorias econômicas da firma com base contratual, sendo a Economia dos Custos de Transação uma das que obtiveram maior destaque (AUGUSTO *et al.* 2014).

Williamson (2010) afirma que na ECT a unidade de análise é a transação e que essa é uma teoria alinhada à eficiência:

A economia de custo de transação apela à hipótese de alinhamento eficiente para prever quais transações irão para onde – a saber, transações, que diferem em seus atributos, estão alinhadas com estruturas de governança, que diferem em seus custos e competências, de modo a efetivar (principalmente) um resultado de economia em custos de transação (WILLIAMSON, 2010, p. 681).

Farina (1999, p.156) complementa que “o conceito de eficiência, útil a uma análise de competitividade, apoia-se na adequação da estrutura de governança às características da transação à qual se vincula. Trata-se de alinhar as estruturas de governança aos atributos das transações”. Joskow (2003) afirma que todas as firmas possuem algum tipo de custo de transação, sejam eles vinculados à organização interna ou a produção de contratos.

Para Zylbersztajn (1995, p. 15) o objetivo da ECT é “estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção dentro de um arcabouço analítico institucional”. O autor ainda complementa que o estudo da economia dos custos de transação (ECT) abrange as decisões das empresas quanto às estruturas de governança que compreendam da melhor forma possível seus objetivos em reduzir custos de produção e de transação (ZYLBERSZTAJN, 2005). Essas decisões são denominadas por Williamson (1985) como “*make or buy decision*” e são consideradas por ele como determinantes para a firma, pois elas podem gerar perda de eficiência e resultados de difícil recuperação.

Para Rosina *et al.* (2007, p. 6) a Economia dos Custos de Transação “permite analisar as organizações e o seu relacionamento com o mercado e as instituições a partir das características das transações e de pressupostos comportamentais dos agentes envolvidos”. Williamson (1985) define que três atributos caracterizam uma transação: a frequência, a incerteza e a especificidade de ativos, sendo este último, considerado por Williamson (1985) como o principal determinante da estrutura de governança a ser adotada. O autor também considera dois pressupostos fundamentais: o Oportunismo e a Racionalidade limitada. Esses pressupostos e os atributos são tratados nas próximas seções.

### 2.2.1 Pressupostos comportamentais

Segundo Williamson (1985) o estudo da organização econômica circunda os seguintes pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada, a qual pressupõe que não há conhecimento total de todos os aspectos da transação por parte dos agentes, e o oportunismo, o qual representa a busca em prol do auto interesse.

Williamson (1985) apresenta três tipos de racionalidade: forte, fraca e limitada. A racionalidade forte é considerada como uma racionalidade maximizada. Segundo Williamson (1985, p. 45) “A economia neoclássica mantém uma orientação de maximização. Isto é irrepreensível, se todos os custos relevantes forem reconhecidos”. A racionalidade fraca é considerada por Williamson (1985) como uma racionalidade de processo ou orgânica e são tratadas principalmente em abordagens evolucionárias modernas e na economia austríaca. Williamson (1985, p.47) afirma que, embora a ECT tem preocupações similares com a economia austríaca, “a agenda de pesquisa da racionalidade orgânica e da economia dos custos de transação são atualmente um tanto diferentes”.

Por fim, para Williamson (1985, p.45) “a racionalidade limitada é o pressuposto cognitivo sobre a qual reside a economia dos custos de transação”. Essa racionalidade a que o autor se refere é do tipo limitada ou semiforte. Neste pressuposto o agente tem intenção de ser racional, ou seja, intenção de obter conhecimento amplo sobre todos os aspectos relevantes de uma transação, porém essa racionalidade é naturalmente semiforte.

Williamson (1985) pondera que tanto a intenção quanto a limitação da racionalidade são respeitadas dentro do pressuposto da racionalidade limitada na ECT. Por conta dela os agentes não possuem capacidade cognitiva de prever eventos futuros relativos à determinada transação (WILLIAMSON, 1985). Essa incapacidade está diretamente relacionada às incertezas e problemas de assimetria de informações, o que corrobora com uma incompletude contratual (WILLIAMSON, 2000; BARZEL, 2001).

Azevedo (2000, p. 36) complementa essa definição ao afirmar que da racionalidade limitada "deriva a noção de incompletude contratual, ou seja, devido aos limites cognitivos que caracterizam os agentes, não é possível o estabelecimento de contratos que deem conta de todas as contingências futuras". Dessa forma, os custos de transação surgem, pois, os agentes elaboram contratos passíveis de negociações e adaptações posteriores, com salvaguardas para proteção das lacunas inerentes aos contratos (BARZEL, 2001). Zylbersztajn (2000) destaca que a racionalidade limitada está diretamente relacionada com a complexidade do ambiente em que

os agentes estão envolvidos.

O outro pressuposto comportamental definido por Williamson (1985), o comportamento oportunista, é considerado complexo:

O oportunismo se refere à revelação incompleta ou distorcida da informação, especialmente aos esforços calculados de enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar, ou de outra forma confundir. É responsável por condições reais ou maquiadas de assimetria de informação, que complicam de forma generalizada os problemas da organização econômica (WILLIAMSON, 1985, p.68).

Williamson (1985; 2003) explica que esse comportamento pode apresentar problemas tanto *ex ante*, ao considerar a seleção adversa quanto *ex-post*, caracterizado pelo risco moral (*moral hazard*). Milgrom e Roberts (1992) acrescentam que o risco moral consiste em um oportunismo pós-contratual que pode ser oriundo de ações que obtiveram resultados eficientes, porém sem ser declaradamente observável aos demais agentes.

Neste sentido, Zylbersztajn (1995; 2000) refere-se ao oportunismo como um jogo não cooperativo, em que as informações são desiguais entre os agentes, de forma que eles as utilizam como fonte de vantagem na transação, representando o auto interesse. O oportunismo é uma variável problemática caracterizado busca de informações privilegiadas com o objetivo de apropriar quase renda (ZYLBERSZTAJN, 1995). Williamson (1985, p. 48) expõe que “se não fosse pelo oportunismo, todo comportamento poderia ser governado por regras”, ou seja, com base em um planejamento seria possível prever o comportamento dos agentes envolvidos na transação, bem como as suas intenções. Para Williamson (1985, p.48) “o oportunismo é uma fonte problemática de incerteza “comportamental” nas transações econômicas”.

De forma geral, esses dois pressupostos comportamentais colaboram para a teoria dos contratos incompletos, assumindo que é impossível elaborar contratos completos pelo dispêndio em descrever todas as contingências relevantes a uma determinada relação contratual, o que acarreta em custos à transação (WILLIAMSON, 1985; 2003; HENDRIKSE, VEERMAN, 2001).

### 2.2.2 Atributos

Williamson (1991) afirma que há atributos na transação que influenciam na escolha da estrutura de governança, os quais proporcionam maior eficiência e definem a competitividade



da firma, são eles: a frequência das transações, a incerteza e a especificidade de ativos.

Segundo Williamson (1985) o atributo frequência remete a quantidade de vezes que determinada transação se repete. Segundo Farina (1999, p.156) “em transações recorrentes as partes podem desenvolver reputação, o que limita seu interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo”. Para Soares e Saes (2015, p.243) “a relação contratual entre duas partes é diretamente influenciada por esse atributo, já que as formas contratuais alternativas surgem a partir de diferentes frequências de transação”. A importância deste atributo está na relação que ele estabelece entre a quantidade de transações e as estruturas de governança (WILLIAMSON, 1985; 2005).

A incerteza surge diante da necessidade de lidar com os pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e oportunismo. A incerteza é um fator que descreve a imprevisibilidade de um evento e tem uma importância especial para o entendimento das questões da economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985; 1996; 2005). Para Farina (1999, p. 156) a incerteza possui como “principal papel a ampliação das lacunas que um contrato não pode cobrir”. Segundo Knight (1921) esse atributo é definido por uma situação em que o resultado de um evento é estimado a partir do julgamento subjetivo dos agentes envolvidos na transação. A incerteza pode ser considerada como variações decorrentes de mudanças no ambiente econômico e das preferências do consumidor (SAES, 2009).

A especificidade de ativos é considerada por Williamson (1985) o atributo mais importante e o que distingue a ECT de outros tratamentos da organização econômica. Nello e Paulillo (2010, p.140) caracterizam os ativos específicos como “ativos de propósitos especiais, e não gerais, que não podem ser utilizados de forma alternativa sem uma perda considerável de valor”. Para Williamson (1996) os ativos podem assumir uma variedade de formas e ramificações organizacionais que variam entre eles. Williamson (1996) apresenta seis tipos de especificidades de ativos: locacional; físicos; humanos; dedicados; marca; e temporal.

Devido ao fato de esta pesquisa ter por foco a especificidade de ativo, como tema central. Optou-se enquanto estratégia de pesquisa em tratar deste atributo na seção seguinte enquanto item independente.

### 2.3 A ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

Para Williamson (1996, p. 105) a especificidade de um ativo é definida pelo "grau em

que os ativos que são usados para realizar uma determinada atividade podendo ser implantado para usos alternativos e por usuários alternativos, sem sacrifício de valor". Neste sentido, Farina, Saes e Azevedo (1997, p. 84) complementam ao explicar este atributo que os “ativos específicos são definidos como aqueles que não são reempregáveis a não ser com perda de valor”. Portanto, a possibilidade de reempregar o ativo em outra transação comercial, diferente daquela pela qual ele foi concebido inicialmente, sem perda de valor é decisiva para a determinação da especificidade do ativo.

A especificidade é a característica de um ativo que expressa a magnitude de seu valor e é dependente da continuidade da transação da qual ele é específico. Quanto maior a especificidade, maiores serão os riscos e problemas de adaptação e, portanto, maiores os custos de transação. Por depender da continuidade dessa transação, trata-se de um conceito indissociável do tempo. (POHLMANN *et al.*, 2004, p.27)

A afirmação de Pohlmann *et al.* (2004) demonstra a importância da relação da especificidade do ativo com o valor, quando é transacionado e da dependência da continuidade da transação, para a qual ele foi destinado. Farina (1999, p.156) afirma que a “especificidade dos ativos envolvidos assume o papel de variável chave na análise das transações”. Farina (1999) acrescenta que “quanto maior a especificidade dos ativos, maior a perda associada a uma ação oportunista por parte de outro agente e, conseqüentemente, maiores serão os custos de transação”.

Em função do temor com a perda de valor do ativo e dos altos custos de transação que ele pode gerar, há uma tendência em salvaguardar o ativo específico nas transações. Zylbersztajn (2005) vincula a necessidade da criação de salvaguardas com a possibilidade de quebra contratual oportunista, que pode ser incentivado pela apropriação de quase renda que provém do investimento nos ativos.

Saes (2007, p.155) explica que “é justamente a divisão da quase renda entre os agentes que compõe uma relação contratual um dos pivôs centrais das disputas nas negociações”. Entretanto, “quanto menor a especificidade dos ativos, menor a necessidade de salvaguardas” (SOARES; SAES, 2015, p. 244). Williamson (1985; 2003) explica que há uma relação da necessidade de salvaguardas com a especificidade de ativos:

A especificidade de ativos se refere a investimentos duráveis que são realizados em suporte a transações determinadas, sendo que o custo de oportunidade destes investimentos é muito menor nos melhores usos alternativos ou por usuários alternativos se a transação original for terminada prematuramente, e a identidade específica das partes para uma transação claramente importa nestas circunstâncias, o que quer dizer que a continuidade da relação é valiosa, daí surgem salvaguardas

contratuais e organizacionais em suporte a transações deste tipo, em que as salvaguardas são desnecessárias (seriam a fonte de custos evitáveis) para transações da variedade mais familiar neoclássica (não específica). (WILLIAMSON, 1985, p. 55)

A especificidade de ativos é distinguida em alguns tipos dentro da Economia dos Custos de Transação. Williamson (1985) expõe quatro principais tipos: Especificidade de ativo locacional, especificidade de ativo humano, especificidade de ativo físico e especificidade de ativo dedicado. Posteriormente, Williamson (1991) apresenta a especificidade de marca. E ainda em 1991 a especificidade temporal é acrescentada por Williamson (1991) e Masten, Meehan e Snyder (1991). Sendo assim, se faz necessário explicar cada uma das especificidades de ativos a fim de melhor compreender seus aspectos e particulares.

### **2.3.1 Especificidade de ativo locacional**

A especificidade de ativo locacional é definida por Williamson (1985, p. 95) da seguinte maneira:

A propriedade unificada é a resposta preponderante para uma condição de especificidade de ativos que emerge quando estágios sucessivos são locados muito proximamente um do outro. Tal especificidade é explicada por uma condição de imobilidade de ativos, a qual significa dizer que os custos de instalação e/ou realocação são grandes. Uma vez que tais ativos são instalados, portanto, as partes são posteriormente operadas em uma relação de troca bilateral para a vida usual dos ativos.

A explicação de Williamson (1985) retrata a dependência de um ativo em relação a sua localização estratégica perante uma determinada transação. O autor explica que quando este tipo de ativo específico se apresenta ele está vinculado a ocorrência de outro ativo complementar para efetivar uma determinada transação. Por conta disso é necessária uma localização específica, por exemplo, o que ocorre com fornecedores de matéria prima que precisam se instalar próximos aos seus compradores (WILLIAMSON, 1991; 1996).

Mello e Paulillo (2009) corroboram explicando que a especificidade de localização está vinculada com a redução de custos de transporte e armazenagem por meio da localização estratégica entre firmas de uma mesma cadeia produtiva, quando esse fator é determinante para que a transação comercial ocorra. Neste sentido, Zhang e Aramyan (2009) associam a especificidade locacional à proximidade física entre fornecedor e comprador.

### 2.3.2 Especificidade de ativo físico

Williamson (1991, p.281) explica o ativo físico em uma comparação: “como matrizes especializadas que são necessárias para produzir um componente”. O autor afirma que “se os ativos são móveis e a especificidade é atribuível a condições físicas, a contratação no mercado pode, ainda, ser viável pela concentração de ativos específicos pelo comprador e a colocação do negócio à venda” (WILLIAMSON, 1985, p. 95).

A especificidade física pode se traduzir na dificuldade que podem enfrentar os industriais para mudar de matéria-prima mantendo as transações comerciais de determinado ativo (VILPOUX, 2010). Pohlmann *et al.* (2004) explicam que as características, como o design, podem reduzir o valor do ativo em uma aplicação alternativa e exemplificam a especificidade de ativo físico com os equipamentos feitos sob encomenda. Oliveira e Santana (2013) acrescentam uma relação da especificidade de ativo físico com estruturas específicas constituídas para a produção do ativo. Corroborando para essa relação, Lopes, Silva e Paulillo (2011) afirmam que os ativos físicos específicos são percebidos a partir da necessidade de determinados equipamentos ou componentes para viabilizar o processo produtivo.

### 2.3.3 Especificidade de ativo humano

Williamson (1985, p. 95) explica a especificidade de ativo humano é decorrente de:

Qualquer condição que gere níveis elevados de especificidade de capital humano - seja a necessidade de aprender fazendo ou os problemas crônicos de alteração de capital humano em configurações de equipes - favorece uma relação de emprego relativamente à contratação autônoma. A propriedade comum de estágios sucessivos é, dessa maneira, determinada pelo grau de especificidade de capital humano (WILLIAMSON, 1985, p. 96).

Este tipo de especificidade tem relação com a forma como os indivíduos aprendem (POHLMANN, *et al.*, 2004). A especificidade de ativo humano surge através do processo “aprender fazendo” (*learning-by-doing*) dos empregados de uma empresa (Williamson, 1991; POHLMANN, *et al.*, 2004). Pohlmann *et al.* (2004) exemplificam essa afirmação com a mão de obra alocada nos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento de algumas empresas. A especificidade humana refere-se à necessidade de investimentos em capital humano para exercer uma determinada atividade vinculada a alguma transação comercial, que vai desde a

busca por habilidades específicas até treinamento e qualificação de funcionários (VILPOUX, 2010; MELLO; PAULILLO, 2011; OLIVEIRA; SANTANA, 2013).

Hart e Moore (1990) acrescentam que a firma é caracterizada pelos ativos dos quais dispõe e que são controlados por seus proprietários. Eles afirmam que dentro da empresa, um ativo é tratado por várias pessoas, algumas são possuidoras do direito de propriedade e outras não. Para os autores, ativos específicos podem ser caracterizados por meio da aquisição de habilidade ou produtividade pelo agente. As garantias dos direitos de propriedade são difíceis perante os ativos específicos, principalmente no caso dos ativos específicos de capital humano (HART; MOORE, 1990).

#### **2.3.4 Especificidade de ativo dedicado**

Para Williamson (1996) a especificidade de ativo dedicado está relacionada aos investimentos em estrutura produtiva ou um determinado processo de produção exigido para a produção de um dado determinado ativo, para uma transação específica. Williamson (1985, p. 96) considera que os "investimentos em ativos dedicados envolvem a expansão da planta existente no atendimento a um determinado comprador".

Prevedello, Pessali e Almeida (2013) resumem essa especificidade em ativos feitos sob encomenda ou exclusivos. Para Mello e Paulillo (2009) a presença da especificidade de ativos dedicados está vinculada à expansão da capacidade produtiva adotada por uma das partes de uma transação com o propósito único de responder ao incremento da quantidade demandada pela outra parte. Oliveira e Santana (2013) destacam que esta especificidade pode estar relacionada ao direcionamento de uma produção exclusiva para atendimento à normas específicas de um importante comprador, como uma cooperativa, por exemplo. Lopes, Silva e Paulillo (2011) acrescentam que nestes investimentos, o retorno depende da transação com um agente em particular, e, para o qual foram realizados investimentos de marca e tempo. Nesse sentido, Pohlmann *et al.* (2004) afirmam que a especificidade dedicada surge nos casos em que o fornecedor faz um investimento que não seria feito, exceto pela perspectiva da venda de uma quantidade expressiva de produto para determinado cliente. Os autores exemplificam este cenário a partir de investimentos de fornecedores de autopeças para atender a uma montadora.

### 2.3.5 Especificidade de marca

A especificidade de marca refere-se aos ativos que possuem qualidade distinta ou são ligados aos padrões e às marcas. Pode-se relacionar esta especificidade, também, à reputação que o nome da firma ou do produto tem no mercado (WILLIAMSON, 1996; LOPES; SILVA; PAULILLO, 2011).

Barth *et al.* (1998) evidenciam que a marca possui importância para a criação de valor das empresas. Segundo Copeland, Koller e Murrin (2002) a criação de valor está associada à obtenção de retornos sobre o capital investido. Nesse sentido, Kayo, Teh e Basso (2006), ao classificar ativos intangíveis, relacionaram a marca ao grupo de relacionamento com públicos estratégicos. A pesquisa dos autores revelou que a utilização da marca é estratégica e quanto mais ela é utilizada, menor o nível de endividamento da empresa. Farina, Saes e Azevedo (1997) acrescentam que esta especificidade é comum de ser encontrada nas franquias.

### 2.3.6 Especificidade temporal

Masten, Meehan e Snyder (1991, p. 11) destacam que “para produtos 'temporalmente específicos' seu valor é inerentemente dependente do tempo, tais como o jornal ou um produto agrícola perecível”. Essa especificidade está associada diretamente ao tempo específico em que a transação de determinado ativo é processada em virtude das propriedades do próprio ativo, como no caso de produtos perecíveis, em que o ativo deve ser transacionado com rapidez para que não haja perda de valor (WILLIAMSON, 1996; FARINA; SAES; AZEVEDO, 1997; LOPES; SILVA; PAULILLO, 2011).

A pontualidade em uma transação se configura como uma característica importante para os agentes, pois nesta especificidade, o desempenho em tempo hábil é o fator crítico e um atraso oportunista torna-se uma estratégia potencialmente eficaz na busca por uma parcela maior de ganhos. (JIA, HUANG, 2011). Mello e Paulillo (2009) acrescentam que a especificidade temporal inclui produtos nos quais o tempo é um fator fundamental para atingir eficiência no processo produtivo.

## 2.4 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E A ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

A procura pela eficiência por meio da redução dos custos de transação faz com que os agentes utilizem mecanismos para regular as transações, denominadas estruturas de governança que agem como micro instituições (WILLIAMSON, 1985; 2000). Para Williamson (1985, p.68) “Propósitos de eficiência são servidos pela correspondência de estruturas de governança e atributos de transações de forma discriminatória”. Ou seja, a associação da estrutura de governança adequada com os atributos das transações auxilia para que objetivos de eficiência sejam atingidos. Nesta ótica a estrutura de governança se adéqua às características da transação com a qual está relacionada. Farina (1999) afirma que as escolhas de governança em uma dada transação representam uma forma de incentivar e monitorar o comportamento desejado e complementa que as estratégias competitivas somente são bem-sucedidas caso a estrutura de governança apropriada seja adotada pela firma.

Farina (1999, p.155-156), também, observa que “quanto mais apropriada for à coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações de ambiente e menos custosa serão os conflitos inerentes às relações cliente/fornecedor”. Saes (2009) complementa que uma estrutura de governança eficiente possibilita a maximização do desempenho e vantagens competitivas sustentáveis. Neste sentido fica ressaltada a importância dada por Williamson (1985) na escolha adequada do tipo de governança que possibilite a eficiência nas transações.

Williamson (1979) explica que ao focar a minimização dos custos de produção associados aos custos de transação, a estrutura de governança de uma determinada transação de uma firma é definida a partir de uma relação via mercado, ou a partir de uma integração vertical, ou, até mesmo, a partir de uma forma contratual mista ou híbrida. Para Soares e Saes (2015, p. 243) a “diferença entre mercados, hierarquia e governanças híbridas são seus modelos contratuais, ou em melhor medida, os acordos que se estabelecem entre partes, que podem ser formais ou não”. Neste sentido, Williamson (1985) propõe quatro tipos de governança a partir de características específicas de cada transação: Governança de mercado, governança trilateral, governança bilateral e governança unificada.

Williamson (1985, p.73) afirma que “a governança de mercado é a principal estrutura de governança para transações não específicas de contratação ocasional e recorrente”. Ou seja, neste tipo de governança as transações são simples, as partes contam com sua experiência e poucas despesas transacionais para continuar uma transação (WILLIAMSON, 1985). O autor

ainda explica que as transações via mercado são preferíveis quando a especificidade de ativos e os custos de transação são baixos e destaca que esse tipo de transação é mais adequada para produtos homogêneos ou *commodities*.

Para Williamson (1985) a estrutura de governança *via mercado* é a transação entre empresas que compram no mercado livre ao invés de produzirem internamente ou fazerem contratos específicos. As estruturas de governança via mercado caracterizam-se por relações descontínuas e impessoais, nas quais há transferência de propriedade de um bem ou serviço em troca de determinada quantia em dinheiro (PONDÉ, FAGUNDES, POSSAS, 1997). Soares e Saes (2015, p.243) complementam que “as transações via mercado são eficientes sempre que o preço for o melhor instrumento de coordenação”.

Diferentemente da governança via mercado, tanto a governança trilateral quanto a governança bilateral referem-se às formas contratuais consideradas mistas ou híbridas (WILLIAMSON, 1979; 1985). Soares e Saes (2015, p. 243) afirmam que “entre mercado e hierarquia há um *continuum* de possibilidades de arranjos organizacionais aos quais uma firma pode recorrer”.

Esse *continuum* a que os autores se referem são os *contratos* ou *formas híbridas* que são definidos por Ménard (2004) como estruturas de coordenação de transações que possuem um conjunto de características que as diferenciam tanto da hierarquia, quanto das transações via mercado. As formas híbridas são apresentadas por Williamson (1985) como uma alternativa ao mercado para condução da transação.

Em relação às transações via mercado, forma híbrida de coordenação permite certo controle sobre a transação com o intuito de evitar transtornos ou atitudes oportunistas, controlar a frequência e incerteza, e minimizar riscos (ZYLBERSZTAJN, 2009). Apesar das governanças trilaterais e bilaterais se enquadrarem nas formas híbridas, Williamson (1985) caracteriza individualmente as particularidades que devem ser observadas em cada uma.

As principais características da Governança trilateral são as transações ocasionais de tipo mista e altamente específica (WILLIAMSON, 1985). O autor afirma que nessas condições a governança de mercado se torna ineficiente. Ao passo que na governança bilateral a particularidade está basicamente no alto grau de especificidade do ativo. Segundo Williamson (1985) a governança bilateral é ideal para transações não padronizadas e apoiadas em investimentos muito altos. Neste caso o autor afirma que um contrato formal é essencial e que a continuidade da transação pode ser determinante para a recuperação dos custos da transação.

Por fim, Williamson (1985) explica o último tipo e estrutura de governança, a



unificada. O autor afirma que esta estrutura é a mais eficiente quando um ativo perde o valor em qualquer outra transação. Neste caso, a forma de transacionar é via integração vertical ou hierarquia. A *integração vertical* ou *hierarquia* consiste na fabricação interna de produtos de modo a garantir eficiência por meio da redução de custos de transação (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978; WILLIAMSON, 1985). Pondé, Fagundes e Possas (1997) chamam a atenção para a vantagem que a integração vertical possui que é de amenizar a incerteza comportamental e o oportunismo, pois elimina os contratos e seus reajustes. Entretanto, Soares e Saes (2015, p. 243) alertam que na hierarquia “a alta especificidade dos ativos aumenta o grau de incerteza da transação e os instrumentos de controle são fundamentais para alinhar interesses e salvaguardar as partes”. Williamson (1985) acrescenta que apesar da integração vertical permitir a redução dos custos de transação, ela gera outros custos que são inexistentes nas transações via mercado, os chamados custos de gerenciamento. Neste sentido, Baumol (1986) ressalta que há um grau ótimo de integração vertical determinado pela economia na produção e economia no processo de governança para cada firma.

Williamson (1991) expõe que a especificidade do ativo é o principal atributo influenciador na definição da estrutura de governança mais adequada para a firma. O autor estabelece uma relação direta entre os custos de transação e a elevação do nível de especificidade de ativos. Quanto mais específico for o ativo, mais complexa será a estrutura de governança para minimizar os custos de transação (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978). Corroborando com essa afirmação, Sutcliffe e Zaheer (1998, p. 5) acrescentam que "sem especificidade de ativos, a justificativa para a integração vertical (organização interna) simplesmente não existe, pois não haveria ativos em risco e, portanto, não necessitam de proteção (por meio de integração vertical) de possível oportunismo".

Klein, Crawford e Alchian (1978) destacaram-se ao sinalizar que quanto maior é a especificidade do ativo, maior é a ameaça de comportamento oportunista por conta da criação de quase renda apropriável. Por consequência, eles apontam que o custo de contratação é mais elevado nesses casos quando comparados à integração vertical. Entretanto, na presença de ativos específicos, os autores focam o investimento que gera a quase renda, apontando a integração vertical como a estrutura de governança mais adequada nesses casos. Ao passo que Williamson (1991) foca o comportamento oportunista como o principal pressuposto para essa decisão. Ele quanto maior a especificidade de ativos, maior será o comportamento oportunista o que, em geral, justifica a integração vertical, sendo neste caso, a escolha da estrutura de governança em função do oportunismo (WILLIAMSON, 1991; 2010; PICOT; RIPPERGER;

WOLFF,1996).

Williamson (2010) limita a classificação do grau de especificidade de ativos em dois tipos: totalmente específicos e não específicos, podendo haver ativos semi-específicos que envolvem uma combinação dos dois tipos. Esta classificação é utilizada para identificar a especificidade do ativo. Em complemento, Soares e Saes (2015, p.249) procuram atribuir mais clareza ao significado dessa classificação:

Alta especificidade de ativos significa que ambas as partes envolvidas na transação perderão caso a transação não se concretize, por não encontrarem uso alternativo que mantenha o valor do ativo desenvolvido para a realização da transação, em outras palavras, quanto mais específico é um ativo, maior a dependência dos agentes em relação à concretização da negociação.

Para Farina (1999) a partir do aumento da especificidade, custos são adicionados ao processo de renegociação, reduzindo a eficiência e criando a necessidade de utilização de contratos, entretanto, se o nível de especificidade do ativo é baixo, as transações podem ocorrer via de mercado, sem prejuízo algum a eficiência. A especificidade dos ativos pode se alterar ao longo do tempo, pois em um primeiro momento certo ativo pode exigir uma integração vertical e, com o tempo, partes do processo ou o processo inteiro, podem ser terceirizados (FARINA, 1999). Além disso, Farina (1999) explica que as estruturas de governança adotadas nas firmas variam mesmo quando as firmas possuem níveis de especificidade de ativos similares decorrentes da sua busca pela minimização de seus custos de transação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o perfil metodológico deste estudo e os procedimentos metodológicos que foram utilizados para atender aos objetivos da presente pesquisa.

Para Richardson (2008) a preocupação primordial da pesquisa qualitativa é com a compreensão detalhada dos significados e características situacionais dos entrevistados. Esse tipo de pesquisa propicia a resposta a questões particulares, se ocupando em um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado (MINAYO, 2008). Sendo assim, a pesquisa de natureza qualitativa se configura a mais adequada para este estudo em vista do objetivo geral.

Merriam (1998) descreve o pesquisador, na pesquisa qualitativa, como o principal instrumento para coleta e análise dos dados. Para a autora, a pesquisa qualitativa é rica em análise descritiva provinda de observações e entendimentos intuitivos adquiridos no campo. A pesquisa descritiva, também, tem como objetivo descrever os fatos e fenômenos da realidade visando a obtenção de informações a respeito de um problema ou uma oportunidade a ser investigada (TRIVIÑOS, 1987). Neste sentido, esta pesquisa também se caracteriza como descritiva por se propor a caracterizar as transações comerciais vinculadas à venda nas feccularias de mandioca do estado do Paraná.

Este estudo ainda se configura como pesquisa exploratória por se propor a investigar elementos teóricos pertinentes aos objetivos por meio de uma revisão sistemática (IGARASHI *et al.*, 2015) e por associá-los ao objeto de pesquisa na forma de pesquisa de campo a modo de explorar aspectos que ainda são inexplorados (TRIVIÑOS, 1987). Quanto ao recorte temporal, esta pesquisa configura-se como um estudo de corte transversal, pois a coleta de dados é realizada em um determinado ponto no tempo (RICHARDSON, 2008).

#### 3.1 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Algumas explicações operacionais acerca de termos específicos se fazem necessárias para a compreensão do leitor em relação ao que se está sendo trabalhado na pesquisa de campo. Para isso serão apresentadas as definições constitutivas e as definições operacionais dos termos mais relevantes para a pesquisa, conforme no Quadro 1.

### Quadro 1- Definições constitutivas e operacionais

Conceito	Definição constitutiva	Definição operacional
Ativo específico	Para Williamson (1996, p. 105) a especificidade de um ativo é definida pelo "grau em que os ativos que são usados para realizar uma determinada atividade podendo ser implantado para usos alternativos e por usuários alternativos, sem sacrifício de valor produtivo".	O ativo refere-se a qualquer ativo da transação que no momento em que é transacionado, é considerado único de forma que se transferido para outra transação, haja perda de valor do produto final.
Especificidade de ativo locacional	A explicação de Williamson (1985) retrata a dependência de um ativo em relação a sua localização estratégica perante uma determinada transação. O autor ainda explica que esse tipo de ativo específico se apresenta ocorre quando um determinado ativo precisa de outro complementar para efetivar uma determinada transação, e por conta disso é necessária uma localização específica, por exemplo, o que ocorre com fornecedores de matéria prima que precisam se instalar próximos aos seus compradores (WILLIAMSON, 1991; 1996).	Está vinculada à dependência da que uma determinada transação comercial de venda de fécula tenha em função do local onde a feclaria está instalada e/ou da forma que a fécula é entregue ao comprador. E também se esse fator agrega valor na fécula de mandioca no momento que ela é modificada, e por conseguinte transacionada.
Especificidade de ativo físico	Williamson (1991, p.281) explica o ativo físico em uma comparação: “como matrizes especializadas que são necessárias para produzir um componente”. O autor afirma que “se os ativos são móveis e a especificidade é atribuível a condições físicas, a contratação no mercado pode, ainda, ser viável pela concentração de ativos específicos pelo comprador e a colocação do negócio à venda” (WILLIAMSON, 1985, p. 95).	Está vinculada à dependência da concretização e/ou continuidade de transações comerciais específicas em função de investimentos das feclarias em capacidade produtiva (novas tecnologias, inovações de processo, novos equipamentos, fórmulas químicas etc). Analisa-se, também, se esse fator agrega valor na fécula de mandioca no momento que ela é transacionada.
Especificidade de ativo humano	Surge através do processo “aprender fazendo” ( <i>learning-by-doing</i> ) dos empregados de uma empresa (Williamson, 1991; POHLMANN, <i>et al.</i> , 2004). A especificidade humana refere-se à necessidade de investimentos em capital humano para exercer uma determinada atividade vinculada a alguma transação comercial, que vai desde busca por habilidades específicas até treinamento e qualificação dos funcionários (VILPOUX, 2010; MELLO; PAULILLO, 2011; OLIVEIRA; SANTANA, 2013).	Está vinculada com a dependência da concretização e/ou continuidade de transações comerciais específicas em função de investimentos das feclarias em capital humano, seja na contratação de mão de obra específica, treinamento, desenvolvimento e incentivos.
Especificidade de ativo dedicado	Para Williamson (1996) a especificidade de ativo dedicado está relacionada a investimentos em estrutura produtiva ou um determinado processo de produção exigido para a produção de um determinado ativo, para uma transação específica. Prevedello, Pessali e Almeida (2013) resumem essa especificidade em ativos feitos sob encomenda ou exclusivos.	Essa especificidade está vinculada a dependência das feclarias de transações comerciais relacionadas a exclusividade de produção (formulação específica para atendimento de clientes ou investimentos para atendimento de normas, etc).

Especificidade de marca	A especificidade de marca refere-se a ativos que possuem qualidade distinta ou são ligados a padrões e marcas, pode relacionar-se também à reputação que o nome da firma ou do produto tem no mercado (WILLIAMSON, 1996; LOPES; SILVA; PAULILLO, 2011). Barth <i>et al.</i> (1998) evidenciaram que a marca possui importância para a criação de valor das empresas.	Essa especificidade está vinculada a dependência das fecularias na concretização e/ou continuidade de transações comerciais específicas em função da reputação da marca e se esse fator agrega valor na fécula no momento que ela é transacionada.
Especificidade temporal	Masten, Meehan e Snyder (1991, p. 11) destacam que “para produtos 'temporalmente específicos' seu valor é inerentemente dependente do tempo, tais como o jornal ou um produto agrícola perecível”. Essa especificidade está associada diretamente ao tempo específico em que a transação de determinado ativo é processada em virtude das propriedades do próprio ativo, como no caso de produtos perecíveis, em que o ativo deve ser transacionado com rapidez para que não haja perda de valor (WILLIAMSON, 1996; FARINA; SAES; AZEVEDO, 1997; LOPES; SILVA; PAULILLO, 2011).	O fator de análise dessa especificidade é a perecibilidade da fécula de mandioca com o intuito de verificar se é um fator fundamental para a atribuição ou perda de valor no momento que ela é transacionada.
Estrutura de governança	Para Williamson (2000), as estruturas de governança são micro instituições que regulam uma transação específica, e deve se adequar às características da transação à qual se vincula. Farina (1999) complementa que governar a transação é um meio de incentivar e monitorar o comportamento desejado da firma.	A forma como são realizadas as transações de venda da fécula de mandioca.

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão sistemática realizada.

A operacionalização dos conceitos abordados no Quadro 1 foram trabalhados nas entrevistas da pesquisa de campo e são fundamentais para as análises realizadas no capítulo 5.

### 3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA E CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para nortear o presente estudo, serão utilizados questionamentos que refletem cada objetivo específico estabelecido. Essas perguntas auxiliam na construção e direcionamento da pesquisa de campo:

1. Caracterizar as transações comerciais de venda da fécula de mandioca, em fecularias do estado do Paraná;
2. Identificar e descrever os ativos específicos que permeiam as transações comerciais de

venda da fécula de mandioca, em fecularias do estado do Paraná;

3. Analisar a influência que os ativos específicos exercem sobre as estruturas de governança utilizadas por fecularias do Estado do Paraná nas transações comerciais de venda da fécula de mandioca processada.

Para Kelinger (1980) a análise de dados depende do agrupamento das informações em categorias. Com base nas perguntas de pesquisa e no objetivo geral do trabalho, optou-se por tratar como categorias de análise cada tipo de especificidade de ativo descrito na fundamentação teórica. Portanto, as categorias básicas de análise da presente pesquisa são: (a) especificidade de ativo locacional, (b) especificidade de ativo físico, (c) especificidade de ativo humano, (d) especificidade de ativo dedicado, (e) especificidade de ativo de marca, (f) especificidade de ativo temporal.

### 3.3 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa está alicerçada em um plano de execução para o atingimento do objetivo proposto. Este plano utiliza como base o modelo proposto por Minayo (2009) que se baseia em três principais etapas: Fase exploratória, fase de trabalho de campo e fase de análise e interpretação de dados.

#### 3.3.1 Fase exploratória

Triviños (1987) afirma que a coleta de dados na pesquisa qualitativa é substancial, sendo necessária uma interação dinâmica para a sua realização, não sendo possível assumir visões isoladas. Esse método é bastante utilizado em pesquisas das ciências sociais empíricas, e tem como objetivo compreender as atitudes e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos (GASKELL, 2002). Sendo assim, a primeira etapa do planejamento da pesquisa consiste no levantamento de dados secundários para embasar tanto os fundamentos teóricos da pesquisa como os empíricos (Minayo, 2009).

Primeiramente, a fundamentação teórica da presente pesquisa foi construída a partir de uma Revisão Sistemática (IGARASHI *et al.*, 2015) realizada em 2015 com o intuito de atender ao

seguinte objetivo: para delinear o perfil das pesquisas aplicadas (empíricas) em relação à Nova Economia Institucional (NEI), no contexto brasileiro, publicadas junto a *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), a partir da aplicação da técnica de revisão sistemática, segundo a abordagem da *Cochran*..

O objetivo da revisão sistemática foi realizar uma avaliação detalhada e uma interpretação consistente referente as pesquisas disponíveis que sejam pertinentes a uma determinada questão (DENYER; TRANFIELD, 2009). Diversos autores tratam essa metodologia como confiável e rigorosa (PETTICREW; ROBERTS, 2006; DENYER; TRANFIELD, 2009; HIGGINS; GREEN, 2011).

Há diversas abordagens para se trabalhar uma revisão sistemáticas mas optou-se por operacionalizar a abordagem da Cochrane que é considerada como a mais consolidada (BRINER; DENYER, 2012). Esta abordagem consiste em 8 etapas descritas e operacionalizadas da seguinte forma:

A **primeira etapa (Definição da pergunta)** de acordo com Higgins e Green (2011) se configura como a mais importante decisão a ser tomada na preparação de uma revisão sistemática, pois determina o foco que será utilizado na pesquisa. Sendo assim, a primeira etapa consistiu na elaboração da seguinte pergunta de pesquisa: Qual o perfil dos estudos teórico-empíricos publicados junto Scientific Electronic Library Online (SciELO) relativo às temáticas “Nova Economia Institucional (NEI), Economia dos custos de transação (ECT), Estrutura de Governança e Economia dos custos de mensuração (ECM)?

Segundo Lefebvre, Manheimer e Glanville (2011) a **segunda etapa (Busca por estudos)** abrange várias fontes com o intuito de identificar os estudos mais relevantes para o escopo da revisão sistemática. Portanto a etapa 2 foi realizada junto à base da SciELO, a partir dos termos “nova economia institucional”, "economia dos custos de transação", "economia dos custos de mensuração” e "estrutura de governança". Como resultado da busca foram identificados 52 artigos, sendo: 31 de “economia dos custos de transação”, 1 de “economia dos custos de mensuração”, 7 de “estrutura de governança” e 13 de “Nova economia institucional”.

A **terceira etapa (Seleção de estudos)** conforme Higgins e Green (2011) depende da capacidade de julgamento dos pesquisadores envolvidos, tendo em vista que nesta etapa serão tomadas decisões de inclusão e exclusão dos estudos. Neste caso, a operacionalização desta etapa se deu de modo independente por dois pesquisadores e consistiu na exclusão de textos repetidos e os que não utilizaram um dos autores das teorias de base (Ronald Coase, Oliver Eaton Williamson, Yoram Barzel e Douglass North) para a análise. Os artigos restantes (40

artigos) foram analisados e categorizados em teóricos e teórico-empíricos, o que possibilitou mais uma triagem resultando na exclusão de 15 artigos teóricos e seleção de 25 artigos como objeto de estudo.

A **quarta etapa (Avaliação dos riscos de vieses nos estudos)** abrange os vieses, os quais representam algum tipo de possibilidade de falha sistemática ou tendência nas inferências ou resultados como superestimar ou subestimar o resultado de uma técnica de intervenção (HIGGINS, GREEN, 2011). Esta etapa foi determinada pela avaliação dos riscos de vieses nos estudos Selecionados os periódicos com JCR ou Qualis Capes. Como nenhum dos periódicos selecionados junto a SciELO apresentou pontuação JCR foi utilizado o indexador do Qualis da Capes como critério de relevância.

A **quinta etapa (Análise de dados)** prevê que sejam realizadas análises a partir da combinação dos resultados dos estudos selecionados ou de forma individual (HIGGINS, GREEN, 2011). Para a análise de dados foram considerados aspectos gerais dos artigos de forma que se observou: que os artigos selecionados foram publicados no período de 2004 a 2014; as revistas que mais publicaram sobre o tema foram *Gestão & Produção* e *Revista de Administração de Empresas (RAE)*; a instituição de origem que se destacou foi a USP com 8 artigos; os autores que mais publicaram sobre o tema foram Paulillo (2009, 2010, 2011, 2014) e Saes (2007, 2012, 2013, 2013). Os artigos também foram analisados segundo a natureza metodológica e ao método de coleta de dados no qual verificou-se que 81% dos artigos são qualitativos, e que os métodos de coleta de dados mais recorrentes foram: pesquisa documental (88%), questionários (50%) e entrevistas (50%). Além disso, a pesquisa também evidenciou que todos os textos sobre estrutura de governança (27%) foram identificados os termos eficiência e frequência da transação. Já nos artigos sobre nova economia institucional (23%) foram identificados os termos transação, incerteza e estrutura de governança. Nos artigos sobre economia dos custos de transação (46%) o termo mais citado foi estrutura de governança (67%). Observou-se também que o autor das teorias de base mais citado foi Oliver Eaton Williamson.

A **sexta etapa trata do viés de publicação**. Higgins e Green (2011) para amenizar esse problema recomendam ampliar ao máximo as fontes de busca, de modo a identificar contrapontos referentes a uma técnica de intervenção, por exemplo. O tratamento dos vieses dos relatórios desta pesquisa foi minimizado pela: ocorrência de autores da teoria de base (Coase, Williamson, Barzel e North); característica teórico-empírica; e identificação da relevância dos artigos (Qualis). Entretanto essa pesquisa tem um viés, pois se trata de um estudo exploratório na SciELO.



A **sétima etapa de apresentação de resultados** sintetiza os resultados obtidos e a **oitava etapa constitui-se na interpretação dos resultados e conclusões** (HIGGINS, GREEN, 2011). Optou-se por desenvolver a 7ª e 8ª etapa juntas a partir da análise e síntese de aspectos específicos como: objetivo, área de estudos e resultados dos artigos. Cabe observar que os artigos foram desenvolvidos a partir de aplicações empíricas em cadeias produtivas distintas e abrangem diversas formas de negociação. Verificou-se também que os estudos analisados em sua maior parte foram desenvolvidos junto à sistemas agroindustriais (SAGs).

A aplicação desta abordagem permitiu a utilização das obras dos autores mais relevantes para a temática da pesquisa, bem como a utilização das obras focadas ao objetivo de estudo, fortalecendo a elaboração da fundamentação teórica apresentada no capítulo 2.

Quanto ao levantamento de dados secundários da pesquisa empírica, esta se deu por meio de coleta de dados documentais providas de fontes científicas e não científicas. Segundo Minayo (2009) as fontes para a coleta de dados documental são diversas e podem ser: livros, artigos científicos, jornais, revistas, periódicos, documentos e estatísticas oficiais, teses, dissertações, entre outros bancos de dados físicos e virtuais disponíveis ao pesquisador.

A coleta de dados provida de fontes científicas originou uma pesquisa bibliométrica completa acerca do objetivo de estudo em questão na presente pesquisa. O objetivo da realização deste estudo bibliométrico foi de apresentar a produção brasileira acadêmica relacionada as fecularias de mandioca. Sendo assim, optou-se por realizar a busca de artigos acadêmicos em uma das bases acadêmicas mais consolidadas, a SciELO. Além disso, foi utilizado como base de pesquisa o congresso da SOBER, que é um dos mais importantes congressos acadêmicos no que tange discussões sobre o agronegócio no Brasil.

A busca se deu pelas seguintes palavras chave isoladamente: “fecularia de mandioca” e “fécula de mandioca”. Essa busca retornou no total 685 resultados. Na sequência, foi feita a associação com outros termos: “estratégia”, “negócio”, “transação”. Com essa triagem, a quantidade de resultados da busca caiu para 107. A partir dessa associação foi possível delimitar os periódicos que possuíam artigos que possivelmente estivessem relacionados à temática da pesquisa. Para prosseguir para as análises foi feita uma segunda triagem na qual foram excluídos todos os resultados repetidos e todos os trabalhos que não fossem artigos acadêmicos, resultando em 21 artigos no total. O primeiro critério analisado foi em relação aos periódicos. Foi realizada mais uma triagem com artigos publicados somente no congresso pré-definido e somente em periódicos nacionais que possuíam alguma classificação *Qualis* Capes em Administração. Sendo assim, as análises prosseguiram em 14 artigos.

Para completar a contextualização do objeto de pesquisa, foram realizadas buscas em bases não científicas por meio de dados disponibilizados por instituições governamentais e organizações privadas que atendem aos interesses da agroindústria brasileira, tais como: Instituto de Geografia e Estatística (IBGE), Associação Brasileira dos Produtores de Amido de Mandioca (ABAM), Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER PR), Instituto Agrônomo do Paraná (IAPAR), Secretaria de Agricultura do Estado do Paraná, Sindicato das Indústrias da Mandioca do Estado do Paraná, Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento (SEAB).

### **3.3.2 Trabalho de campo**

Esta etapa compreende a pesquisa em campo que no caso desta pesquisa configura-se a segunda fase da pesquisa empírica e baseia-se na coleta de dados primários *in loco*, conforme se segue.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semi-estruturadas. Conforme Gaskell (2002) a entrevista fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e a situação. A entrevista semi-estruturada consiste em um tipo de entrevista que é guiada por tópicos que orientam as perguntas a serem formuladas de forma flexível e permite alcançar uma riqueza de informações por meio de perguntas e respostas em uma interação direta (MERRIAM, 1998; GODOI, MATTOS, 2006). Essa opção tende a auxiliar o entrevistado a discorrer sobre o tema, sem se prender ao questionamento realizado (MINAYO, 2009). Sendo assim, os dados primários da presente pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas guiadas por um roteiro.

A construção do roteiro de entrevista foi antecipadamente elaborada e testada por meio de um pré-teste. Para a elaboração das perguntas do roteiro foi levado em consideração, além das categorias de análise, as características da atividade e dos respondentes. Sendo assim, elaboraram-se questões com uma linguagem coloquial e de fácil entendimento aos entrevistados. Baseado na pesquisa bibliográfica realizada acerca do objeto de pesquisa, o roteiro de entrevista (Apêndice A) foi iniciado com perguntas contextuais sobre o respondente e sobre a empresa entrevistada. Para atendimento dos objetivos da presente pesquisa, cada questão que se seguiu foi elaborada a partir do aporte teórico de cada especificidade de ativo,

apresentado no capítulo 2. Com isso, as perguntas do roteiro de entrevista foram associadas a cada categoria de análise supracitada. O Quadro 2 mostra esta associação e no Apêndice A pode ser verificado todas as associações.

**Quadro 2 - Exemplo da relação das categorias de análise com as perguntas do roteiro de entrevista**

<b>Categorias</b>	<b>Pergunta</b>
Especificidade de ativo dedicado	36. Houve casos de investimentos realizados para atender à solicitação de algum cliente em específico? (Manejo, cursos, processo). Quantos casos? Quais investimentos?
	37. Houve casos de investimentos em expansão da estrutura existente para atender algum cliente específico? (Máquina, cilo). Quantos casos? Quais investimentos?
	38. Qual a proporção de vendas que estão vinculadas a algum tipo de exclusividade na produção?
	39. Há algum caso que se deixar de vender para algum comprador específico, haverá perdas? Quais?
	40. Houve alguma norma específica de mercado que requereu um investimento para ser atendido nos últimos anos? Quantas normas?

Fonte: Elaborado pela autora

Embora a maior parte das feclarias estejam localizadas no noroeste do Paraná, a pesquisa abrangeu o Estado inteiro. Para o início das buscas pelos contatos das feclarias utilizou-se a lista de feclarias paranaenses associadas a ABAM (16 feclarias atualmente). A decisão de iniciar a busca pela ABAM foi embasada pela pesquisa bibliométrica realizada, na qual foi apontado que todos os artigos que tiveram como foco de estudo as feclarias do estado do Paraná utilizaram a ABAM como fonte para chegar as feclarias.

Entretanto, no intuito de ampliar a pesquisa, nas primeiras entrevistas foi utilizada a técnica chamada “*snowball*” (MALHOTRA; BIRKS, 2007) em que as feclarias entrevistadas indicavam outras feclarias ativas da região. Sendo assim, foram contatadas 22 feclarias no total que estão distribuídas no Estado do Paraná, sendo que 15 aceitaram participar da pesquisa, totalizando quase 70% de aceitação. Todas as entrevistas foram consideradas válidas para o atendimento do objetivo da pesquisa.

A quantidade de entrevistas realizadas pode ser considerada aceitável em relação a esse tipo de pesquisa no setor de fécula de mandioca, pois a pesquisa bibliométrica apontou que, com exceção de um estudo que durou 10 anos e obteve mais de 300 questionários retornados, as outras duas pesquisas que possuíam foco de pesquisa nas feclarias do estado do Paraná obtiveram retorno de 14 feclarias, ou seja, essa quantidade pode ser entendida como uma média de aceitação de participação em pesquisas acadêmicas por parte dos industriais da área.

Creswell (2007) afirma que a seleção dos participantes das entrevistas é proposital, de maneira que sejam escolhidos os sujeitos que podem trazer mais contribuição para entender o problema e a questão de pesquisa, e também que atendam seus objetivos. Desta forma, a realização de entrevistas semi-estruturadas foi realizada com o responsável pelas transações comerciais das fecularias, alguns foram os próprios dirigentes da empresa e outros eram funcionários ligados à área administrativa ou comercial. O primeiro contato foi realizado, em sua maioria, por telefone e posteriormente por e-mail, pelo qual foi enviado uma carta de apresentação da pesquisa (Apêndice B) e solicitado um agendamento de entrevista. Sendo assim, praticamente todas as entrevistas foram agendadas previamente, com exceção de duas delas, nas quais a pesquisadora foi diretamente até as fecularias por estar na região e foi atendida pelos responsáveis na hora.

O registro das entrevistas foi feito por anotações do entrevistador durante o processo e gravações diretas de acordo com a aprovação do entrevistado. Para Merriam (1998) esta técnica pode causar desconfiança ao entrevistado no início, porém eles tendem a esquecer de que estão sendo gravados durante o processo. O período das entrevistas durou 30 dias e as entrevistas foram realizadas durante o mês de Outubro de 2016.

Para atestar a validade do roteiro de entrevista foi realizado um pré-teste em uma fecularia não associada a ABAM. A entrevista ocorreu no mês de Setembro 2016. Esta etapa foi de suma importância, pois dela houveram melhoramentos que contribuíram para entrevistas mais assertivas durante o período de coleta de dados.

A entrevista de teste foi realizada com um dos dirigentes da empresa e o gerente de vendas simultaneamente. O tempo da entrevista foi em torno de 50 minutos. Esse fator indicou que o roteiro estava muito extenso e poderia perder a eficácia pela demonstração dos respondentes em finalizar a entrevista em detrimento de outros compromissos. Além deste indicativo, houve questões que poderiam ser eliminadas de acordo com respostas anteriores, outras questões mais gerais que deveriam ser incluídas e termos que deveriam ser substituídos para facilitar o entendimento do entrevistado. O Quadro 3 apresenta a síntese das modificações em decorrência do pré-teste.

### Quadro 3 - Alterações do roteiro de entrevistas após realização do pré-teste

Problema	Correção adotada
Diminuição do roteiro para que possa ser respondido em menos tempo	Eliminação de algumas questões, ajustes de perguntas que permaneceram e inclusão de sistema de "pulo de categoria" caso a resposta seja negativa.
Eliminação das questões 14, 15 e 42 por parecerem muito com outras questões (repetição)	Eliminadas.
Ajuste na forma de escrita da questão 23 para simplificar o entendimento	Ajustado.
Inclusão de uma questão mais generalista no início das perguntas da categoria de análise "Especificidade de ativo humano"	Incluída.
No final da terceira pergunta da categoria de análise "Especificidade de ativo humano" inclusão frase "CASO POSITIVO PROSSEGUIR COM QUESTÃO SEGUINTE. CASO NEGATIVO PULAR PARA PRÓXIMA CATEGORIA". Esse sistema pulará várias questões caso não seja evidenciado nenhum tipo de especificidade de ativo humano.	Incluída.
Inclusão de mais uma questão nas perguntas gerais, sobre a quantidade de segmentos que as indústrias atendem.	Incluída.

Fonte: Elaborado pela autora com base no resultado do pré-teste

No Apêndice C consta o roteiro utilizado no pré-teste e no Apêndice A pode ser verificado o roteiro novo, constando as alterações, aplicado no decorrer da pesquisa de campo.

### 3.3.3 Análise e interpretação de dados

A análise e interpretação dos dados serão realizadas por intermédio do método de análise de conteúdo. Por se tratar de uma técnica de análise de dados em pesquisa que possui credibilidade, a análise de conteúdo tem sido cada vez mais utilizada em trabalhos acadêmicos brasileiros, principalmente por pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa (TRIVIÑOS, 1987; DALLAGNELO E SILVA, 2004). Bardin (1979) descreve a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análises da comunicação. A autora complementa que a utilidade da análise de conteúdo emergiu desde que se começou a lidar com comunicações, havendo a necessidade de procurar mais além de seus significados instantâneos e superficiais.

A análise e interpretação dos dados da presente pesquisa ocorre de acordo com o as três etapas apresentadas por Bardin (1979) que englobam a Pré-análise, Exploração do material e,

por fim, o Tratamento dos resultados, a interferência e a interpretação:

- a) **Pré-análise:** Para Bardin (1979) esta etapa consiste no momento exploratório do processo geral de investigação com o objetivo de operacionalizar e sistematizar as ideias iniciais. Suas principais atividades são: leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e dos objetivos, referenciação dos índices, elaboração dos indicadores e preparação do material. Na pesquisa secundária da presente pesquisa esta etapa constituiu na organização do conteúdo adequado ao objetivo da pesquisa e que desse suporte a construção do roteiro de entrevistas.
  
- b) **Exploração do material:** Esta etapa consiste na administração sistemática das decisões tomadas e é fundamental para a pesquisa (BARDIN, 1979). A autora considera esta etapa como a mais longa e baseia-se em processos de codificação de dados. Na presente pesquisa, o processo de codificação se deu por meio da tabulação dos dados provindos da pesquisa de campo, utilizando-se o editor de planilhas do *Excel*, sendo que a organização dos dados coletados está suportada pelas categorias de análise. Nesta etapa foi realizada, também, uma leitura analítica dos dados já codificados com o propósito de obter um aprofundamento do conteúdo a partir das relações da pesquisa de campo com o referencial teórico apresentado. Os dados categorizados foram confrontados com os objetivos geral e específicos e transformados em informações textuais e quadros apresentadas na seção 5.
  
- c) **Tratamento dos resultados, a interferência e a interpretação:** Para Bardin (1979) essa etapa é caracterizada pela reflexão, intuição com embasamento nos materiais empíricos e nos referenciais teóricos disponíveis, onde há uma busca pelas relações, verificação de contradições, compreensão dos fenômenos que foram estudados. É a busca por sentido daquilo que os dados revelam, sendo assim, os dados passam por um processo de validação tornando-se significativos (DALLAGNELO; SILVA, 2004). O processo percorrido na presente pesquisa para atingir essa etapa consiste na interpretação das informações categorizadas e analisadas de todos os dados obtidos na pesquisa com o intuito de responder o problema de pesquisa e atingir o objetivo geral proposto. Para isso, considerou-se neste processo as orientações do professor-orientador.

#### 4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA DA FÉCULA DE MANDIOCA

O agronegócio possui uma representatividade relevante na economia do país. Segundo dados do CEPEA (2015), o PIB do agronegócio representou 21,46% do PIB brasileiro em 2015. A participação do PIB da agroindústria no PIB do agronegócio representa 34,82% do total, sendo a mais representativa neste segmento (CEPEA, 2015). A partir dessa realidade apresentada, este estudo concentra-se na agroindústria da fécula de mandioca que possui ascensão perceptível no mercado brasileiro atualmente.

Segundo a Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento (2014) a partir da década de 90 os empresários do setor agrícola da mandioca passaram a investir no Paraná, Mato Grosso do Sul e em menor escala em São Paulo, o que impulsionou o aumento do parque industrial nessas regiões, principalmente no estado do Paraná. A partir deste estágio a produção brasileira de fécula de mandioca passou de 170 mil toneladas para um volume superior a 600 mil toneladas (SEAB, 2014).

No estado do Paraná está instalada a maior quantidade de fecularias do país. Segundo o CEPEA (2014) a produção de fécula no estado do Paraná foi de 70% da produção total do Brasil em 2013, o que demonstra a representatividade deste estado para a agroindústria de fécula de mandioca no Brasil. Em relação à exportação, o estado do Paraná se destaca com representatividade de mais 50% da produção de fécula que saiu do país no ano de 2013, totalizando 2.642 t de 4.797 t exportadas (SEAB, 2014).

A produção de mandioca está concentrada na região de Paranavaí, Campo Mourão, Umuarama e Toledo. Os dados apontam que nessas regiões os cultivos são mais tecnificados em relação às demais regiões do estado e também são nessas regiões que estão concentradas as fecularias do estado (SEAB, 2014). Vilpoux (2011, p.273) afirma que o desenvolvimento da atividade de processamento de fécula de mandioca no estado do Paraná está associado à “criação de empregos no meio rural, com possível reversão do êxodo característico de muitas regiões do interior do País”.

O Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), da Esalq/USP (2016) registrou no primeiro trimestre de 2016 o maior volume de mandioca processada pela indústria de fécula brasileira, desde o início do acompanhamento das atividades, que ocorre semanalmente há dez anos. Segundo o CEPA (2016) nos primeiros três meses do ano a indústria de fécula processou 666,5 mil toneladas representando um aumento de 29% frente ao mesmo período de 2015.

A ANVISA (Resolução - CNNPA nº 12, de 1978) define o Amido como o “produto amiláceo extraído das partes aéreas comestíveis dos vegetais (sementes)” e a Fécula como o “produto amiláceo extraído das partes subterrâneas comestíveis dos vegetais (tubérculos, raízes e rizomas)”. O polvilho ou fécula, portanto, pode ser classificado em polvilho doce ou polvilho azedo de acordo com o teor de acidez (ANVISA, Resolução - CNNPA nº 12, de 1978).

Esse crescimento na produção também reflete o crescimento na quantidade de fecularias ativas. Um desses fatores para essa condição pode ser atrelado ao processo de produção da fécula. Leonel, Jackey e Cereda (1998, p.346) explicam que as etapas da produção da fécula de mandioca independem do grau de tecnologia empregada na indústria:

O processo de produção de fécula de mandioca, qualquer que seja o grau de tecnologia empregada, compreende as etapas de lavagem e descascamento das raízes, desintegração das células e liberação dos grânulos de amido, separação de fibras e do material solúvel e finalmente, a secagem.

Embora o surgimento das fecularias no Brasil tenha ocorrido na década de 90, a produção brasileira passou a ser mais expressiva somente a partir de 2000 (SEAB, 2014). Com isso, também, o país começou a exportar fécula para outros países, principalmente da América do Sul (CARDOSO, LEAL, 1999). A exportação da fécula brasileira fortaleceu ainda mais essa agroindústria dentro da atividade agrícola da mandioca. Segundo Cardoso e Leal (1999, p.58) “as exportações brasileiras de mandioca e derivados tradicionalmente são concentradas na fécula de mandioca”. Vilpoux (2011, p.273) atestou em seu estudo que o Brasil é um dos maiores produtores mundiais de fécula, atrás da Tailândia e Indonésia.

A fécula de mandioca é um componente em vários produtos e sua matéria-prima utilizada, a mandioca, é cultivada em todos os estados brasileiros, sendo que os melhores resultados são obtidos nas regiões de clima mais quente, como é o caso de algumas regiões no do estado do Paraná (SEAB, 2014).

Embora o cenário desta agroindústria apresente vários fatores favoráveis ao crescimento do setor, Vilpoux (2011, p.281) ressalta uma preocupação que essas indústrias devem ter em relação a sua habilidade de adaptabilidade:

O setor de mandioca caracteriza-se por grandes variações de preços e de quantidade de matéria-prima disponível. É possível considerar que as empresas que obtiveram menor variação de produção entre dois períodos opostos apresentam melhor adaptabilidade. Nesse caso, a empresa consegue melhor controle de sua produção, e pode abordar o mercado em condições mais favoráveis.



Cardoso e Leal (1998, p.59) apontam em sua análise uma tendência das fecularias brasileiras em relação à busca por eficiência:

As fecularias estão buscando cada vez mais eficiência (capacidade de extração de amido) e é crescente a orientação para a produção de amidos modificados. O aumento do período de funcionamento anual das fecularias é uma consequência da necessidade de aumentar a competitividade. A tendência das fecularias localizadas nos Estados do Paraná, Mato Grosso do Sul e São Paulo é funcionar entre 10 e 12 meses por ano.

Em complemento a essa perspectiva Vilpoux (2011) verificou que as empresas de fécula de mandioca brasileiras, de um modo geral, trabalham com vários arranjos produtivos simultaneamente. Esses arranjos são “de baixo custo de transação, mas com desempenho fraco, o que prejudica o setor como um todo, sem eliminar de vez arranjos mais eficientes, mas com maiores custos de transação” (VILPOUX, 2011, p.292).

O registro que fornece a quantidade de fecularias existentes no estado é da ABAM, Associação Brasileira de Amido de Mandioca, que é uma associação sem fins lucrativos sediada em Paranavaí, no Estado do Paraná. Desde 1991 ela auxilia no desenvolvimento das atividades da agroindústria da fécula de mandioca do Brasil inteiro. Ela possui atualmente 23 processadoras de raiz de mandioca associadas a ela, sendo 16 dessas indústrias sediadas no Estado do Paraná e concentradas principalmente na região noroeste do estado (ABAM, 2016).

#### 4.1 MERCADO CONSUMIDOR BRASILEIRO DA FÉCULA DE MANDIOCA

O mercado consumidor da fécula de mandioca no Brasil é diversificado, sendo ela utilizada desde a alimentação humana até como insumos para diversos segmentos industriais, sendo assim, há grandes potencialidades para exploração de diversos nichos de mercado (CARDOSO, 2003; FELIPE, 2015). Segundo Ariento *et al.* (2005), em mercados em que a fécula de mandioca possui vantagens sobre outros amidos, os agentes aceitam pagar até um sobre preço de 20%. Para os autores, esse fator reflete a potencialidade da fécula de mandioca não só em aplicações na indústria alimentar, que é seu maior mercado consumidor, como também em aumento de produtividade como um todo.

A fécula e seus derivados têm competitividade crescente no mercado de produtos amiláceos para a alimentação humana ou como insumos em diversos ramos industriais - alimentos embutidos, embalagens, colas, Mineração, têxtil e farmacêutico. É nesse mercado que ocorre a maior agregação de valor (CARDOSO; LEAL, 1998, p.56).

Pesquisas apontam que a alteração da demanda por fécula de mandioca no país está relacionada a fatores como: modernização da capacidade industrial instalada no país, alterações nos hábitos de consumo da população, urbanização, situação econômica do país e o próprio desenvolvimento da competitividade da fécula de mandioca e seus amidos modificados (CARDOSO, 2003; ARIENTE, 2006; FELIPE et al., 2013). A fécula de mandioca ainda pode ser considerada mais competitiva que outros amidos por possuir características específicas que agregam valor em diversos segmentos industriais que a utilizam: ela possui baixo teor de substâncias acompanhantes ao amido (proteína e matéria graxa, por exemplo), possui aroma delicado, sabor suave e produz pastas claras quando cozida. (SRIROTH *et al.*, 2000; ARIENTE, 2006; VILPOUX, 2008).

Desde meados dos anos 2000, com o avanço tecnológico no país, observou-se uma reestruturação das fecularias em busca de eficiência e competitividade (SILVA; ASSUMPCÃO; VEGRO, 2000). A partir do processamento de fécula *in natura* algumas indústrias tornaram-se também modificadoras de amido, agregando valor ao produto (CARDOSO; LEAL, 1999; SILVA; ASSUMPCÃO; VEGRO, 2000). Em 2014 cerca de 30% da produção de fécula de mandioca no Brasil foi transformada em produtos modificados e consumidos pelo mercado interno (SEAB, 2014). O reflexo dessa tendência a produtos modificados pode ser observado no Quadro 4 que demonstra a distribuição dos segmentos de consumo de fécula de mandioca em um período de cinco anos.

**Quadro 4 - Distribuição dos segmentos de consumo de 2009 e 2013**

Setor de Consumo	2009	2013
Atacadistas	19,8 %	24,3 %
Massa, biscoito e panificação	18,7 %	21,3 %
Frigoríficos	16,3 %	16,7 %
Varejistas	2,7 %	10,6%
Papel e papelão	23,8 %	10,1 %
Têxtil	2,2 %	4,9 %
Outras fecularias (modificadoras)	5,1%	4,0 %
Outros setores	11,4 %	8,1 %

Fonte: Adaptado de CEPEA, 2014

A partir dos dados do CEPEA (2014), nota-se que houve uma queda no percentual de fécula vendida para outras fecularias especializadas em modificação, corroborando para a

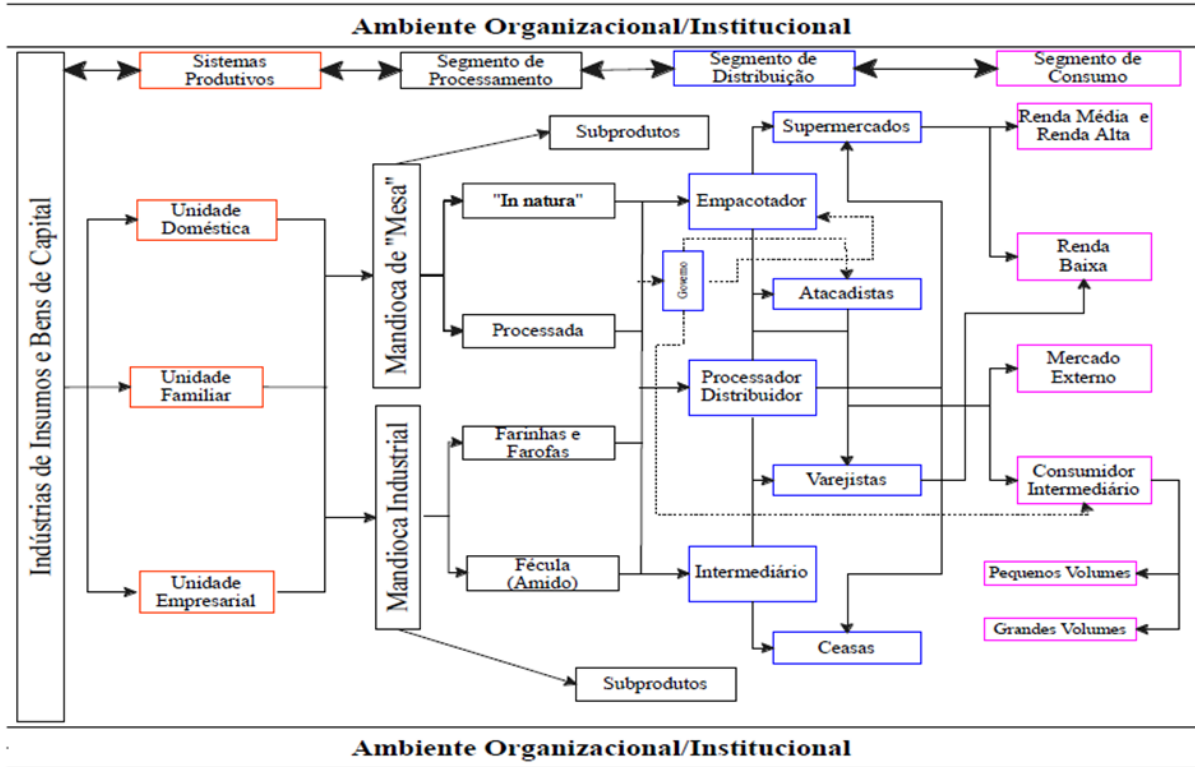
tendência de modificação na própria fecularia. O quadro 4 também demonstra o crescimento das vendas de fécula para os varejistas e atacadistas, que tiveram os maiores percentuais de crescimento em compras diretamente das fecularias. O setor de alimentação é o que mais compra fécula de mandioca, sendo que o de massa, biscoito e panificação é o que se destaca como maior segmento consumidor do produto.

Dois produtos que se destacam no consumo da fécula e que tem ganho cada vez mais mercado são os mix de pão de queijo, que cada vez mais substitui em sua formulação o polvilho azedo por fécula de mandioca, e a tapioca pronta (CARDOSO, 2003). Nos últimos anos foi possível acompanhar uma alteração no padrão de consumo brasileiro desses produtos de forma que a indústria de fécula de mandioca acompanhou essas mudanças (CARDOSO, 2003; ARIENTE, 2006; FELIPE et al., 2013).

Entre a produção da fécula *in natura* e o consumidor final, atuam diversos agentes que, por meio da transformação, embalagem, armazenamento ou transporte do produto, lhe adicionam valor. Com isso, Barros *et. al.* (2004) apresenta todo o ambiente institucional que a mandioca está inserida (Figura 01). Ao se analisar a fécula de mandioca na cadeia produtiva da mandioca, nota-se que ela atua em três principais elos: segmento de processamento, segmento de distribuição e segmento de consumo. Conhecer o próximo elo da cadeia produtiva, é essencial, uma vez que o processo de embalagem, transporte e comercialização deverá ser adequado ao tipo de mercado a que o produto se destina (BARROS *et. al.*, 2004). Sendo assim, observa-se que o processamento da fécula *in natura* encontra-se no segmento de processamento. Considerando o próximo elo da cadeia, ela segue para indústrias que a utilizam como insumo, que são os amidos modificados, ou segue para o intermediário que faz o processo de empacotamento para o atacadista ou varejista diretamente, ou segue para o intermediário que fará a distribuição para as Ceasas. A partir do atacadista ou varejista, a fécula então chega ao seu consumidor final.

Barros *et. al.* (2004) explicam que os atacadistas constituem importantes agentes na distribuição dos derivados de mandioca, de uma forma geral pois uma parte deles, por seu poder de negociação, buscam reduzir o número de intermediários procurando negociar diretamente com fecularias e farinheiras. Fecularias, muitas vezes, vendem seu produto a granel sem colocar qualquer marca, entretanto, o que possibilita o acesso do atacadista diretamente ao processador de fécula de mandioca, muitas vezes, é o fato da fecularia possuir marca própria no varejo (BARROS *et. al.*, 2004).

Figura 1 - Cadeia produtiva da mandioca



Fonte: BARROS *et. al.*, 2004

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS

Com a perspectiva de atender ao objetivo geral estabelecido para este estudo, são apresentados nesta seção os dados primários da pesquisa coletados em campo. Ela é iniciada com a caracterização das fecularias participantes desta pesquisa. Em seguida caracteriza-se as transações comerciais relacionadas à venda do produto (fécula de mandioca processada no estado do Paraná). Passa-se, então, a verificação dos ativos específicos presentes das relações comerciais da venda da fécula de mandioca processada realizada pelas fecularias entrevistadas. Por fim, relaciona-se as características das transações, a partir das especificidades de ativo encontradas, com as estruturas de governança identificadas no setor.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS FECULARIAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para o levantamento das principais características das fecularias participantes da pesquisa, buscou-se informações genéricas sobre a estrutura das empresas para a análise do perfil da região. Para tanto, alguns dados quantitativos foram elencados (Quadro 5) tais como: ano de fundação, volume médio de produção mensal, quantidade de funcionários. Esses dados foram relacionados com uma informação previamente levantada, que é a constatação de que a fecularia possui a marca comercializada no varejo.

**Quadro 5 - Características das fecularias entrevistadas**

Fecularia	Ano fundação	Volume de produção de fécula de mandioca e derivados (t/mês)	Nº de funcionários	Possui marca própria no varejo?
A	1995	5000	90	Sim
B	1994	4000	80	Sim
C	1995	5880	100	Sim
D	1989	8000	60	Sim
E	2008	4000	60	Não
F	2005	6500	35	Não
G	1967	1400	73	Sim
H	2006	3500	60	Sim
I	1982	4000	300	Sim
J	1996	1500	90	Não
K	1981	1500	51	Não
L	2000	2000	50	Não
M	1942	7000	189	Sim
N	1990	2000	128	Não
O	2000	700	23	Não
MÉDIA	1990	3799	93	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários da pesquisa.

A pesquisa evidenciou que a média de produção das fecularias entrevistadas é de 3.799 toneladas por mês e a quantidade média de funcionários que elas possuem é de, aproximadamente, 93 funcionários. Apenas cinco fecularias iniciam as atividades antes de 1990, e, apenas, 3 iniciaram as atividades depois de 2000. Portanto a abertura das fecularias pesquisadas no estado concentra-se com início de atividades na década de 90.

Outro ponto identificado refere-se ao SEAB (2014), o qual atesta que a produção brasileira de fécula de mandioca passou a ser mais expressiva, somente, a partir de 2000. Os dados empíricos encontrados, a partir das entrevistas, confirmam que o Estado do Paraná, área de maior concentração das fecularias de mandioca do país, se enquadra no dado histórico do SEAB.

Observou-se que a maioria das fecularias entrevistadas possuem marca própria no varejo (53%), sendo que, das empresas mais antigas, que iniciam antes de 1990, produzem juntas quase 40% do total produzido pelas fecularias pesquisadas. Ao analisar somente este recorte, observa-se que 80% dessas fecularias possuem marca própria no varejo, ou seja, são fecularias consolidadas no mercado.

A maior parte das fecularias (75%) que produzem um volume de fécula acima da média total possuem marca própria no varejo. As que estão acima da média e não trabalham com marca própria no varejo, possuem o foco na produção da fécula de mandioca da melhor qualidade possível para atender as modificadoras de amido. Pesquisas anteriores apontam o aparecimento de fecularias menores que passaram a se configurar como “terceirizadoras” de produção das fecularias maiores e especializadas (ARIENTE *et al.*, 2005; MACHADO; QUEIROZ; SCALCO, 2008; FELIPE *et al.*, 2010). Essas empresas podem se enquadrar nesta característica de "terceirizadoras". Entretanto, elas possuem um volume representativo de produção frente às fecularias entrevistadas.

O mix de produção das fecularias é diversificado, sendo que somente quatro fecularias (Fecularias C, F, L e O) produzem exclusivamente fécula de mandioca. O Quadro 6 demonstra o percentual de produção das fecularias para cada linha produzida por elas.

**Quadro 6 - Principais linhas de produtos**

Fecularias	Principais Linhas de Produtos							
	Fécula de mandioca <i>in natura</i>	Polvilhos (Doce/azedo)	Tapioca	Farinha de mandioca	Biju	Sagu	Amidos modificados	Derivados de milho
A	50%	30%					20%	
B	70%	15%	15%					

C	100%							
D	80%		10%				10%	
E	20%		10%	30%	30%	10%		
F	100%							
G	50%	20%	10%	20%				
H	60%	30%					10%	
I	15%	40%	15%			15%	15%	
J	80%						10%	10%
K	70%	30%						
L	100%							
M	70%							30%
N	2%						98%	
O	100%							

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários da pesquisa.

É possível verificar que duas fecularias de mandioca produzem, também, derivados do milho, principal produto substituto da mandioca. Constatou-se, também, que 40% das fecularias modificam o amido. Os amidos modificados citados na pesquisa referem-se, principalmente, a venda para o segmento de panificação com as misturas para pão de queijo, por exemplo.

Segundo os entrevistados, este segmento é altamente específico e exigente, pois cada mistura é diferente para cada cliente. O cliente envia junto com o pedido uma ficha técnica com todas as especificações que mistura a ser entregue deve conter. Em sua pesquisa, Ariente, Pizzinato e Spers (2006) indicaram que a transformação das fecularias em modificadoras de amido representa uma verticalização no ponto de vista do elo entre o processador e comprador. Ao analisar essa relação, é constatado que a modificação do amido na fecularia agrega valor à fécula *in natura*, quando vendida para determinados segmentos de mercado, e “elimina” um intermediário na relação com a indústria ou o atacadista, o qual refere-se ao modificador de fécula. Sendo assim, é possível considerar, tal prática como um tipo de integração vertical.

A prática de vender a fécula *in natura* diretamente no varejo também é considerada uma forma de integração vertical, pois, segundo Barros *et. al.* (2004) o empacotamento em outras marcas que são vendidas no atacado ou varejo consiste em um processo dentro do segmento de distribuição, assim como a modificação do amido por indústrias modificadoras. Sendo assim, é possível compreender que a partir do momento que a fécula de mandioca não é vendida a granel e sim com embalagens comerciais a partir da marca própria, então a fecularia absorve um processo dentro da cadeia produtiva, caracterizando assim uma verticalização.

Com isso, o direcionamento da maior parte das fecularias para a modificação própria da fécula de mandioca e venda com marca própria no varejo são consideradas formas de integração vertical no que tange a relação comercial entre processador e consumidor. A *integração vertical* ou *hierarquia* consiste na fabricação interna de produtos de modo a garantir

eficiência por meio da redução de custos de transação, além de ser a estrutura de governança mais indicada na presença de especificidade de ativos (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978; WILLIAMSON, 1985). Sendo assim, esse dado indica a presença de especificidades de ativos nas relações comerciais de venda da fécula de mandioca no estado do Paraná, e corrobora com pesquisas anteriores que afirmam o direcionamento das fecularias para eficiência (CARDOSO; LEAL, 1998, FELIPE *et al.*, 2010).

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS TRANSAÇÕES

Para atingir o objetivo específico estabelecido na presente pesquisa, que consiste em caracterizar as transações comerciais vinculadas à venda nas fecularias de mandioca do estado do Paraná, foram pontuados alguns itens durante a pesquisa de campo que se referem a: distribuição das vendas, mercado consumidor, relação comercial com o cliente, principais dificuldades na comercialização do produto, frequência das transações comerciais, frequência das transações comerciais e poder do comprador.

### 5.2.1 Distribuição das vendas

A maioria das fecularias atuam em todo o território nacional sendo que a venda para o sul do país representa um volume bem menor do que para o Nordeste e centro-oeste, as quais se configuram como as áreas de maior consumo da fécula de mandioca produzida pelas empresas entrevistadas: dez fecularias (66%) afirmaram que essas regiões são as que mais compram seus produtos.

Além da atuação no mercado interno, quatro fecularias (Fecularias H, I, K e N) alegam que exportam regularmente cerca de 5% da sua produção total e uma fecularia relatou que exporta esporadicamente. Os países que compram dessas empresas são variados, mas houve recorrência de menção à América do Sul e aos Estados Unidos.

Cardoso e Leal (1999) observam que o país começou a exportar fécula para outros países, principalmente da América do Sul, ação que fortaleceu, ainda mais, a agroindústria de fécula de mandioca. Embora haja a valorização do produto com a exportação. Entretanto, esse número ainda é pequeno perto da potencialidade que essa agroindústria possui, pois, segundo



Vilpoux (2011, p.273) o Brasil é um dos maiores produtores mundiais de fécula, atrás da Tailândia e Indonésia.

Alguns entrevistados relataram que, embora a fécula de mandioca do Brasil possua uma qualidade melhor do que a tailandesa, há muitas dificuldades como por exemplo o idioma e a confiança por parte dos agentes para concretizar a venda internacional. Esses relatos indicam que há barreiras a serem superadas neste setor, a fim de se expandir para novos mercados.

### 5.2.2 Mercado consumidor e Relação comercial com o cliente

As fecularias apontaram que vendem para vários segmentos. Entretanto a grande maioria da produção é concentrada entre um a três segmentos, com destaque ao segmento alimentício (fécula, tapioca, modificados) e de atacado/varejo.

Quando questionados quanto a quantidade de clientes que cada fecularia possui atualmente, 46% das fecularias alegaram que possuem mais de 100 clientes ativos distintos que compram frequentemente. Duas fecularias (Fecularias B e K) afirmam que possuem muitos clientes, mas não sabem dizer numericamente quanto seriam estes clientes. Observou-se, também, que 40% das fecularias vendem para menos de 100 clientes sendo que três (Fecularias E, L, e O) delas possuem menos de 10 clientes ativos regulares, neste caso a estratégia de mercado está direcionada ao atendimento de clientes exclusivos. Destaca-se que, embora a maioria das fecularias afirmaram ter clientes frequentes e ativos há anos, a maioria destes clientes não compram a fécula de mandioca exclusivamente de uma única fecularia.

Nenhuma das fecularias que vendem para poucos clientes (menos de 10 clientes ativos) possui contrato formal com estes clientes. Neste sentido, quando analisadas as fecularias que possuem poucos clientes ativos frequentes, constatou-se no quadro 7 que essa realidade se refere principalmente as fecularias caracterizadas na presente pesquisa como “terceirizadoras” de fécula para modificadoras.

**Quadro 7 - Fecularias que possuem poucos clientes ativos frequentes**

Fecularia	Cientes ativos frequentes	Volume de produção (t/mês)	Produção fécula de mandioca	Marca no varejo?
F	15, porém 2 grandes que compram a maior parte da produção	6500	100%	Não
E	10	4000	20%	Não

L	7	200	100%	Não
O	5	700	100%	Não

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários da pesquisa.

Apesar de afirmar que possui em torno de quinze clientes ativos, a feccularia F integrou o quadro 7 por afirmar, também, que a maior parte de sua produção é direcionada para apenas dois grandes clientes. Esse fato chama a atenção, pois esta é uma das feccularias com maior volume de produção mensal dentre as entrevistadas.

Nas entrevistas essas feccularias afirmaram que seus produtos possuem uma qualidade ímpar e por este motivo a relação com esses poucos clientes é baseada, principalmente, na confiança para com a feccularia e seus processos e produtos, uma vez que não se utilizam de contatos formais de fornecimento.

Segundo os entrevistados, a maior parte de seus clientes compram de suas feccularias desde o início de seu funcionamento e eles costumam fazer auditorias nas feccularias para verificar se elas estão dentro dos padrões estabelecidos por eles. Sendo assim, embora a maior parte delas produza somente a fécula *in natura*, a qual refere-se ao produto com menor valor agregado, é possível verificar a dependência destas feccularias na relação comercial com seus clientes em virtude do volume de produção destinados a eles e do comprometimento das feccularias em atender todos os requisitos impostos por estes clientes a fim de manter a continuidade da transação.

Pohlmann *et al* (2004) expõe sobre existência de uma relação direta entre a especificidade de ativos e a dependência da continuidade de certa transação, a qual o ativo específico se destina. Embora a fécula de mandioca, no geral, seja tratada como *commoditie*, existe um certo acordo informal de fornecimento associado na confiança do cliente em relação a qualidade da fécula vendida, que está vinculada diretamente com o teor de amido extraído da mandioca. Sendo assim, esse fator sugere a existência de especificidade de ativos nas relações de venda da fécula de mandioca.

A venda normalmente ocorre sempre da mesma forma para todos os clientes, ela é gerada inicialmente via pedido. Esse pedido pode chegar diretamente à área comercial da feccularia (*via vendedor próprio ou televendas*) ou por meio de representantes comerciais (terceirizado). Com exceção da feccularia N, as demais afirmam utilizar representantes comerciais terceirizados. Segundo o entrevistado da feccularia N, o fato de não utilizarem representante comerciais terceirizados é um diferencial que os destaca e possibilita ter uma relação mais próxima com seus clientes. Esta feccularia considera suas que suas transações são

realizadas a base de confiança e amizade conquistados, e que estas características, neste segmento de atuação, são mais eficazes do que contratos formais de fornecimento.

Os resultados obtidos estão alinhados aos demais estudos que focaram as transações entre processador e comprador atestaram que, de fato, poucas indústrias processadoras realizam contratos formais com seus clientes no que se refere venda da fécula processada (ARIENTE *et al.*, 2005; MACHADO; QUEIROZ; SCALCO, 2008; FELIPE *et al.*, 2010; 2013). Apenas duas fecularias citaram a utilizar-se de contrato formal em suas transações de venda da fécula de mandioca, mas esses contratos ocorrem esporadicamente e quando se trata de um volume de venda muito grande e para curto período de tempo (alguns meses).

Como este tipo de transação extrapola a média (volume de compra) que tais clientes costumam comprar da fecularia, e pela necessidade de fazer uma programação antecipada de produção para conseguir atender a demanda, tem-se a formalização de um contrato. Mesmo assim o contrato prevê somente a quantidade a ser vendida, pois o preço do produto é negociado no momento da entrega da produção. As empresas explicam que esse tipo de contrato dura, em torno de, 3 meses.

Uma dessas fecularias (Fecularia H) explicou que nestes casos toma como padrão a realização de contratos para pedidos programados acima de 200 toneladas. Explicou, também, que esses contratos possuem um preço de fécula pré-negociado, porém pode ocorrer termos aditivos ao contrato com atualizações de valores caso haja muita mudança no valor da mandioca (variação tanto positiva, quanto negativa). Outra fecularia (Fecularia J) afirmou que possui alguns poucos clientes que chegam a formalizar, por meio de representantes, um pedido maior, para 3 meses. É como se fosse um acordo informal não chega a ser contrato. Mais uma vez, nessa situação fica garantido o fornecimento, mas não o preço.

Para Cunha, Saes e Mainville (2013), a partir do estudo das organizações como arranjos institucionais que regem as transações comerciais considera-se a existência dos contratos formais, que são amparados pela lei, e também dos contratos informais, que contam com o amparo de mecanismos sociais e salvaguardas reputacionais da empresa. Sendo assim, analisando a relação comercial características das fecularias com seus clientes ativos, é possível entender que, embora não haja predominância de contratos formais, existe algum tipo de acordo informal entre eles. Tal acordo possibilita as fecularias possuir uma base de fornecimento semanal, a qual propicia que não haja falta produto para seus compradores. Entretanto, alerta-se que esta forma de transacionar não apresenta salvaguardas concretas aos agentes e potencializa o aumento nos custos de transação.

Todas as fecularias recebem o pedido dos clientes e entregam quase que imediatamente o produto negociado, devido ao preço variável da mandioca. Caso o valor da mandioca suba ou desça as fecularias têm de ajustar o preço da fécula. Portanto as fecularias não possuem garantiam de preço, e se aliam a ação de entrega imediata para minimizar flutuações de preço que possam lhe gerar perdas.

### **5.2.3 Principais dificuldades na comercialização**

Quando questionados sobre a maior dificuldade na comercialização da fécula, praticamente todos os entrevistados relacionaram a matéria-prima como o principal impasse na hora de negociar a fécula com seus clientes. A maior parte das fecularias mencionam a instabilidade do preço da mandioca.

Neste ponto, vários entrevistados referiram-se sobre um ciclo característico na cultura da mandioca que reflete diretamente no preço da fécula. Segundo eles, o preço da mandioca oscila muito a ponto de faltar ou sobrar matéria-prima de tempos em tempos, por conta do clima ou de um desequilíbrio típico na quantidade de produtores que optam por plantar mandioca a cada safra, ou não. Um dos entrevistados (Fecularia M) descreve que esse ciclo costuma se repetir a cada dois anos, em média, e que atualmente as fecularias estão sofrendo com a falta de matéria-prima. Esse é outro problema atual que se destacou nas entrevistas, três fecularias (Fecularias A, J, K) apontaram este como um dos maiores influenciadores negativos na hora de negociar a fécula de mandioca. Uma das fecularias (Fecularia F) afirmou que atualmente teve situações em que foi preciso rejeitar novos pedidos por receio da falta de mandioca e do risco de não conseguir atender nem aos pedidos semanais de clientes frequentes.

Outro aspecto citado relacionado com a matéria-prima foi o poder de barganha que o produtor possui, principalmente, por conta do ciclo da mandioca. As Fecularias relataram que na época em que falta a matéria-prima, o produtor dificulta a negociação de compra e busca negociar a matéria-prima com o comprador que pagar o maior preço. Entretanto uma das fecularias (Fecularia G) afirmou que quando há sobra de mandioca as indústrias se obrigam a comprar mais do que precisam, pois sabem que se não comprarem neste momento, na próxima safra pode haver falta da matéria-prima (mandioca), além de o produtor não priorizar mais a fecularia que deixou de comprar o produto dele no momento da sobra para negociação futura (quebra de confiança na transação). Esse cenário corrobora com um estudo de Andreotti (2013)

que atesta o alto poder que o produtor exerce, uma vez que eles conseguem transmitir os acréscimos nos preços com mais facilidade do que os decréscimos, prejudicando o mercado de fécula de mandioca.

O Quadro 8 lista o ranking com os principais itens citados pelos entrevistados em relação às dificuldades que impactam na negociação da fécula de mandioca.

#### **Quadro 8 - Principais problemas na comercialização da fécula**

<b>Principais problemas apontados</b>	<b>Citações</b>
Instabilidade no preço da matéria prima	8
Poder de barganha do produtor	3
Falta de matéria prima	3
Falhas nas políticas públicas referentes a mandiocultura	2
Alto custo de frete pela distância até o cliente	2
Atual recessão econômica no país	2
Forte concorrência	2
Informalidade do cliente	1
Falta de confiança no cliente	1
Falta de abertura para apresentar novos produtos a nichos específicos de mercado	1

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários da pesquisa.

A questão relacionada à matéria prima, é indicada como principal dificultador na negociação da fécula, e foi relacionado por duas fecularias (Fecularias B e K) como consequências de ações políticas públicas ineficientes para a mandiocultura. Segundo os entrevistados, o governo não regulamenta empréstimos aos produtores de mandioca, o que prejudica, não apenas as fecularias, como, também, o próprio produtor, pois historicamente após uma safra a mandioca rentável, muito provavelmente a seguinte haverá sobra de mandioca, pois os produtores de outras raízes, grãos e vegetais acompanham esse movimento, e se inserem na produção de mandioca, o que colabora para a queda do preço da mandioca por conta de sua sobra no mercado demonstrando uma falta de organização no segmento.

Conforme descrito anteriormente, a maior parte das fecularias entrevistadas vendem para regiões distantes do local em que estão localizadas. Com isso, duas delas (Fecularias C e I) mencionaram que o frete de alto custo se torna um impasse nas negociações. Essas duas empresas terceirizam o frete e elas afirmam que não chegam a deixar de vender por conta deste fator, mas que isso gera discussões na hora de fechar o preço da fécula com o cliente.

Outro item apontado nesta questão foi a recessão econômica em que se encontra o país. Duas fecularias (Fecularias B e F) citaram essa dificuldade como algo que tem atrapalhado as negociações com os clientes, pois muitos diminuíram a quantidade comprada ou até fecharam o estabelecimento, com isso as fecularias foram perdendo vendas. Uma das fecularias (Fecularia

G) citou uma “bonificação” que alguns clientes exigem das fecularias caso eles não consigam vender o lote de mercadoria que foi adquirido, esse tipo de caso ocorre principalmente na relação com o atacadista. Essa bonificação consiste em uma entrega de lote de carga adicional totalmente gratuito para o cliente, para que ele possa fazer promoção com produto no momento de negociar com seu consumidor final.

A concorrência, também, foi um fator de destaque nas entrevistas, pois dois industriais (Fecularias A e L) citaram que, em um momento como esse, com falta de matéria prima e com a crise econômica no país, há concorrentes que não possuem a mesma qualidade de produto e passam a atuar com preços agressivos, o que prejudica a negociação com o cliente. Também foi citado por eles a concorrência que sofrem não só de outras fecularias, mas também de produtos substitutos, neste caso o amido de milho. Segundo os entrevistados, em alguns segmentos que a fécula de mandioca pode ser substituída por amido de milho, e alguns clientes estão realizando estas substituições, pois o mercado do milho é mais estável que o da mandioca, principalmente em relação a preço. Essa preocupação da substituição da fécula de mandioca por outros amidos por causa do preço, em certos segmentos, também foi identificada em estudos anteriores e apontado como um dos fatores mais críticos para a competitividade do mercado de fécula (ARIENTE et al. , 2005; FELIPE et al. , 2010; ANDREOTTI, 2013).

Um dos entrevistados (Fecularia B) citou a informalidade do cliente, principalmente no Nordeste, como um item que atrapalha algumas negociações, pois a indústria acaba tendo de se adaptar as condições impostas por estes clientes para continuar transacionando com eles. A fecularia citou uma situação de clientes que não pode ser emitido nem nota fiscal devido a ele se encontrar em uma situação irregular. Um fator, também, citado por outra fecularia foi a falta de confiança no cliente, referindo-se a questões de pagamentos. Normalmente essa fecularia vende a prazo no boleto ou cheque e clientes que nunca atrasaram estão começando a atrasar pagamentos, então neste momento esse fator está se tornando um empecilho para novas vendas.

Por fim, o último fator citado dentre as dificuldades da negociação foi a falta de oportunidades de abertura que a fecularia sente para apresentar novos produtos em desenvolvimento para outros nichos de mercado e até mesmo para o mercado externo. Esta fecularia citou o exemplo do mix de pão de queijo que eles estão levando para outros países, por meio de participação em feiras de negócios no exterior, abrindo assim possibilidades de novas vendas das fecularias brasileiras. Entretanto eles afirmam que esse processo é lento e requer investimentos.

#### 5.2.4 Frequência das transações comerciais e poder do comprador

De forma geral os entrevistados afirmam que as negociações com um mesmo comprador ocorrem, em média, quinzenalmente ou mensalmente, com exceção dos poucos casos relatados de contratos de fornecimento que duram em torno de três meses, chegando a até três anos. Ao serem indagados sobre como o valor da fécula é definido, todos afirmaram que é, principalmente, em função da mandioca. Entretanto, alguns entrevistados relataram que o cliente, dependendo da frequência e da quantidade comprada, pode possuir um poder relevante na determinação do preço no momento da negociação.

Segundo Farina (1999, p.156) “em transações recorrentes as partes podem desenvolver reputação, o que limita seu interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo”. Sendo assim, ao analisar a frequência das transações e o poder que o comprador exerce na negociação, é possível atestar que mesmo com transações recorrentes e muito frequentes com o mesmo comprador, a reputação por si só não consegue limitar o comportamento oportunista citado por Farina (1999), até porque a maioria dos clientes são recorrentes, mas não compram exclusivamente de uma só feccularia, como supracitado.

A empresa H relatou que “*Sazonalmente, sempre existe um período em que a empresa se torna um "refém" do cliente. Quando tem muito produto no mercado normalmente acontece isso, não adianta deixar muito produto estocado, tem que manter o giro*”. A empresa J acrescentou que “*alguns clientes possuem poder a ponto de decidir o preço, depende muito da necessidade da empresa, as vezes precisa fazer caixa e tem que ceder*”.

Os entrevistados também alegaram que, normalmente, não ocorrem alterações em relação ao combinado previamente com o cliente no fechamento do pedido. Entretanto, a maioria citou situações que já aconteceram ou, dependendo da época, acontece com mais frequência ao que se refere ao poder que o cliente exerce na negociação. Quando ocorre alguma alteração costuma ser antes da emissão da nota fiscal e normalmente são alterações por parte do cliente e relacionadas ao preço, uma vez que o mercado é muito sensível a alterações de preços da mandioca, mas pode ocorrer situações que o cliente quer renegociar com a mercadoria sendo entregue para ele.

A empresa F relata uma situação que é frequente ocorrer em relação a renegociações até a entrega do pedido para o cliente: “*Como o preço da mandioca é muito instável, a empresa sempre acaba cedendo ao que o cliente pede, mesmo depois do pedido fechado. Por exemplo, se a mandioca está subindo e eu já fechei o pedido, mesmo assim eu tenho que manter o preço*”.

*do pedido porque se não o cliente não aceita. Se a mandioca está descendo, mesmo com o pedido fechado, o cliente pede desconto porque sabe que a mandioca abaixou (...), ou seja, se a mandioca abaixa eu tenho que dar desconto e se ela sobe eu tenho que arcar com a diferença. Se não baixar o preço nessas situações de queda da mandioca, o cliente ameaça cancelar o pedido porque sabe que o mercado está cheio de fécula, então não tem o que fazer”.*

A empresa E explicitou uma situação que ocorre em relação a qualidade do produto entregue para o cliente: *“Por exemplo, sai uma fécula boa da empresa, quando chega no Nordeste o cliente liga e fala que vai devolver a carga alegando que o produto não está tão bom para ele, daí a empresa tem que negociar novamente para evitar o prejuízo da devolução de uma carga inteira. Isso ocorre mais com clientes do Nordeste”.* A empresa L afirma que ocorre outro tipo de situação: *“Acontece às vezes do cliente querer programar uma carga com o pedido quando o preço está caindo ou então pede para segurar a carga programada já quando o preço está subindo”.*

Zylbersztajn (1995; 2000) refere-se ao oportunismo como um jogo não cooperativo, em que as informações são desiguais entre os agentes, de forma que eles as utilizam como fonte de vantagem na transação, representando o auto interesse. Sendo assim, a partir dessas declarações, é possível verificar indícios de que ocorre situações de comportamento oportunista por parte do cliente.

### 5.3 CARACTERIZAÇÃO DAS ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

Para atingir o objetivo específico estabelecido na presente pesquisa, que consiste em identificar e descrever os ativos específicos que permeiam as transações comerciais de venda da fécula de mandioca processada por fecularias do Estado do Paraná, foram investigados os itens que compõem cada especificidade explanada no capítulo 2 da presente pesquisa. Sendo assim, serão expostos os resultados por especificidade de ativos.

#### 5.3.1 Especificidade de ativo locacional

Williamson (1985) retrata que, diante da especificidade de ativo locacional, há certa dependência de um ativo em relação a sua localização estratégica perante uma determinada



transação, sendo assim, para tentar identificar se a localização é estratégica em relação as transações de venda da fécula de mandioca as empresas entrevistadas foram questionadas sobre diversos aspectos.

A maioria das fecularias possuem a percepção de que poucos clientes, ou nenhum, compram deles pelo local onde estão instalados. Somente uma fecularia acredita que a maioria de seus clientes compram dela por conta de sua localização, por saber que a região em que está instalada possui melhor qualidade de fécula de mandioca. A maior parte das fecularias acreditam que caso mudassem de local, além de perdas estruturais, não haveria nenhuma outra perda. Entretanto, sete fecularias (Fecularias B, C, E, F, G, H e K) acreditam que se mudassem de lugar haveria perdas, também, em relação a matéria-prima. Elas afirmam que a mandioca do Paraná, principalmente da região noroeste do estado, é diferenciada em relação às cultivadas em outros estados, possui uma qualidade superior. Portanto esse é um fator relevante ao tomar uma decisão de sair do local em que estão instalados. Além do fato de que a distância com o produtor da matéria-prima iria ampliar os custos de transporte e afetaria muito, por conseguinte o custo da transação com o comprador da fécula processada.

Quando indagados sobre as dificuldades de atuar em uma região em que estão localizados os principais concorrentes, as opiniões foram divididas. Sete fecularias (Fecularias B, C, D, E, G, H e K) afirmaram que a maior dificuldade atualmente é a “briga” por matéria-prima. Por estarem muito próximos umas das outras, fica fácil para o produtor entregar em qualquer uma das fecularias, o que facilita a prática do “leilão” em relação ao preço, ou seja a entrega da matéria prima é realizada a quem pagar o maior preço. As oito fecularias restantes (Fecularias A, F, I, J, L, M, N e O) já não percebem grandes problemas em relação a essa proximidade física e algumas até afirmaram ela ser positiva porque torna mais fácil de acompanhar as práticas do concorrente no que se refere a compra de matéria prima.

A distância média citada para entregar o produto para o cliente foi de 1.300 km. Oito fecularias (Fecularias B, C, D, G, J, L, M e N) alegaram que na maioria das vendas o frete está embutido no valor da fécula, ou seja, eles vendem a fécula já entregue no local onde o cliente está instalado, independente da distância para a entrega. A maior parte das fecularias que optam por negociar desta maneira possuem veículos próprios para entrega do produto no cliente, umas das entrevistadas explica que possui uma frota de mais de 30 caminhões pois, pela distância média dos principais clientes até a fecularia compensava ter frota própria, até porque muitos clientes pedem para as próprias fecularias realizar a cotação do frete para eles, sendo assim, eles não precisavam ficar perdendo tempo em fazer as cotações a cada novo pedido. As demais

fecularias afirmam que fica a critério do cliente se ele prefere negociar o preço já com a fécula sendo entregue em seu estabelecimento ou se prefere negociar um frete terceirizado, vai de acordo com cada negociação.

Ao analisar os aspectos identificados é possível verificar que possivelmente há de especificidade de ativo locacional na relação comercial entre produtor processador, como já foi atestado em estudos anteriores (GOEBEL, 2005; FELIPE; PAULILLO, 2014). Entretanto, no que tange a relação de processador e comprador, apesar de evidenciado que, em alguns casos, pode haver elevação de custos de transação caso as fecularias mudassem de local, esse aspecto não apresenta tanta representatividade a ponto da localização ser considerada determinante de forma a criar uma relação de dependência das transações comerciais de venda das fecularias.

### **5.3.2 Especificidade de ativo físico**

Lopes, Silva e Paulillo (2011) afirmam que os ativos físicos específicos são percebidos a partir da necessidade de determinados equipamentos ou componentes para viabilizar o processo produtivo, sendo assim, no que se refere a especificidade de ativos físicos, foi abordado nas entrevistas inicialmente a questão de investimentos anuais em equipamentos para a fabricação dos produtos comercializados e todas as fecularias responderam que fazem a manutenção padrão anual, qual pode necessitar ou não de troca de equipamentos. Segundo os entrevistados, essas manutenções custam de 100 mil a 2 milhões de reais por ano. Quatro fecularias (Fecularias E, K e N) se destacam neste quesito por expor que, além das manutenções padrões, realizaram altos investimentos nos últimos anos para atualizar o maquinário e infraestrutura, com o objetivo de melhorar a qualidade do produto e condições de fabricação para seus clientes.

A empresa E revelou que investiu em 2016 cerca de 500 mil reais em equipamentos novos em inox para a fabricação da fécula. Diversas fecularias citaram a importância de trabalhar com equipamentos em inox para atingir um grau realmente elevado de qualidade no processamento da fécula e grande parte das manutenções anuais que as empresas fazem, acabam sempre contemplando a troca de algum equipamento para inox, daqueles que ainda não possuem a fábrica inteira modernizada neste material.

A fecularia K foi uma das que foi inteiramente modernizada nos últimos cinco anos, o entrevistado estima que foram gastos em torno de 5 milhões de reais em troca de equipamentos

mais modernos e em inox e adequações de infra-estrutura. A terceira fecularia que se destaca em termos de investimentos em equipamentos e modernização é a fecularia N que relata que gastam em torno de 4 a 5 milhões por ano para garantir que tenham tudo do melhor para atender seus clientes. Para esta fecularia, essa é uma questão estratégica e, considerada um dos motivos para o sucesso da empresa neste mercado tão competitivo.

Essas constatações estão alinhadas com a relação que Oliveira e Santana (2013) estabeleceram para a especificidade de ativos físicos que diz respeito a investimentos em estruturas específicas, constituídas para a produção do ativo, de modo que isso seja refletido diretamente da transação comercial. Sendo assim, este é considerado um indicio de que há especificidade de ativo físico nas transações de venda da fécula de mandioca.

Para tentar identificar se há uma relação de investimento em produtos para fabricação da fécula com a falta de fécula para venda, os entrevistados foram questionados sobre a frequência com que falta fécula para venda e quais os elementos que eles atribuem para a falta do produto, quando há falta.

Dos entrevistados, 80% afirmaram que nunca ocorreu de ficarem sem produto para venda e que essa é uma situação realmente difícil de ocorrer. Os demais entrevistados afirmaram que raramente ocorre a falta de fécula e que, quando ocorre, é ocasionada por conta da matéria-prima, seja por falta dela ou pela qualidade que ela apresenta. Muitas vezes é o clima que influencia, se é uma época de muita chuva, provavelmente as mandiocas que conseguirem ser colhidas não estarão com um teor elevado de amido e isso influencia diretamente na qualidade da fécula processada. Uma das fecularias (Fecularia G) afirmou que ao perceber que a fécula não saiu com a qualidade que o cliente espera, eles preferem descartar o lote e não proceder a entrega, do que entregar um produto com baixa qualidade. Com isso, alguns pedidos podem atrasar, mas eles ainda consideram melhor deixar de entregar (aceitar o atraso) do que entregar um produto que não está totalmente dentro as especificações do cliente.

Somente uma das fecularias (Fecularia C) afirmou que possui falta fécula várias vezes ao ano para vender e que chega a ter fila de espera de até 20 dias para compra nessas ocasiões. Em média, o entrevistado afirmou que isso ocorre a cada três ou quatro meses ao ano. Para essa fecularia o principal motivo é o preço alto da mandioca, ocasionando a falta da matéria prima, somados ao fato de a empresa não trabalhar com estoque regulador e possuir uma capacidade de produção limitada. Esta fecularia afirmou que estão com planos de expansão da produção para os próximos meses para dobrarem a capacidade produtiva e, assim, evitar esses problemas de falta de produto para venda.

De modo geral a falta de fécula para venda não pode ser relacionada com a especificidade de ativo físico. Entretanto considera-se que há indícios da presença de especificidade físico observada na dependência que as fecularias apresentam de investimentos constantes em maquinários específicos para continuar as relações comerciais de venda que possuem com seus clientes ativos frequentes.

### 5.3.3 Especificidade de ativo humano

A preocupação das fecularias com a qualificação e bonificação dos seus funcionários parece crescente e para identificar se esse aspecto possui relação direta com as transações comerciais de venda das fecularias.

Sendo assim, oito fecularias (Fecularias C, D, F, G, K, L, N e O) entrevistadas responderam que possuem algum programa de incentivo para os funcionários, em sua maioria se referem a premiação por metas, seja de vendas ou de produção. De uma forma geral, os entrevistados acreditam que de forma indireta as ações refletem nas transações comerciais da empresa, seja em aumento de vendas, ou na margem de venda ou na qualidade do produto produzido, mas que este é um fator difícil de medir diretamente. Apenas um dos entrevistados (Fecularia L) afirmou que não acredita que o sistema de incentivo que a fecularia adota seja o mais adequado para impactar nas relações comerciais da empresa de alguma maneira.

Um das fecularias (Fecularia N) se destaca por possuir um programa completo de incentivo aos seus funcionários: *“Para nós o cliente é muito importante, mas o colaborador é tão importante quanto (...) Nós temos um respeito e um carinho muito grande por cada colaborador nosso. (...) Temos um pacote de benefícios maravilhoso tanto para ele quanto para a família dele, temos um psicólogo a disposição deles, fazemos vários encontros juntos com as famílias como no dia das crianças, páscoa, festa junina, natal. (...) Temos uma área de descanso com poltronas, televisão, biblioteca.(...) Então temos toda a estrutura para o colaborador desenvolver da melhor maneira possível o seu trabalho aqui dentro, isso também envolve treinamentos, qualificações (...). Temos um carinho, uma valorização muito grande com o colaborador, tanto é que grande parte deles trabalha conosco desde que foi fundada a empresa.(...) Além disso a gente compartilha o nosso plano estratégico e de expansão com todos os colaboradores. Todos eles já sabem o que vamos fazer em 2017”*.

Ao serem questionados sobre investimentos específicos em mão de obra (seja

contratação de algum profissional específico/treinamentos/qualificações/bonificação) em função de alguma transação comercial específica, todos responderam que não, embora seis feculárias citaram situações em que foram tendo que se profissionalizar ao longo do tempo, contratando profissionais específicos da área, como engenheiro de alimentos e laboratorista ou terceirizando alguns serviços necessários como de consultoria e análises laboratoriais. Mas esses investimentos foram realizados, de acordo com as entrevistas, para o aperfeiçoamento da empresa como um todo e não em detrimento de uma transação comercial específica.

A partir destes relatos, e considerando a especificidade de ativo humano como a necessidade de investimentos em capital humano para exercer uma determinada atividade vinculada a alguma transação comercial (VILPOUX, 2010; MELLO; PAULILLO, 2011; OLIVEIRA; SANTANA, 2013), é possível afirmar que não se verificou presença de ativos específicos humanos nas relações de venda das feculárias entrevistadas.

#### **5.3.4 Especificidade de ativo dedicado**

Para compreender melhor até que ponto as exclusividades, principalmente das feculárias que modificam o amido, é dependente de transações específicas, as feculárias foram questionadas sobre investimentos realizados para atender à solicitação de algum cliente em específico. Dez feculárias afirmaram que fizeram algum tipo de investimento neste sentido. Pohlmann *et al.* (2004) afirmam que a especificidade dedicada surge nos casos em que o fornecedor faz um investimento que, exceto pela perspectiva da venda de uma quantidade expressiva de produto para determinado cliente, não seria feito. Sendo assim, ao verificar se esses investimentos que as feculárias alegaram terem realizado em função de uma transação seria feito se o cliente não tivesse solicitado. Ao fazer essa análise, 53% das feculárias encaixaram-se nesta situação. A maior parte dos entrevistados explanaram situações similares: um determinado cliente faz uma auditoria anual e detecta é necessário modernizar algum equipamento ou processo, ou adquirir algum instrumento para continuar comprando da empresa. Então, a fecularia avalia se é viável realizar esse investimento e se ele pode servir para outras transações. Esses clientes que fazem auditorias e esse tipo de exigência normalmente são clientes antigos, frequentes e compram um volume grande, por isso que na maioria das vezes as feculárias optam por fazer o investimento.

A fecularia I citou a construção de uma área específica somente para o produto para

exportação, essa área só foi criada por demanda da empresa estrangeira que estava comprando o produto deles e como eles optaram por investir nas exportações acharam viável atender. A fecularia A afirmou que são raros os casos de investimentos em detrimento de alguma demanda específica, mas quando ocorre, elas são provenientes dos clientes que eles possuem contrato formal, então o retorno sobre o investimento fica garantido.

A fecularia E apresentou uma situação ímpar em relação a esse aspecto, o entrevistado explicou a indústria foi criada para atender um cliente específico, que eles construíram tudo sob as normas de fornecedores deste único cliente, que hoje é o cliente que compra cerca de 90% da sua produção. Eles não possuem contrato com este cliente, mas a relação é considerada transparente e de confiança por parte da fecularia.

A fecularia K fez um relato sobre um acontecimento recente que caracterizou investimentos em formulação em função de uma demanda específica: *“Teve um cliente novo que mandamos amostra e ele gostou muito do nosso produto mas pediu algumas modificações, (...) agora estamos investindo em um novo processo para atender essas modificações para ele (...). Tivemos que investir em nova formula, teste, receita nova (...). Provavelmente esse investimento vai servir só para este cliente mas para nós ainda vai compensar porque o custo para ele vai acabar saindo mais barato do que dos demais então a gente acaba ganhando na margem a longo prazo conforme ele for comprando de nós (...). Nós previmos a demanda que ele compraria de nós e por essa previsão decidimos aceitar(...). Mesmo neste caso não seria caso de fazer contrato (...). O que importa é fidelizar o cliente, sempre entregar para ele o produto que ele precisa (...). Se fizermos isso sempre não tem porque ele arriscar comprar de outro”*.

Prevedello, Pessali e Almeida (2013) resumem a especificidade de ativos dedicados como aqueles produtos feitos sob encomenda ou exclusivos, portanto foi verificado com as fecularias o quanto eles dedicam a produção para clientes exclusivos. Quatro as fecularias afirmaram que não possuem clientes exclusivos atualmente. Entretanto a maioria (73% dos entrevistados) informou que possui alguma exclusividade de produção, sendo que três fecularias (Fecularias E, F e L) consideraram que 100% da sua produção é exclusiva pois cada cliente possui uma ficha técnica diferente (umidade, branqueamento, quantidade de amido, acidez, Ph, densidade, etc...) quando realiza o pedido, então mesmo quando vendida a fécula *in natura*, é muito raro ter um produto igual que vai para mais de um cliente.

As demais fecularias, no que se refere a entrega de um produto específico, fornecem um percentual que varia de 5% a 60% da produção. Apesar da alta taxa de exclusividade na

produção que as fecularias apresentaram em média, a maioria delas acredita que se deixar de vender para algum cliente específico não haverá muitas perdas pois eles produzem mediante o pedido colocado do cliente, a maioria não trabalha com estoque regulador. Porém, quatro fecularias (Fecularias D, E, J e N) afirmaram que provavelmente haveria perdas, pois possuem poucos clientes com alto volume de pedidos, então se um deles decide deixar de comprar, seria preciso procurar outro cliente com as mesmas necessidades devido a capacidade produtiva limitada das fecularias.

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre os investimentos que realizam para atender normas de mercado e todos responderam que não houve investimento neste sentido até porque neste setor há poucas exigências legais que mudam com frequência, comparado a outras indústrias. Entretanto quatro fecularias (Fecularias C, D, M e N) afirmaram que investiram recentemente em certificações (BPF, APPCC, HALAL, KOSHER, ISSO, HASSAB, NR10) para se profissionalizarem e garantirem um melhor produto para os clientes. Uma dessas fecularias ainda acrescentou que esses investimentos em certificações vão ao encontro do planejamento da empresa em entrar cada vez mais no mercado internacional. Esses investimentos informados variam de 150 mil a 2 milhões e referem-se, principalmente, a infraestrutura e adequação de processo.

De acordo com Williamson (1996) a especificidade de ativo dedicado está relacionada aos investimentos em estrutura produtiva ou um determinado processo de produção exigido para a produção de um dado determinado ativo, para uma transação específica. Sendo assim, é perceptível que essa definição se encaixa na realidade dos entrevistados, havendo indícios da presença de especificidade de ativo dedicado nas transações de venda que as fecularias efetuam.

### **5.3.5 Especificidade de ativo de marca**

Como a maior parte das fecularias possuem marca no varejo, essa parece ser uma questão relevante para a comercialização dos produtos das fecularias. Todas as fecularias alegaram que possuem marcas registradas. Seis fecularias afirmaram que realizam algum investimento com o intuito de fortalecer a sua marca, porém metade dessas estão iniciando esse tipo de investimento recentemente, por meio de material de divulgação e participação em feiras. Ou seja, as preocupações com o fortalecimento da marca são recentes e não está instaurado em todas as fecularias.

Quando questionados sobre a reputação da marca, somente duas fecularias acreditam que haja um percentual de clientes que compram da empresa deles pela reputação de sua marca. Segundo esses entrevistados, no atual cenário econômico, ter preço e qualidade é obrigação para conseguir vender então o cliente acaba preferindo mais barato. Entretanto a maioria das fecularias (86% dos entrevistados) afirmaram que há sim uma parcela de clientes que compram em função da marca da fecularia. Em média as empresas acreditam que 60% das vendas se dão por esse fator. Porém, ao serem questionados sobre o percentual de vendas que cairiam caso a fecularia mudasse de nome, os entrevistados que acreditam que haveria queda, forneceram uma média de 55% de perda em um primeiro momento e cinco empresas acreditam que não haveria nenhuma queda em vendas.

A especificidade de marca, também, pode ser relacionada a criação de valor das empresas (BARTH *et al.*, 1998; COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002). Portanto, na tentativa de compreender um pouco a valorização que as fecularias tiveram desde sua abertura, os entrevistados foram questionados sobre o valor de investimento inicial para iniciar as atividades da empresa e o valor que eles acham que ela vale atualmente. De acordo com os respondentes, em média o investimento inicial foi em média 4 milhões, sendo que atualmente os entrevistados responderam, em média que as fecularias valem em torno de 45 milhões. Destacam-se duas fecularias que estimaram que valem atualmente mais de 100 milhões. O restante variou em de 7 a 35 milhões. Se não fossem consideradas essas duas maiores estimativas a média seria 22 milhões.

De uma forma geral, a especificidade de marca refere-se a ativos que possuem qualidade distinta ou são ligados a padrões e marcas, pode relacionar-se, também, a reputação que o nome da firma ou do produto tem no mercado (WILLIAMSON, 1996; LOPES; SILVA; PAULILLO, 2011), sendo assim, a partir das constatações nas entrevistas, é possível perceber indícios da presença de especificidade de ativo de marca nas transações comerciais de venda das fecularias.

### **5.3.6 Especificidade temporal**

Masten, Meehan e Snyder (1991, p. 11) destacam que “para produtos 'temporalmente específicos' seu valor é inerentemente dependente do tempo, tais como o jornal ou um produto agrícola perecível”. No caso da fécula de mandioca, ela possui um prazo de validade de dois anos a partir da data do processamento, porém um dos entrevistados afirmou que apesar do



produto poder ficar estocado esse período, a qualidade nunca vai ser a mesma em relação a uma fécula recém processada, pois a fécula vai amarelado com o tempo e pode haver perdas neste sentido.

Embora outro entrevistado (Fecularia A) afirmou que para alguns segmentos de mercado é um diferencial a empresa possuir uma fécula que está estocada a um ano, por exemplo. Seis empresas (Fecularias B, C, D, F, H e M) entrevistadas não possuem estoque regulador então sua média de entrega do produto após o processamento é de 7 dias, podendo chegar a 1 mês. Para as demais empresas, a média de estocagem é de 8 meses. Essas fecularias afirmam que em um momento em que falta matéria prima, como está acontecendo atualmente, trabalhar com estoque pode significar vantagens competitivas.

Uma das fecularias (Fecularia D) afirmou que se utiliza, atualmente, de atrasos de entrega de produto ao fechar uma negociação na expectativa de maiores ganhos em alguma transação. Segundo o entrevistado, isso acontece por conta da oscilação que está havendo no preço da mandioca, então praticamente toda a semana eles avaliam os pedidos e verifica o que pode ser mantido na empresa sem que seja realizada a entrega, a fim de que o preço da mandioca se eleve.

A maioria das fecularias afirmam que há uma priorização no direcionamento da fécula recém processada para alguns clientes, de acordo com o segmento que ele atua. Caso o segmento demande que a fécula precise ser muito "branquinha", tem que ser uma fécula recém processada. Porém, duas empresas (Fecularias C e N) colocaram que dão essa preferência de acordo com a fidelização do cliente (cliente antigo, frequente e que compra grandes quantidades). Neste caso, este tipo de cliente terá preferência no direcionamento da fécula recém processada.

A especificidade temporal está associada diretamente ao tempo específico em que a transação de determinado ativo é processada em virtude das propriedades do próprio ativo, como no caso de produtos perecíveis, em que o ativo deve ser transacionado com rapidez para que não haja perda de valor (WILLIAMSON, 1996; FARINA; SAES; AZEVEDO, 1997; LOPES; SILVA; PAULILLO, 2011). Neste sentido, verifica-se que este é um ponto que possui pouca influência na determinação da continuidade de transações comerciais das fecularias, pois elas possuem a possibilidade de estocagem, aparentemente, sem perder vendas.

#### 5.4 INFLUÊNCIAS DA ESPECIFICIDADE DE ATIVOS NAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Conforme evidenciado, as transações comerciais de venda de fécula de mandioca pelas feculárias do estado do Paraná apresentam especificidade de ativos, visto que foram identificados alta especificidade de ativo físico, dedicado e de marca. Há uma relação direta estabelecida entre os custos de transação e a elevação do nível de especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985; 1991). Quanto mais específico for o ativo, mais complexa deverá ser a estrutura de governança para minimizar os custos de transação (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978). Esse fato se confirma diante da principal estrutura de governança identificadas no presente estudo, que é a integração vertical. Considerando as feculárias que possuem marca própria no varejo e aquelas que não possuem mas dedicam algum percentual da produção a modificação do amido, totaliza-se 67% de feculárias que optaram por verticalizar, ao menos, em uma linha de produtos no que tange o elo entre o processador e consumidor. Este é um indicador relevante para o setor, já que no estudo de Ariento (2006), somente uma fecularia alegou integrar verticalmente. Percebe-se, então, que houveram muitas mudanças nos últimos dez anos em relação as formas de coordenação nas feculárias do estado do Paraná.

Apesar da integração vertical ser considerada a forma de coordenação mais eficiente na presença de ativos específicos (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978; WILLIAMSON, 1985), é evidente que as feculárias se utilizam de acordos informais com seus compradores, por meio da realização de pedidos, o que indica que há elevados custos de transação. Essa relação se confirma a partir da previsão de produção que as feculárias fazem baseadas na relação de tradição e confiança que possuem com o comprador e o comprador, por sua vez, endossa essa relação por meio das auditorias regulares e solicitações de melhorias de produto ou processo que fazem às feculárias. Essa relação indica uma dependência bilateral entre os agentes da transação.

Para Williamson (1985; 1991) para propósitos de eficiência, por meio de redução de custos de transação, devem ser considerados as estruturas de governança junto com os atributos da transação. Sendo assim, na presente pesquisa, ao caracterizar as transações de venda da fécula de mandioca processada pelas feculárias do estado do Paraná, identificou-se a presença de outros atributos, além das elevadas especificidades de ativos identificadas.

Foi observada o atributo da frequência, que remete a quantidade de vezes que

determinada transação se repete (WILLIAMSON, 1985). As transações comerciais de venda da fécula normalmente ocorrem entre 15 e 30 dias com o mesmo comprador. Farina (1999) explica que em transações frequentes o risco de comportamento oportunista dos agentes é minimizado pois as partes acabam desenvolvendo reputação. Esse pode ser considerado um dos fatores que contribuem para a, praticamente, inexistência da formalização de contratos nas relações comerciais das fecularias, já que é evidente que a maior parte dos entrevistados considera suas transações seguras por conta da conquista de uma relação de confiança com seus clientes ativos frequentes.

Entretanto, apesar dessa percepção das fecularias de possuir uma relação comercial alicerçada em confiança com seus clientes, 80% dos entrevistados citaram, ao menos uma situação em que pode ser evidenciado uma inclinação ao oportunismo por parte dos compradores, como por exemplo, a tentativa de renegociação de preço por parte do cliente no momento em que chega o caminhão para descarregar a mercadoria em seu estabelecimento. Nessa situação explicitada, o entrevistado (Fecularia G) afirmou que os clientes que fazem isso são de regiões distantes e sabem que a fecularia terá um prejuízo maior se a carga voltar. Portanto, a reputação da fecularia, por si só, não consegue eliminar o comportamento oportunista por parte dos clientes, até porque a maioria dos clientes são frequentes, mas não compram exclusivamente de uma só fecularia, o que acarreta, também, a evidência de algum grau de incerteza das transações.

A alta frequência de transações com o mesmo comprador, a ocorrência de eventuais comportamentos oportunistas por parte dos clientes e a evidência de certo grau de incerteza diante das transações comerciais de venda da fécula são fatores que, em conjunto as especificidades de ativos, pesam na escolha da estrutura de governança das fecularias. A integração vertical parece ter sido uma saída natural para as maiores e mais consolidadas fecularias, a partir do momento que elas começaram a atingir a potencialidade prevista na década de 2000 a partir das modificações do amido. Entretanto elas se deparam com os custos gerenciais, que é inexistente quando se transaciona somente via mercado, e algumas decidiram não enfrentar esses custos e permanecer como fecularias “terceirizadoras”.

Apesar desses aspectos gerais em torno do setor, a partir do escopo da presente pesquisa, nota-se que, mesmo as fecularias que integram verticalmente, o fazem, em sua grande parte, somente em algumas linhas de produtos. No geral, elas possuem mais de uma de estrutura de governança simultaneamente. Isso se explica, em parte por não ter a elevada especificidade de ativo de forma predominante, uma vez que ela só se apresenta, em certo grau elevado, somente

em três tipos (Físico, dedicado e de marca). A partir deste cenário é possível perceber uma alta complexidade e dinamismo nas formas de coordenação no setor, principalmente, quando comparado a pesquisas anteriores. Em algumas fecularias entrevistadas foi possível identificar um grau muito elevado de especificidade de ativos enquanto em outras, este atributo apresentou-se de forma amena.

Destaca-se a Fecularia N que foi a única que apresentou integração vertical em todos os elos comerciais, uma vez que ela planta a mandioca e modifica 98% da fécula que produz. Essa fecularia vende para produtos especializados, possuindo uma quantidade grande de linhas de modificados, e afirma que trabalha com um preço médio mais elevado do que seus concorrentes, mas que não perde mercado por isso, pelo contrário, nos últimos anos a empresa só tem crescido em faturamento bruto em quantidade de clientes. Por plantar a própria matéria-prima, esta fecularia afirma também que não sofre com a sazonalidade em abastecimento de mandioca, que é predominante no mercado. Além disso, essa fecularia também se diferencia por ser a única que afirmou que não utiliza representantes terceirizados como principal canal de vendas. Ela possui uma equipe de representantes diretos que fazem as visitas aos clientes e fecha as vendas. O entrevistado desta fecularia afirmou que eles se consideram uma firma eficiente. A partir desta união de estratégias utilizadas pela Fecularia N, é possível corroborar com essa constatação, uma vez que foi a fecularia que apresentou maior grau especificidade de ativos e também a que aderiu de forma completa a integração vertical, que seria a estrutura de governança mais eficiente neste caso.

Por outro lado, as Fecularias C, F, L e O, apresentaram similaridade em termos de estratégias de coordenação. As quatro produzem exclusivamente fécula de mandioca e possuem poucos clientes ativos frequentes. São as fecularias caracterizadas como “terceirizadoras”. Embora elas não possuem contrato formal com nenhum cliente, são as que mais demonstraram possuir uma dependência bilateral com seus compradores, pois possuem capacidade de produção limitada sendo programada sua produção com base no histórico de compra e confiança de seus compradores, caso eles não fechem pedido com a frequência que estão habituados a fechar, a fecularia corre o risco de diminuir drasticamente sua produção semanal ou, até mesmo, ficar parada até o próximo pedido, dependendo do cliente que deixa de fazer o pedido. Por sua vez, os compradores fazem auditorias frequentes nessas fecularias para garantir a qualidade do produto que estão comprando, gerando assim a confiança do recebimento do produto que eles precisam, com isso, eles sempre fazem pedidos com a mesma frequência com essas fecularias. Sendo assim, é possível entender que há uma espécie de contrato tácito entre

os agentes e há presença de alta especificidade de ativo dedicado. A partir dessas considerações e do fato de não possuírem um contrato formal, trabalhando com a incerteza constante indica que essas feccularias enfrentam altos custos de transação.

As demais feccularias apresentam situações similares, com a presença de especificidades de ativo físico, dedicado e de marca graus parecidos e maior parte das transações comerciais por meio de contratos informais (via pedido de venda). Somente 20% das feccularias (Feccularias A, H e M) utilizam contratos formais, os quais são recorrentes em poucos casos (cerca de 5% de todas as transações comerciais). Essa constatação demonstra a falta de salvaguardas predominante nas relações comerciais de vende de fécula de mandioca. Na presença de especificidades de ativo, este é um fator de alerta e que corrobora também com altos custos de transação (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2000).

## 6 CONCLUSÃO

A proposta deste estudo consistiu em compreender como as especificidades de ativos se apresentam nas transações de venda da fécula de mandioca processada por fecularias do Estado do Paraná. Para tanto, com o intuito de atingir tal objetivo, essa pesquisa se desenvolveu sob a ótica da Nova Economia Institucional, com foco na Economia dos Custos de Transação. Seu escopo de estudos foi a especificidade de ativos quanto aspecto teórico.

Esta pesquisa foi delineada, metodologicamente, como sendo qualitativa, descritiva e de corte transversal. Para a coleta dos dados primários foi realizada uma pesquisa de campo no estado do Paraná, que envolveu as fecularias do estado, selecionados pelo método *Snowball* e pesquisados por meio de entrevistas semiestruturadas. O levantamento dos dados secundários foi realizado por meio de pesquisa documental e bibliográfica. Os dados foram analisados e interpretados pelo Método de Análise de Conteúdo a partir das categorias de análise pré-determinadas. A triangulação dos dados empíricos, transcritos e tratados, com os dados secundários e os referenciais teóricos da Economia dos Custos de Transação, proporcionaram a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

A pesquisa inicialmente buscou caracterizar as transações comerciais de venda da fécula de mandioca processada por fecularias do Estado do Paraná (primeiro objetivo específico). Identificou-se que 53% das fecularias entrevistadas possuem marca própria no varejo, atestando como principal escolha de estrutura de governança a integração vertical, ou verticalização. Estudos precedentes nesta temática referenciaram a tendência das fecularias a modernização e busca por demandas específicas a partir da fabricação de amidos modificados (ARIENTE; PIZZINATTO; SPERS, 2006; MACHADO *et al.*, 2008; FELIPE, 2015).

Essa tendência se comprovou na presente pesquisa, apontando que 40% (Fecularias A, D, H, I, J e N) das fecularias entrevistadas modificam o amido, atendendo assim, nichos específicos de mercado que antes não eram atendidos por eles. Em um dos estudos realizados anteriormente, a modificação do amido foi apontada como uma forma de integração vertical no caso das fecularias, uma vez que esse processo, propicia acesso do atacadista ou do varejista diretamente ao produto, sem passar por indústrias específicas de modificação (ARIENTE, 2006). Sendo assim, este aspecto reflete a presença de especificidade de ativos no que tange a relação comercial entre fecularias e compradores, tendência que se confirma neste estudo com maior recorrência.

Outra tendência que foi identificada na pesquisa de campo realizada, é a existência de

fecularias atuantes como “terceirizadoras” de outras fecularias maiores e especializadas, conforme foi apontado em outros estudos também (MACHADO *et al.*, 2008; FELIPE *et al.*, 2010). Quatro fecularias (Fecularias C, F, L e O) declararam que produzem somente fécula de mandioca. Essas empresas se enquadram neste cenário de fornecimento de fécula para outras fecularias especializadas. A partir desta constatação é possível compreender que houve uma separação no foco de atuação de mercado das fecularias nos últimos anos, pois enquanto algumas delas investiram em novas tecnologias e formulações para integrar verticalmente e se expandir em mercados antes inexplorados pelas fecularias, outras decidiram ir para o caminho oposto, se modernizando para oferecer produtos de qualidade para as fecularias, antes consideradas concorrentes.

O direcionamento para exportação, também, é um traço que indica a iniciativa das fecularias em buscar novas transações comerciais. A pesquisa aponta que 26% das fecularias exportam regularmente cerca de 5% de sua produção total e o relato dos entrevistados evidencia a tendência de aumento neste percentual, a ponto de uma das fecularias (Fecularia N) afirmar que participa regularmente como expositor em feiras de negócios em outros países, como Estados Unidos e França, com o intuito de apresentar sua linha de modificados (concentrada em panificação) no mercado internacional. Tendência, que até o presente momento, não foi relatada nos estudos anteriores pesquisados que enfocaram as fecularias.

A fécula negociada, em sua maioria, se destina a consumidores de três segmentos, com destaque ao segmento de atacado/varejo alimentício (fécula, tapioca, modificados). Embora a maioria das fecularias afirmaram ter muitos clientes frequentes e ativos há anos, a maioria destes clientes não compram a fécula de mandioca exclusivamente de uma única fecularia. Ou seja, não há exclusividade de compra por parte do cliente.

Nenhuma das fecularias que vendem para poucos clientes (menos de 10 clientes ativos) possuem contrato formal com estes clientes. Nas entrevistas, essas fecularias afirmaram que seus produtos possuem uma qualidade ímpar e que por este motivo a relação com esses poucos clientes é baseada, principalmente, na confiança para com a fecularia e seus processos e produtos, uma vez que não se utilizam de contatos formais de fornecimento. Esses indícios demonstram que a falta de salvaguardas por meio de contratos formais são características do setor, fator constatado em pesquisas anteriores (ARIENTE *et al.*, 2005; MACHADO *et al.*, 2008; FELIPE, 2015). Destaca-se, ainda que na presença de ativos específicos, isso pode significar elevados custos de transação.

Embora a fécula de mandioca, muitas vezes, seja tratada como *commoditie*, existe um certo acordo informal de fornecimento associado na confiança do cliente em relação a qualidade da fécula vendida, que está vinculada diretamente com o teor de amido que a fecularia consegue extrair da

mandioca. Sendo assim, esse fator também indica a existência de especificidade de ativos nas relações de venda da fécula de mandioca.

Outra característica apontada das transações comerciais da fécula de mandioca refere-se ao fato de que a maior parte das grandes fecularias possuem frota própria para entregar o produto acabado (MACHADO et al., 2008; FELIPE et al., 2010). Essa característica se comprovou nesta pesquisa, pois 53% das fecularias alegaram que, na maioria das vendas, o frete está embutido no valor da fécula, ou seja, eles vendem a fécula e realizam a entrega no local em que o cliente está instalado, independente da distância para a entrega. Por conta disso, a maior parte das fecularias que optam por negociar desta maneira possuem veículos próprios para entrega do produto.

O principal problema que as fecularias enfrentam no momento de negociação com o cliente, diz respeito à matéria-prima. A influência que o produtor exerce nas negociações com o processador foi atestado em pesquisas anteriores (ANDREOTTI, 2013; FELIPE, 2015). Corroborando com esses estudos precedentes, praticamente todas as fecularias afirmaram que a dificuldade que eles enfrentam em negociar com o fornecedor, seja pelo preço, pela qualidade ou pela falta de fornecimento, é refletida no momento da negociação com o cliente.

Entretanto, um dos estudos consultados afirma que, em comparação a outros amidos, há mercados em que os agentes aceitam pagar até 20% mais na fécula de mandioca. Esta afirmação não foi comprovada no cenário atual da presente pesquisa, tanto que este foi um dos motivos citados dentre as principais dificuldades que os processadores sentem ao negociar com seus clientes. Foi identificado que alguns consumidores de fécula processada estão realizando a substituição da fécula de mandioca por amido de milho, pois o mercado do milho é mais estável do que o da mandioca, principalmente em relação ao preço. Essa preocupação da substituição da fécula de mandioca por outros amidos por causa do preço, em certos segmentos, também foi identificada em estudos anteriores, os quais relatam que a substituição se configura como um dos fatores mais críticos para a competitividade do mercado de fécula (ARIENTE *et al.*, 2005; FELIPE *et al.*, 2010; ANDREOTTI, 2013).

Ao analisar a frequência das transações e a influência que o comprador exerce na negociação, é possível atestar que apesar das transações recorrentes e muito frequentes com o mesmo comprador, a reputação da fecularia por si só não consegue limitar o comportamento oportunista por parte dos clientes, até porque a maioria dos clientes são recorrentes, mas não compram exclusivamente de uma única fecularia. Uma vez que o mercado é sensível a alterações de preços da mandioca, e podem ocorrer situações de renegociação após o fechamento de um pedido, nota-se que o cliente, em algumas situações, age de forma oportunista.



Ao identificar os ativos específicos que permeiam as transações comerciais de venda da fécula de mandioca processada por fecularias do Estado do Paraná, que é o segundo objetivo específico, conclui-se que, de seis especificidades de ativos relacionadas no referencial teórico, três se apresentam nas transações em questão: Especificidade de ativo físico, especificidade de ativo dedicado e especificidade de ativo de marca.

A especificidade de ativo físico se evidencia pela dependência que as fecularias possuem de altos investimentos constantes em maquinários, instrumentos e infra-estrutura para continuidade das transações de venda da fécula. Todas as fecularias fazem uma manutenção padrão anual para dar continuidade nas suas transações (varia em torno de 100 mil a 2 milhões de reais por ano), sendo que 26% delas realizaram também altos investimentos nos últimos anos para atualizar o maquinário e infra-estrutura, com o objetivo de melhorar a qualidade do produto e condições de fabricação para seus clientes.

A maioria dos entrevistados (73%) informou que possuem alguma exclusividade de produção, sendo que três fecularias (E, F e L) consideraram que 100% da sua produção é exclusiva, pois cada cliente possui uma ficha técnica diferente (umidade, branqueamento, quantidade de amido, acidez, Ph, densidade, etc.) para ser atendida no momento do pedido de compra. Pohlmann *et al.* (2004) acrescentam que a especificidade dedicada surge nos casos em que o fornecedor faz um investimento que, exceto pela perspectiva da venda de uma quantidade expressiva de produto para determinado cliente, não seria feito. Ao fazer a análise, 53% dos entrevistados relataram situações frequentes que se encaixam nesta definição. A partir destes indícios foi verificada a presença da especificidade de ativo dedicado.

A especificidade de marca refere-se a ativos que possuem qualidade distinta ou são ligados a padrões e marcas, pode relacionar-se, também, a reputação que o nome da firma ou do produto tem no mercado (WILLIAMSON, 1996; LOPES *et al.*, 2011), sendo assim, a partir das constatações nas entrevistas, é possível perceber indícios da presença de especificidade de ativo de marca nas transações comerciais de venda das fecularias. Todas as fecularias alegam que possuem marcas registradas e 40% das fecularias afirmaram que realizam algum investimento anual direcionado especificamente com o intuito de fortalecer a sua marca, ou seja, a marca possui importância para os entrevistados. A maioria das fecularias (86% dos entrevistados) acredita que, em média, 60% das vendas ocorrem pela reputação da marca.

Por outro lado, não se identificou indícios da presença de especificidade nos seguintes ativos: Locacional, temporal e humano. Quanto a especificidade de ativo locacional, assim como nos estudos de Goebel (2005), Felipe e Paulillo (2014), identificou-se que esta especificidade é presente nas relações comerciais entre o produtor e o processador, entretanto

no que tange a relação do processador com o comprador, que é o foco da presente pesquisa, não foi possível identificar elementos vinculados à teoria que ateste que a localização é estratégica, uma vez que os compradores são distribuídos por todo o país e inclusive em outros países.

A especificidade temporal também não se confirma devido ao fato que é possível às fecularias estocar a fécula sem impactos aparentes nas transações comerciais de venda. A especificidade de ativo humano não foi identificada tanto por não haver indícios de investimentos em capital humano relacionado a alguma transação comercial de venda, quanto pela situação aparente de que, caso as fecularias aceitem atender um pedido que requer uma mão de obra muito especializada, elas tendem a optar pela contratação de terceiros, apenas para atender aquela determinada demanda, mas praticamente não realizam investimentos neste sentido.

Ao analisar a influência que os ativos específicos exercem sobre as estruturas de governança utilizada pelas fecularias do Estado do Paraná nas transações comerciais de venda da fécula de mandioca processada (terceiro objetivo específico), observou-se que as transações comerciais de venda da fécula de mandioca realizada pelas fecularias apresentam especificidades de ativos. Na teoria vinculada à ECT há relação estabelecida entre os custos de transação e a elevação do nível de especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985; 1991). Quanto mais específico for o ativo, mais complexa deverá ser a estrutura de governança para minimizar os custos de transação (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978). De uma maneira geral, esta afirmação se confirma, pois mais da metade das fecularias entrevistadas integram verticalmente. Entretanto, nota-se que a coordenação no setor demonstra ser complexa e dinâmica. Há uma fecularia se destaca por suas estratégias de eficiência (Fecularia N), as fecularias “terceirizadoras” já apresentam menor grau de especificidade de ativos, mas também maior dependência bilateral com seus compradores e, por fim, a maior parte das fecularias entrevistadas transacionam seus produtos de forma pouco eficiente e com poucas garantias, sugerindo alto grau de incerteza e altos custos de transação.

Embora nem todas as fecularias integrem verticalmente, todas possuem algum indicativo da presença de especificidade de ativo, o que se sugere que há potencial de melhorias nas formas de coordenação do setor para que ele atinja maior eficiência por meio de redução de custos de transação, uma vez que esta pesquisa observou que, aproximadamente, 35% das transações ainda ocorrem via mercado. A partir desta constatação e da presença de dependência bilateral entre os agentes perante os “acordos informais”, também fica evidente a necessidade de as partes procurarem formas de salvaguardar suas transações.

Este estudo apresenta limitações, dentre elas destaca-se: quantidade restrita de fecularias participantes da pesquisa e a pesquisa ser restrita somente ao olhar do processador na relação comercial entre processador e comprador. A partir das considerações realizadas no presente estudo, sugere-se para pesquisas futuras: estudo investigativo para compreender até que ponto o poder que o produtor exerce sobre os processadores influenciou nas mudanças de estruturas de governança das fecularias ao longo do tempo, estudo para entender as principais dificuldades e oportunidades das indústrias de fécula de mandioca brasileiras perante o mercado internacional e estudo direcionado a identificação do grau das especificidades de ativos, por meio de indicadores, encontradas nas relações comerciais de venda de fécula de mandioca.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE AMIDO DE MANDIOCA – ABAM. **Sobre nós**. Paranaíba: ABAM. Disponível em: <<http://abam.com.br/abam-sobre-nos.php>>. Acesso em: 2 Mar. 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE AMIDO DE MANDIOCA – ABAM. **Associados**. Paranaíba: ABAM. Disponível em: <<http://abam.com.br/abam-associados.php>>. Acesso em: 2 Mar. 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE AMIDO DE MANDIOCA – ABAM. **Estatística – Mercado Consumidor**. Paranaíba: ABAM. Disponível em: <<http://abam.com.br/estatisticas-mercado.php>>. Acesso em: 21 Jun. 2016.
- ANDREOTTI, A.Q. **O poder de mercado e a formação dos preços da fécula de mandioca: uma análise para as principais regiões produtoras brasileiras**. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas), Universidade Estadual de Maringá, 2013.
- ARIENTE, M.; GIULIANI, A.C.; FARAH, O.E.; PIZZINATTO, N.K.; SPERS, E.E. Competitividade na indústria de fécula de mandioca: estudo exploratório. **Rev. FAE**, Curitiba, v.8, p.53-60, jul./dez.2005
- ARIENTE, M. **Estratégias competitivas no agronegócio: estudo exploratório nas fecculárias do estado do paraná**. 2006. Dissertação (Mestrado profissional em administração de empresas), Universidade Metodista de Piracicaba, 2006.
- ARIENTE, M.; PIZZINATTO, N. K.; SPERS, E. E. Fecularia. Novas estratégias. **AgroANALYSIS**, v. 26, n. 7, p. 15, 2006.
- AUGUSTO, C.A.; SOUZA, J.P.; CARIO, S.A.F. New Institutional Economics: Complementary Aspects. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 13, n. 1, p. 93-108, 2014.
- AZEVEDO, P.F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v.47, n.1, p. 33 – 52, jan./jun. 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARROS, G. S. de C. (coord.). **Melhoria da competitividade da cadeia agroindustrial de mandioca no Estado de São Paulo**. Piracicaba: Sebrae/Cepea (Esalq/USP), 2004.
- BARZEL, Y. A Theory of Organizations: **To Supersede the Theory of the Firm**. 2001
- BARTH, M.B.; CLEMENT, M.B.; FOSTER, G; KASZNIK, R. Brand values and capital market valuation. **Review of Accounting Studies**, Boston, v. 3, n. 1-2, p. 41-68, 1998.
- BAUMOL, W. J. Williamson's the economic institutions of capitalism. **The RAND Journal of Economic**, v. 17, n. 2, p. 279-286, Summer, 1986.

BRINER, R. B.; DENYER, D. Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. **Handbook of evidence-based management: Companies, classrooms and research**, p. 112-129, 2012.

CABRAL, S. Analisando a reconfiguração da cadeia de produção de pneus no Brasil pela economia dos custos de transação. **Revista Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 373-384, 2004.

CARDOSO, C.E.L. **Competitividade e inovação tecnológica na cadeia agroindustrial de fécula de mandioca no Brasil**. Tese (Doutorado). Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” – Esalq (2003).

CARDOSO, C.E.L.; SOUZA, J.S. **Aspectos agro-econômicos da cultura da mandioca: potencialidades e limitações**. Cruz das Almas: Embrapa Mandioca e Fruticultura, v. 27, p.86, 1999.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - CEPEA. **Censo anual da indústria de fécula no Brasil**. São Paulo: CEPEA. Disponível em: <[http://www.cepea.esalq.usp.br/pdf/Cepea\\_Censo](http://www.cepea.esalq.usp.br/pdf/Cepea_Censo)> Acesso em: 11 Jan. 2016.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – CEPEA. **Produção de fécula é a maior em 12 anos**. Disponível em: <[www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea\\_fecula\\_maio15.doc](http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_fecula_maio15.doc)> Acesso em: 18 Jan. 2016.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – CEPEA. **Indústria de fécula atinge R\$ 1 bilhão**. Disponível em: <[www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea\\_FeculaMandioca\\_abr14.doc](http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_FeculaMandioca_abr14.doc)> Acesso em: 6 Fev. 2016.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

COCHRANE, **Global independent network of researchers, professionals, patients, carers, and people interested in health**. United Kingdom, London. Disponível em: <http://www.cochrane.org>. Acesso em 30/09/2015.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas – valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas**. 3. ed. Sao Paulo: Makron Books, 2002

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CUNHA, C. F.; SAES, M. S. M.; MAINVILLE, D. Y. Comparative analysis of governance between supermarkets and conventional and organic farmers in Brazil and the United States: the influence of transaction and measurement costs. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 48, n. 2, p. 341-358, 2013.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

DENYER, D.; TRANFIELD, D. **Producing a systematic review**. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), 2009.

FARINA, E. M. M. Q.; SAES, M. S. M.; DE AZEVEDO, P. F. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, Marcos S. et al. **Agrobusiness do leite no Brasil**. São Paulo: IPEA, 1999.

FELIPE, F. I. **Determinantes das estruturas de governança das feculares na compra de mandioca no estado do paraná**. 2015. Disserta o (Mestrado em Engenharia de Produ o), Universidade Federal De São Carlos, 2015

FELIPE, F. I.; ALVES, L. R. A.; CAMARGO, S. G. C. Panorama e perspectivas para a indústria de fécula de mandioca no Brasil. **Revista Raízes e Amidos Tropicais**, v. 6, p.134-146, 2010.

FELIPE, F. I.; ALVES, L. R. A.; CARDOSO, C. E. L.; GEROTO, C. G. Organiza o e coordena o na indústria de fécula de mandioca no Brasil sob a  tica da economia dos custos de transa o. In: **Congresso brasileiro de economia, administra o e sociologia rural**. 2010.

FELIPE, F. I.; PAULILLO, F. L; CÔRTEZ, M.R. Rela es contratuais entre feculares e compradores: Análise pela Economia dos Custos de Transa o. In: **Congresso brasileiro de economia, administra o e sociologia rural**. 2013.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis. Ed. Vozes, 2002.

GOEBEL, M. A. **Organiza o e coordena o do sistema agroindustrial da mandioca na microregião Oeste do Paraná**. 2005. 148 p. 2005. Disserta o (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio), Universidade Estadual do Oeste do Paraná-UNIOESTE, Toledo, 2005.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006

HART, O.; MOORE, J. Property Rights and the Nature of the Firm. **Journal of Political Economy**, 1990, v. 98, n. 6.

HENDRIKSE, G. W. J.; VEERMAN, C. P. Marketing cooperatives and financial structure: a transaction costs economics analysis. **Agricultural Economics**, v. 26, n. 3, p. 205-216, 2001.

HIGGINS JPT, GREEN S (editors). **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions**. Version 5.1.0 [updated March 2011]. London: The Cochrane Collaboration. Disponível em: <www.cochrane-handbook.org>. Acesso em: 28 Set. 2015.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Levantamento Sistemático da Produção Agrícola**.2014.

IGARASHI, D. C. C.; IGARASHI, W. ; SOUZA, J. P. de; MINIACCI, K. Perfil das pesquisas aplicadas (empíricas) em relação à nova economia institucional (NEI) publicadas junto a Scientific Eletronic Library Online (SCIELO). In: SIMPPA - SIMPÓSIO DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 1. 2015, Maringá. **Anais...** Maringá: PPA, 2015. p. 1-17.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. **O quadro conceitual para o relatório financeiro**. Normas Internacionais de Contabilidade, 2014. Acesso em 31 Mar. 2016.  
JIA, X.; HUANG, J. Contractual arrangements between farmer cooperatives and buyers in China. **Food policy**, v. 36, n. 5, p. 656-666, 2011.

JOSKOW, P. L. The New Institutional Economics: Alternative Approaches: Concluding Comment. **Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft**, p. 248-259, 1995.

JOSKOW, P. L. New Institutional Economics: a report card. **Conference of International Society of New Institutional Economics**, Budapest, Hungary, September, 2003. Disponível em: <<http://economics.mit.edu/files/1171>>. Acesso em 02 Jan. 2016.

KAYO, E. K.; TEH, C. C.; BASSO, L. F. C. Ativos intangíveis e estrutura de capital: a influência das marcas e patentes sobre o endividamento. **Revista de administração**, v. 41, n. 2, p. 158-168, 2006.

KENNEDY, P.L.; HARRISON, R.W.; KALAITZANDONAKES, N.G.; PETERSON, H.C.; RINDFUSS, R.P. Perspectives on Evaluating Competitiveness in Agribusiness Industries, **Agribusiness: an International Journal**. J. Wiley Publishers, July/August, vol.13, n.4, p.385-392, 1997.

KENNEDY, P. L.; HARRISON, R. W.; PIEDRA, M. A. Analysing Agribusiness Competitiveness: Case of the United States Sugar Industry. **International Food and Agribusiness Management Review**. Jai Press Inc, p.245-257, 1998.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU: Ed. da universidade de São Paulo, 1980.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and The Competitive Contracting Process. **Journal of Law and Economics**, V. 21, N. 2. Oct, 1978.

KNIGHT, F. H. **Risk, uncertainty and profit**. Chicago: Chicago Press University, 1921.

LEFEBVRE, C.; MANHEIMER, E.; GLANVILLE, J. Searching for studies. In: HIGGINS, J. P. T.; GREEN, S. (editors). **Cochrane Handbook of Systematic Reviews of Intervention. Version 5.1.0** [atualizado em março de 2011]. London: The Cochrane Collaboration. Disponível em: <[www.cochrane-handbook.org](http://www.cochrane-handbook.org)>. Acesso em: 29 Set. 2015.

- LEONEL, M.; JACKEY, S.; CEREDA, M. P. Processamento industrial de fécula de mandioca e batata doce-um estudo de caso. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**, v. 18, n. 3, p. 343-345, 1998.
- LOPES, M. B.; SILVA, A. L.; PAULILLO, L. F. Características das transações do etanol carburante entre distribuidoras e revendedores'. **Gest. Prod.**, v. 18, n. 2, 2011.
- MACHADO, J. G. C. F.; QUEIROZ, T. R.; SCALCO, A. R. Análise Das Estratégias De Marketing Em Uma Fecularia Da Região De Tupã-Sp. In: **46th Congress, July 20-23, 2008, Rio Branco, Acre, Brasil**. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), 2008.
- MALHOTRA, Naresh K.; BIRKS, David F. **Marketing research: an applied orientation**. Third edition. Prentice Hall Inc, 2007.
- MASTEN, S. E.; MEEHAN, J. W.; SNYDER, E. A. The costs of organization. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 7, n. 1, p. 1-25, 1991.
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MELLO, F. O. T.; PAULILLO, L. F. Análise do alinhamento entre os atributos das transações e as formas de governanças empregadas na citricultura. **Gestão & Produção**, v. 16, n. 4, 2009.
- MELLO, F. O. T.; PAULILLO, L. F. Formas plurais de governança no sistema agroindustrial citrícola paulista. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 48, n. 1, p. 135-159, 2010.
- MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 160, p. 345-376, 2004.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: JosseyBass, 1998.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, Organization & Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- MINAYO, M. C. de S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, p. 9-29, 2008.
- MINAYO, Maria C. S. O desafio da pesquisa social. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2009.
- NORTH, D.C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v.5, n.1, p.97-112, Winter 1991.
- NORTH, D.C. **The new institutional economics and development**. Working Paper, Washington: Washington University, 1994a.



OLIVEIRA, C. M. de; SANTANA, A. C. de. A governança no Arranjo Produtivo de Grãos de Santarém e Belterra, estado do Pará: uma análise a partir do grão soja. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 4, p. 683-704, 2012.

PALADINI, E. P. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

PETTICREW, M.; ROBERTS, H. **Systematic reviews in the social sciences - a practical guide**. Blackwell: Oxford, 2006.

PICOT, A.; RIPPERGER, T.; WOLFF, B. The fading boundaries of the firm: the role of information and communication technology. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Vol. 152 No. 2, pp. 65-79, 1996.

POHLMANN, M. C.; AGUIAR, A. B.; BERTOLUCCI, A.; MARTINS, E. Impacto da especificidade de ativos nos custos de transação, na estrutura de capital e no valor da empresa. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. SPE, p. 24-40, 2004.

PONDÉ, J.L.; FAGUNDES, J.; POSSAS, M. Custo de Transação e Política de Defesa da Concorrência. **Economia Contemporânea**, n.2, 1997

PREVEDELLO, M. I.; PESSALI, H. F.; ALMEIDA, F. Desenho institucional e custos de transação: um estudo sobre a reestruturação do Programa Banco Social no Paraná. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 157-176, 2013.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, E. F. et al. A cultura da mandioca na região oeste do Paraná: um estudo da coordenação da cadeia sob a ótica da teoria dos contratos. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, abr. 2005. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/205>>. Acesso em: 12 Dez. 2015.

ROSINA, L.; LEÃO, F. R.; SPROESSER, R. L.; TREDEZINI, C. A.; CAMPEÃO, P. Governança em sistemas agroindustriais: complementaridades entre a economia dos custos de transação e a teoria econômica das convenções. In: **SOBER**, 45., 2007, Londrina. Anais... Londrina: 2007. 1 CD-ROM.

SAES, M. S. M. A distribuição de quase-renda e a estratégia de diferenciação no café. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 151-171, 2007.

SAES, M. S. M. Como adquirir vantagens competitivas sustentáveis: quatro abordagens teóricas. In: SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

SAES, M. S. M.; DA SILVEIRA, R. L. F. Novas formas de organização das cadeias agrícolas brasileiras: tendências recentes. **Estudos Sociedade e Agricultura**, vol. 22, n. 2, p. 386-407, 2014.

SECRETARIA DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO DO ESTADO DO PARANÁ. **Estimativa de safra**. Disponível em: <[www.agricultura.pr.gov.br](http://www.agricultura.pr.gov.br)> Consulta em 20/06/2016.

SILVA, J. R.; ASSUMPCÃO, R.; VEGRO, C. L. R. A inserção da fécula de mandioca no mercado de amido. **Informações Econômicas**, v. 30, n. 7, p. 31-44, 2000.

SINGER, A. Cutucando onças com varas curtas. **Novos Estudos-Cebrap**, v. 102, p. 39-67, 2015.

SOARES, S. S. S.; SAES, M. S. M. Distribuição de combustível no estado de São Paulo: estruturas de governança e mecanismos complementares de coordenação. **Revista de Administração**, v. 50, n. 2, p. 241, 2015.

SRIROTH, K.; CHOLLAKUP, R.; CHOTINEERANAT, S.; PIYACHOMKWAN, K.; OATES, C. G. Processing of cassava waste for improved biomass utilization. **Bioresource Technology**, v. 71, n. 1, p. 63-69, 2000.

SUTCLIFFE, K. M.; ZAHEER, A. Uncertainty in the transaction environment: an empirical test. **Strategic management journal**, p. 1-23, 1998.

TRANFIELD, D., DENYER D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VILPOUX, Olivier François. Competitividade da mandioca no Brasil, como matéria prima para amido. **Informações Econômicas**, v. 38, p. 27-38, 2008.

VILPOUX, O. F. Arranjos institucionais nas transações entre produtores e fecularias de mandioca: abordagem pela economia dos custos de transação. **Informe GEPEC, UNIOESTE**, Toledo, v. 14, n. 1, 2010.

VILPOUX, O. E. Desempenho dos arranjos institucionais e minimização dos custos de transação: transações entre produtores e fecularias de mandioca. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 49, n. 2, p. 271-294, 2011.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, Vol. 22, No. 2. Oct., 1979, p. 233-261.

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

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative science quarterly**, 1991.

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, trust, and economic organization. **The Journal of Law & Economics**, v. 36, n. 1, p. 453-486, 1993.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O.E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**.v.38, p.595-613, 2000.

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. Transaction cost economics and business administration. **Scandinavian Journal of Management**, v. 21, n. 1, p. 19-40, 2005.

WILLIAMSON, O. E. The economics of governance. **The American Economic Review**, v. 95, n. 2, p. 1-18, 2005.

WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics: The natural progression. **Journal of Retailing**, v. 86, n. 3, p. 215-226, 2010.

ZHANG, X.; ARAMYAN, L. H. A conceptual framework for supply chain governance: An application to agri-food chains in China. **China Agricultural Economic Review**, v. 1, n. 2, p. 136-154, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das Organizações. In ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Org) **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. **RER**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3. jul./set. 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação Agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, J.P. de; PRADO, I.N. **Cadeias produtivas**: estudo sobre competitividade e coordenação. 2.Ed.Maringá: EDUEM, 2009.

## Apêndice A – Roteiro de entrevista

### DADOS DA ENTREVISTA

Nome do entrevistado:	Data da entrevista:
Cargo do entrevistado:	Contato:

### QUESTÕES GERAIS

1. Nome da feccularia:	2. Ano da fundação:
3. Volume médio de produção mensal:	4. Quantidade de funcionários:

5. Principais produtos/linhas de produtos comercializados	% das vendas
---	--------------

6. Área de atuação (geográfica): Local, regional, nacional, mercado externo, etc.	% das vendas
--	--------------

7. Para quantos clientes distintos se destinam as vendas atualmente?
8. Para quantos segmentos distintos se destinam as vendas atualmente?
9. Como ocorre a relação comercial de venda da fécula? (Ex. contrato escrito, acordo verbal, etc.)
10. A venda da fécula acontece sempre da mesma maneira para todos os clientes?
11. Quais as principais dificuldades da comercialização da fécula?
12. De quanto em quanto tempo ocorre renegociações com o mesmo comprador?
13. Como é definido o valor da fécula para a comercialização? O comprador influencia ou ele compra pelo valor já definido?
14. Podem ocorrer modificações no que fica combinado anteriormente com o comprador? Quais ocorrem?

### QUESTÕES DE ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

Categories	Pergunta
Especificidade de ativo locacional	15. Qual percentual de clientes que compram sua feccularia pelo local onde a feccularia está instalada?

	16. O custo do transporte da fécula fica a cargo de qual agente da transação no momento da venda?
	17. Qual a distância média percorrida para vender o produto produzido (clientes)?
	18. Quais as dificuldades de atuar em uma região em que está localizada a maior parte dos processadores de fécula?
	19. Caso a empresa mudasse de lugar haveria algum tipo perda, além das perdas de estrutura? Qual?
Especificidade de ativo físico	20. Aproximadamente qual o investimento realizado em equipamentos e instrumentos para a produção da fécula por ano?
	21. Com qual frequência há falta de produto para a venda? <b>(CASO POSITIVO PROSSEGUIR COM QUESTÃO SEGUINTE. CASO NEGATIVO PULAR PARA PRÓXIMA CATEGORIA)</b>
	22. Quais dos elementos são mais recorrentes ao ocasionar a falta da matéria prima?
Especificidade de ativo humano	23. Há algum programa de incentivo para os funcionários?
	24. Caso haja, quantos por cento das ações de incentivo geram melhorias que reflita em alguma transação comercial?
	25. Houve ou há investimentos específicos em mão de obra (seja contratação de algum profissional específico/treinamentos/qualificações/bonificação) em função de alguma transação comercial específica? <b>(CASO POSITIVO PROSSEGUIR COM QUESTÃO SEGUINTE. CASO NEGATIVO PULAR PARA PRÓXIMA CATEGORIA).</b>
	26. Há contratações de funcionários por contrato determinado (temporários) para atender alguma demanda específica? Quantos ao longo do ano?
	27. Há algum tipo de benefício a empresa disponibiliza para os funcionários por causa de alguma transação comercial?
	28. Quanto é gasto anual em treinamento/qualificação de funcionários para aperfeiçoar algum processo/produto em função de alguma transação comercial específica?
	29. Qual é a média de quantidade de treinamentos/qualificações realizados com os funcionários para aperfeiçoar algum processo/produto em função de alguma transação comercial específica?
	30. Qual o percentual de funcionários que realizam esses treinamentos/qualificações?
	31. Quantos por cento dos funcionários, após realizar treinamentos/qualificações, realizou alguma sugestão de melhoria para a empresa que refletiu em alguma transação comercial?

	32. Com qual frequência há giro dos funcionários que possuem alguma formação especializada para atender alguma demanda específica?
	33. Após os funcionários participarem de treinamentos quantos por cento do processo produtivo demonstra alguma melhora?
	34. Após os funcionários participarem de alguma qualificação quantos por cento do processo produtivo demonstra alguma melhora?
	35. Quantos por cento dos funcionários que participam de treinamento ou qualificação repassam o conhecimentos obtidos aos demais funcionários?
Especificidade de ativo dedicado	36. Houveram casos de investimentos realizados para atender a solicitação de algum cliente em específico? (Manejo, cursos, processo). Quantos casos? Quais investimentos?
	37. Houveram casos de investimentos em expansão da estrutura existente para atender algum cliente específico? (Máquina, cilo..) Quantos casos? Quais investimentos?
	38. Qual a proporção de vendas que estão vinculadas a algum tipo de exclusividade na produção?
	39. Há algum caso que se deixar de vender para algum comprador específico, haverá perdas? Quais?
	40. Houve alguma norma específica de mercado que requereu um investimento para ser atendido nos últimos anos? Quantas normas?
Especificidade de ativo de marca	41. Sua marca é patenteada?
	42. São realizados investimentos anuais com o intuito exclusivo para fortalecer a marca (Companhas de MKT, por exemplo)?
	43. Quantos por cento da sua venda se dá por conta da reputação da sua marca?
	44. Qual o valor aproximado investido para a abertura da empresa?
	45. Em quanto está avaliado o valor da empresa hoje?
	46. Se fosse mudado somente o nome da sua marca, quantos por cento de queda haveria nas vendas?
Especificidade de ativo temporal	47. Com qual frequência a empresa se utiliza de indícios de atrasos ao fechar uma negociação na expectativa de maiores ganhos em alguma transação?
	48. Quanto tempo a fécula processada pode ficar estocada sem perder a qualidade do produto?
	49. Há prioridade de direcionamento da fécula recém-processada para algum cliente específico?
	50. Qual o tempo médio que a fécula fica estocada até ser vendida?

## Apêndice B – Modelo de carta de solicitação para entrevista

Carta de autorização para realização de pesquisa acadêmica

Maringá, [DATA].

A  
Ilustríssimo  
Sr. [NOME]

Eu, **Karen Miniacci**, responsável pela pesquisa intitulada "*Especificidade de ativos: análise em fecularias de mandioca*", a qual é relativa à dissertação de Mestrado que desenvolvo junto ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá (PPA-UEM), sob a orientação da professora Dr<sup>a</sup>. Deisy Cristina Corrêa Igarashi, pelo presente venho **solicitar vossa autorização para realizar a referida pesquisa na [NOME DA EMPRESA]**.

A pesquisa de mestrado em Administração de que trata este documento tem por objetivo compreender como as especificidades de ativos impactam nas transações comerciais de venda realizadas nas fecularias de mandioca do estado. A participação das fecularias na presente pesquisa consistirá em conceder uma entrevista individual. Essa entrevista será registrada em áudio por meio de um gravador para facilitar o dinamismo e agilidade da entrevista e garantir a integridade das respostas obtidas. A entrevista possui foco na identificação de itens que dizem respeito às seguintes informações:

- Dados contextuais referentes à fecularia e o respondente;
- Dados contextuais referentes as vendas da fécula e os compradores;
- Dados referentes a aspectos da localização da fecularia;
- Dados referentes a aspectos físicos da fecularia;
- Dados referentes aos recursos humano da fecularia;
- Dados referentes a demandas específicas;
- Dados referentes à marca da fecularia;
- Dados referentes à pontualidade e percibibilidade da fécula.

Qualquer informação adicional poderá ser obtida por meio de contato direto com os responsáveis pelo estudo, por meio dos seguintes contatos:

Karen Miniacci (mestranda)  
Telefone: (44) 3425-3314  
Celular: (44) 9771-4748  
E-mail: kminiacci@gmail.com.br

Dra. Deisy Cristina Correa Igarashi (orientadora)  
Telefone: (44) 3346-9228  
Celular: (44) 8864-4628  
E-mail: deisyigarashi@gmail.com

Os dados obtidos nesta pesquisa serão utilizados na elaboração da dissertação de mestrado exigida pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA-UEM) e na publicação de artigos científicos. A participação na pesquisa de que trata este documento é voluntária, não havendo oferta de vantagens de qualquer natureza aos participantes. É assegurado ao voluntário o direito de, durante a condução da pesquisa, revogar esta autorização. É assegurado o sigilo de sua participação de sua colaboração para esta pesquisa. Suas informações serão tratadas de forma confidencial. Somente a pesquisadora e sua orientadora terão acesso às informações registradas pelo áudio gravado. A divulgação dos dados da pesquisa ocorrerá de forma agregada (totais referentes à entrevista e ao conjunto das entrevistas) e por meio de trechos anônimos de entrevistas, caso necessário. Referências a todas as empresas onde os dados foram coletados, se necessário, serão feitas de forma codificada (por exemplo: "Fecularia A", "Fecularia B").

Desde já agradeço a colaboração com a pesquisa e estou à disposição para maiores esclarecimentos.

Atenciosamente,  
Karen Miniacci

### Apêndice C – Roteiro de entrevista antes das correções, utilizado no pré-teste

DADOS DA ENTREVISTA
---------------------

Nome do entrevistado:	Data da entrevista:
Cargo do entrevistado:	

QUESTÕES GERAIS
-----------------

1. Nome da fecularia:	2. Ano da fundação:
3. Volume médio de produção mensal:	4. Quantidade de funcionários:

5. Principais produtos/linhas de produtos comercializados	% das vendas
---	--------------

6. Área de atuação (geográfica): Local, regional, nacional, mercado externo, etc.	% das vendas
--	--------------

7. Para quantos clientes distintos se destinam as vendas atualmente?

8. Como ocorre a relação comercial de venda da fécula? (Ex. contrato escrito, acordo verbal, etc.)

9. A venda da fécula acontece sempre da mesma maneira para todos os clientes?

10. Quais as principais dificuldades da comercialização da fécula?

11. De quanto em quanto tempo ocorre renegociações com o mesmo comprador?

12. Como é definido o valor da fécula para a comercialização? O comprador influencia ou ele compra pelo valor já definido?



13. Podem ocorrer modificações no que fica combinado anteriormente com o comprador? Quais ocorrem?

QUESTÕES DE ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

Categorias	Pergunta
Especificidade de ativo locacional	14. Qual custo financeiro de novas instalações e/ou realocização da fecularia?
	15. Em qual percentual a localização influencia na venda da fécula?
	16. Qual percentual de clientes compram da fecularia pelo local onde está instalada?
	17. O custo do transporte da fécula fica a cargo de qual agente da transação no momento da venda?
	18. Qual a distância média percorrida para vender o produto produzido (clientes)?
	19. Com qual frequência houveram transações de venda da fécula que deixaram de ser realizadas devido ao valor do frete?
	20. Com qual frequência há falta de produto para a venda?
	21. Quais dos elementos são mais recorrentes ao ocasionar a falta da matéria prima?
Especificidade de ativo físico	22. Aproximadamente qual o investimento realizado em equipamentos e instrumentos para a produção da fécula por ano?
	23. Quais as dificuldades de atuar em uma região em que está localizada a maior parte dos processadores de fécula?
	24. Caso a empresa mudasse de lugar haveria algum tipo perda, além das perdas de estrutura? Qual?
Especificidade de ativo humano	35. Há algum programa de incentivo para os funcionários?
	36. Caso haja, quantos por cento das ações de incentivo geram melhorias que reflita em alguma transação comercial?
	37. Quantos por cento das ações de incentivo impactam em receitas maiores?
	30. Há contratações de funcionários por contrato determinado (temporários) para atender alguma demanda específica? Quantos ao longo do ano?
	25. Há algum tipo de benefício a empresa disponibiliza para os funcionários por causa de alguma transação comercial?

	26. Quanto é gasto anual em treinamento/qualificação de funcionários para aperfeiçoar algum processo/produto em função de alguma transação comercial específica?
	27. Qual é a média de quantidade de treinamentos/qualificações realizados com os funcionários para aperfeiçoar algum processo/produto em função de alguma transação comercial específica?
	28. Qual o percentual de funcionários que realizam esses treinamentos/qualificações?
	29. Quantos por cento dos funcionários, após realizar treinamentos/qualificações, realizou alguma sugestão de melhoria para a empresa que refletiu em alguma transação comercial?
	31. Com qual frequência há giro dos funcionários que possuem alguma formação especializada para atender alguma demanda específica?
	32. Após os funcionários participarem de treinamentos quantos por cento do processo produtivo demonstra alguma melhora?
	33. Após os funcionários participarem de alguma qualificação quantos por cento do processo produtivo demonstra alguma melhora?
	34. Quantos por cento dos funcionários que participam de treinamento ou qualificação repassam o conhecimentos obtidos aos demais funcionários?
Especificidade de ativo dedicado	38. Houveram casos de investimentos realizados para atender a solicitação de algum cliente em específico? (Manejo, cursos, processo). Quantos casos? Quais investimentos?
	39. Houveram casos de investimentos em expansão da estrutura existente para atender algum cliente específico? (Máquina, cilo..) Quantos casos? Quais investimentos?
	40. Qual a proporção de vendas que estão vinculadas a algum tipo de exclusividade na produção?
	41. Há algum caso que se deixar de vender para algum comprador específico, haverá perdas? Quais?
	42. Há algum tipo de linha de produto ou produto específico que é destinado a algum cliente em especial?
	43. Houve alguma norma específica de mercado que requereu um investimento para ser atendido nos últimos anos? Quantas normas?
Especificidade de ativo de marca	44. Sua marca é patenteada?

	45. São realizados investimentos anuais com o intuito exclusivo para fortalecer a marca (Companhas de MKT, por exemplo)?
	46. Quantos por cento da sua venda se dá por conta da reputação da sua marca?
	47. Qual o valor aproximado investido para a abertura da empresa?
	48. Em quanto está avaliado o valor da empresa hoje?
	49. Se fosse mudado somente o nome da sua marca, quantos por cento de queda haveria nas vendas?
Especificidade de ativo temporal	50. Com qual frequência a empresa se utiliza de indícios de atrasos ao fechar uma negociação na expectativa de maiores ganhos em alguma transação?
	51. Quanto tempo a fécula processada pode ficar estocada sem perder a qualidade do produto?
	52. Há prioridade de direcionamento da fécula recém-processada para algum cliente específico?
	53. Qual o tempo médio que a fécula fica estocada até ser vendida?