

FATORES QUE DETERMINAM A RELAÇÃO CLIENTE-EMPRESA Á LUZ DA TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA: UM ESTUDO DE CASO

Sara Maria Maciel Cordeiro¹, Luciana Batista Sales²

Resumo: A pesquisa tem como objetivo identificar os fatores que determinam a relação entre cliente e empresa com base na teoria do custo de transação econômica em uma organização do setor calçadista no Estado do Ceará. Para esse fim, foi realizada entrevista semiestruturada com o responsável de uma das Unidades do grupo localizada numa cidade do interior do estado. Com uma abordagem qualitativa, a qual foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, para o qual foram empregados os procedimentos descritivos e explicativos. Os dados primários, coletados de maneira transversal, foram tratados mediante análise de conteúdo; logo, transcreveu-se, inicialmente, a entrevista, que, em seguida, foi importada para o *Software Atlas ti 8.0*. Os resultados analisaram os pressupostos comportamentais e atributos de transação evidenciaram que a especificidade de ativo é predominante no setor calçadista, principalmente no que tange questões geográficas, físicas e pessoais, fortalecendo os vínculos de parceria entre eles que possibilita negociações favoráveis entre cliente e a empresa justificando, no setor calçadista, a redução dos custos de transação.

Palavras-chave: Custo de transação. Pressupostos comportamentais, Atributos de transação.

¹ Bacharelada em Ciências Contábeis.

² Doutora em Administração.

1 INTRODUÇÃO

A Nova Economia Institucional (NEI), embora seja predominantemente orientada por uma abordagem econômica, busca combinar contribuições de diferentes disciplinas: economia, direito, administração, ciência política, sociologia e antropologia, para explicar a natureza, funcionamento e evolução de uma ampla variedade de instituições. Entre os seus principais objetivos, está a investigação da funcionalidade econômica e propriedades de eficiência de diversos tipos de arranjos institucionais: leis, contratos e formas organizacionais, bem como as motivações econômicas que desencadeiam e/ou influenciam processos de mudança institucional (PONDÉ, 2007).

Nessa perspectiva, esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores que determinam a relação entre cliente e empresa com base na teoria do custo de transação econômica em uma organização do setor calçadista no Estado do Ceará, por meio de um estudo de caso. Sendo um setor forte no país, o Brasil ocupa a terceira posição do ranking como maior produtor mundial de calçados, quinto maior mercado consumidor e 6º maior exportador de calçados em termos mundiais, de acordo com o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE, 2010). E apesar do pioneirismo do Sul e Sudeste brasileiro, o Nordeste não deixa a desejar como expectativa de crescimento no setor, tendo como destaque os Estados da Bahia, Paraíba, Rio Grande do Norte e Ceará. Segundo o Relatório Setorial de 2016 da Abicalçados, o Ceará e a Paraíba representam 48,8% da produção nacional e 83,4% da produção da região.

Batista (2016) aborda que no setor salineiro, quando se trata de cliente, o quão é imperativo satisfazer as especificidades da demanda. As singularidades dos clientes impuseram maiores investimentos à indústria do sal, em estruturas que transformassem o setor, de forma que evidenciassem a qualidade do produto.

Ante a importância de compreender a dinâmica da relação entre empresa e clientes, buscou-se responder: quais os fatores que determinam essa relação com base na teoria do custo de transação econômica? Para Williamson (1985), a firma busca minimizar os custos de transação, escolhendo a forma de organizar a atividade que for mais econômica, que normalmente ocorre, por meio da obtenção de recursos no mercado, como o da descoberta do preço mais interessante, aquele que representa menor custo para a organização. Entretanto, não é o único fator a ser levado em consideração, diante de uma tomada de decisão, em optar ou não por tal produto.

Segundo Williamson (1981), a transação sucede do câmbio de bens ou serviço, por meio de uma interconexão tecnologicamente separável. O autor ressalta que algumas transações são simples e fáceis; outras são complexas, demandando maior atenção. De acordo com Williamson (1985), a transação assume uma característica mais generalizada, decorrente dos pressupostos comportamentais do ser humano, como o oportunismo e a racionalidade limitada, e dos atributos da transação, com menção à especificidade de ativo, incerteza e frequência. Em termos teóricos, esta pesquisa evidencia a importância de estudar a teoria do custo de transação, bem como dissemina, no âmbito acadêmico, a sua aplicabilidade; e responde questões práticas sobre fatores que interferem na relação entre empresa e cliente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CUSTO DE TRANSAÇÃO

A teoria do custo de transação econômica foi introduzida por Ronald Coase em seu artigo "*The Nature of the Firm*", em 1937. Fundamentados na Teoria da Firma, Williamson e Coase, por volta das décadas de 1970 e 1980 abriram a possibilidade dos estudos das organizações como 'arranjos institucionais' que regem as transações, sejam por meio de contratos formais ou de acordos informais, amparados por lei.

Para Williamson (1985), a percepção de que a empresa está somente em função da produção é algo ultrapassado, vai muito. Além disso; atualmente, ela é compreendida como uma estrutura de governança, a qual tem como escopo fundamental economizar os custos de transação. Isso não significa afirmar que ela não tenha outros grandes objetivos, mas apenas que o seu resultado não pode ser alcançado totalmente, sem que seja imputada a relevância necessária à economia desses custos. Sendo a transação, a unidade básica de análise dos estudos das instituições econômicas do capitalismo.

Fatores humanos influenciam diretamente no sucesso ou fracasso de uma transação. De acordo com Williamson (1991), as etapas anteriores e posteriores a realização dos contratos deliberam os custos de transação, assumindo-se que os agentes econômicos têm racionalidade limitada e se comportam de maneira oportunista.

Partindo disso, a racionalidade limitada segundo Schlitz (2008), faz alusão ao indivíduo que procura potencializar sua eficiência, todavia ela é cingida, não somente por suas condições financeiras, mas também por questões tempestivas. Ela acrescenta que o homem tem uma tendência para proceder de maneira oportunista, apesar de não estar intrínseco em todos os seres humanos, mas pode acontecer e, com uma peculiaridade, nem sempre essa conduta é detectada de maneira prévia.

A racionalidade limitada está pautada à competência dos agentes de se antecipar às transações que ocorrerão em cenários futuros. Desse modo, com o surgimento de contratos incompletos, ocorrerá a ascensão dos custos pela necessidade de se formular mais contratos à medida que a situação muda (FERREIRA et al., 2005).

De fato, o indivíduo tem somente informações fragmentadas, das condições que circundam sua ação, e breve percepção das harmonias dos fenômenos e das leis que deixaram provocar futuros efeitos ajustados no conhecimento das circunstâncias atuais. Portanto, encontrar os fatores relevantes e os que não são, para a tomada de decisão, é tão importante quanto o conhecimento das leis empíricas que conduzem os eventos, os quais são designados como essenciais (SIMON, 1970).

No que se refere ao oportunismo, Carvalho e Brito (2009) esclarecem que a credibilidade é direta ligada à troca de informação existente na indústria. Para tanto, não necessariamente há o contato direto, entre os agentes, basta que um participante da cadeia de negociação, em questão, explique a informação do comportamento do fornecedor ou cliente, seja ela positiva ou negativa. É aplicada uma sanção social para esse tipo de conduta oportunista, os demais participantes da negociação passaram a não mais negociar com o agente que teve comportamento oportunista. Portanto, o resultado da pesquisa dos autores evidenciou que “a reputação dos agentes da região influencia na escolha de fornecedores”.

Para Arbage (2004), há três causas que determinam atos oportunistas nas relações entre agentes ao longo de todo o processo de negociação: a primeira está relacionada à estrutura de mercado, especialmente, o modo competitivo que lidera as relações de negócio, bem como motiva e molda certo padrão na formação dos preços. A segunda faz referência a determinadas políticas de pagamento, empregada pelas organizações valorizam a matéria-prima comprada resistente ou não condizem com âmbito cultural dos produtores. E a terceira corresponde a uma perspectiva mais direcionada para o curto prazo, por parte dos produtores, o que inibe a direção de uma prática mais comum entre os agentes.

Quando envolve o ser humano, o gerenciamento sobre determinadas situações fica mais complicado, a aplicação de normas fica restrita, tendo em vista que o indivíduo apresenta além dos interesses coletivos, o próprio. Williamson (1979) fala que os problemas esvaneceriam; a incompletude dos contratos poderia ser perfeitamente resolvida com adaptações sucessivas, porque os riscos do oportunismo se transformam em conformidade com o tipo de adaptação indicada.

Simon (1970) enfatiza que o homem, na verdade, constitui uma ordem de possibilidades futuras, fundamentada em seu empirismo, bem como no conhecimento que o circunda. O ser humano e seu comportamento são fatores voláteis dentro qualquer perspectiva. Para um indivíduo ter uma atitude completamente racional, seria necessário o

conhecimento detalhado das informações de cada estratégia alternativa, tudo que está associado ao meio em que está inserido, sendo este processo realizado com frequência, um cuidado revisto ao longo dos anos.

Simon e March (1957), desenvolveram o conceito de racionalidade limitada, que exprime a incapacidade do tomador de decisões de dominar a complexidade do mundo e dos fatores que interferem de alguma maneira na sua decisão ou nas consequências da mesma, de compreender todas as informações, de dominar o tempo, como também o lado cognitivo. Estas características estão presentes no modelo comportamental, em que as informações são imperfeitas e incompletas, não se tem um conjunto completo de alternativas, algumas são desconhecidas e o tomador de decisão deve escolher a primeira alternativa minimamente aceitável.

Simon (1986) aponta que o sujeito não consegue identificar que a maioria de suas decisões relacionada com o ambiente e a força de suas previsões, advindo de suposições auxiliares comumente não testadas. Já o racional da psicologia cognitiva faz suas decisões à luz do conhecimento e dos meios da computação disponível. Identificar o que seja relevante considerar o que não é, é tão importante quanto o conhecimento das leis empíricas que conduzem os eventos, os quais são apontados essenciais. Quanto maior a eficiência nesse processo, maior o nível cognitivo e consequentemente a redução dos custos de transação.

Williamson (1985) destaca três formas de racionalidade: a primeira faz menção ao nível forte, concebida pela racionalidade maximizada da teoria neoclássica, a qual mantém uma direção de maximização, o que é conclusivo desde que tenha um conhecimento total dos custos relevantes. A segunda faz referência ao nível semiforte ou intermediário, conhecida como racionalidade limitada, que corresponde à capacidade cognitiva dos agentes econômicos, o fator humano colocado à prova. A terceira trata do nível fraco, identificada como racionalidade orgânica, empregada pela Escola Austríaca e por evolucionistas, está ultima perpetrando um tipo de ligação da racionalidade com lado mais cultural, utilizando-se da razão baseado nas tradições, religiões.

Simon (1978) enfatiza que a racionalidade foi estimulada, sobretudo, pelos problemas de incerteza e de expectativas. Ele reforça a necessidade de diferenciar a racionalidade limitada da hiperracionalidade e da irracionalidade. A hiperracionalidade está mais voltada ao “homem econômico”. Já a limitação a que o autor se refere não trata da irracionalidade, e sim, do poder de apreciação do processamento de dados, da interpretação e julgamento após essa coleta que está sob a responsabilidade de o “homem da organização” não possuir esplendor em sua totalidade.

Simon (1985) relata que se espera do agente com racionalidade limitada as conclusões incorretas a partir de eventos relevantes, as desconsiderações de ações importantes relacionadas com as alternativas existentes e a inutilização ou má utilização de métodos que poderiam propiciar boas decisões, no que diz respeito à concepção de expectativas ou de acomodação à incerteza. Quando há essas incertezas, surge uma oportunidade mais interessante, a qual é fornecida por impulsos inconscientes ou, apenas, parcialmente conscientes, com o objetivo de influenciar na deliberação da transação.

Balestrin e Arbage (2007) afirmam que a coparticipação mútua das organizações pode reduzir a incerteza entre os agentes, uma vez que, por meio da divisão de informações e conhecimentos, amplia a racionalidade, visto que vão ser depositados diversos ponto de vista de uma só situação e, assim, reduz o que é conceituado como racionalidade limitada entre os agentes econômicos. Os autores acrescentam ainda que a cooperação e a reciprocidade, entre as organizações, são formas de amortecer a racionalidade limitada e o oportunismo. A incerteza, por sua vez, são as mudanças que surgem da complexidade do ambiente econômico, pelos inúmeros fatores associados a ela, impossibilitando a realização de avaliações totalmente precisas. Está intimamente ligada ao desconhecimento dos agentes, que está relacionado aos ambientes econômico, institucional e comportamental, os quais efetuam algum tipo de influência sob o gerenciamento dos negócios.

Williamson (1985) ressalta que, caso não existisse a racionalidade limitada, a incerteza seria extinta, pois seria simples colocar um objetivo em prática, de forma detalhada, com a finalidade de prever todos os acontecimentos possíveis.

Conforme destaca Williamson (1985), os atributos que caracterizam uma transação são três: a incerteza, a frequência e a especificidade de ativos, sendo este último o responsável por determinar a estrutura de governança a ser adotada. Segundo o autor, o atributo frequência diz respeito à quantidade de vezes que os agentes econômicos se encontram para realizar uma determinada transação.

Arbage (2004) explica que, quanto menor a frequência das transações, mais prejudicial para o planejamento, em longo prazo, e também pode elevar os custos de transação. Ele ainda acrescenta que a principal causa da infidelidade dos agentes no processo comercial é o padrão de concorrência definido no mercado. Se uma transação for recorrente, a estrutura singular poderá se manter, reduzindo os custos fixos médios e as ações oportunistas por parte dos envolvidos (CARLVALHO JÚNIOR; OZON, 2004).

Já os ativos específicos são ativos tangíveis ou intangíveis irrecuperáveis, no sentido de que não podem ser devolvidos para o mercado caso a relação de negócio original seja descontinuada, ou seja, não podem ser reempregáveis em outra transação sem perda de valor. Williamson (1991) infere que a especificidade de ativos corresponde ao nível em que um bem pode ser realocado para usos alternativos e por usuários alternativos, sem atribuir dano ao valor do produto. Essa condição faz referência ao emprego que pode ser dada ao ativo sem nenhuma restrição às suas particularidades. Williamson (1981) elucida que o problema não está na existência significativa de investimentos fixos, mas se eles são especializados para uma determinada transação.

A especificidade de ativos é um dos atributos mais importantes da teoria do custo de transação econômica e o que gera mais discussões. O principal motivo dos atritos existentes é a maior ou menor possibilidade de utilização alternativa de um ativo relacionado aos custos de produção. Quanto maior a especificidade de um ativo, menores são as chances de utilização alternativa do mesmo. As partes de uma transação podem requerer investimentos com objetivos gerais ou específicos, portanto as transações que requerem investimentos específicos geram custos de transação mais elevados, devido ao fato de que sua reutilização não ocorre de forma automática e sem prejuízos (BALESTRIN; ARBAGE, 2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores que determinam a relação entre cliente e empresa com base na teoria do custo de transação econômica em uma organização do setor calçadista no Estado do Ceará. O estudo se desenvolveu sob o enfoque da pesquisa qualitativa, que segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), proporcionará flexibilidade de aperfeiçoar problemas e proposições, no período de execução da coleta e da análise.

Nessa perspectiva, foi realizado um estudo de caso em uma organização do setor calçadista no Estado do Ceará, sendo a pioneira do setor na cidade escolhida como participante da pesquisa em questão, vinda do sul do Brasil, encontrou boas condições de estabilidade baseado em fatores positivos, tais como, alta quantidade de mão-de-obra e localização. Quanto à receptividade, houve certa resistência por parte de alguns colaboradores a quem foi direcionado o primeiro contato, o receio ou medo era estampado no rosto dos possíveis primeiros entrevistados, pois de acordo com eles qualquer movimento em falso se transformaria numa informação importante que poderia ser usada por seus concorrentes, além disso, tiveram como justificativa a localização do departamento de vendas apenas na Matriz. Sendo assim a resolução desse impasse foi contatar o diretor da Unidade objeto de estudo, que prontamente colaborou, de maneira objetiva com dados que respondessem o problema de pesquisa. Os dados primários foram reunidos por meio de entrevista semi-estruturada, que segundo Beuren (2003) aprofundará o contato entre

pesquisador e os entrevistados, sendo bastante viável para esse tipo de metodologia. O seu roteiro foi dividido em três blocos: o primeiro tratou de perguntas gerais, voltadas ao tempo de atuação da organização; assim como o segundo considerou os atributos de transação e os pressupostos comportamentais.

Para tanto, realizou-se a coleta de dados primários, que “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, o qual utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, p. 40, 2010), a fim de conseguir informações, que respondam quais são os fatores que determinam a relação entre cliente e empresa com base na teoria do custo de transação econômica?

Logo, se fez necessário, inicialmente, transcrever a entrevista para, posteriormente, utiliza-se o *software* ATLAS TI 8.0, a fim de sistematizar os dados. Formulando redes que facilitem a identificação e compreensão dos fatores abordados numa transação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o objetivo de identificar os fatores que determinam a relação entre cliente e empresa, com base na teoria do custo de transação econômica, em uma organização do setor calçadista no Estado do Ceará, procurou-se descrever, inicialmente, a organização objeto de estudo, a qual é uma das maiores fabricantes de calçados, em couro, femininos e infantis do Brasil, selecionada pelos lojistas, como o destaque nacional, na categoria Indústria de Calçados 2015 (EXCLUSIVO, 2015). Com matriz sediada no sul e várias unidades distribuídas no país, vem se desenvolvendo de forma competente há quarenta anos. Há, aproximadamente, vinte anos, uma unidade está instalada em uma cidade no interior do Ceará; a mesma conta com 3.200 colaboradores. À nível nacional, o registro de empregados do grupo apresenta um número de 9.000 colaboradores.

4.1. PROCESSO PRODUTIVO

Antes de qualquer nova coleção de sapatos a ser divulgada, um extenso trabalho de pesquisa é realizado. Com estratégias diferenciadas, os estilistas buscam referências e tendências no mercado, a partir de materiais, técnica e da própria necessidade do consumidor. Ao cruzar informações internacionais com dados nacionais e regionais, os especialistas conseguem chegar a uma ideia que atenda às expectativas do público-alvo. Logo, os estilistas e toda a equipe de desenvolvimento decidirão quais produtos efetivamente serão produzidos.

Para manter a qualidade do sapato, é empregado alto rigor nos testes dos modelos, que ocorrem por meio de investimentos em tecnologia, além da escolha criteriosa dos materiais, cuja atividade é monitorada a todo o momento. A fase de criação e de desenvolvimento de novos produtos é elaborada na matriz, que fica sediada no Rio Grande do Sul, na cidade de Nova Petrópolis, onde são confeccionados modelos, para as seis marcas, que compõe o grupo.

A fabricação começa no setor de “corte de couro”, fase em que as peças são cortadas de acordo com o seu design. Após esse período, as peças passam para o setor de costura, quando o “esqueleto” do calçado será construído e então formará o “cabedal”, que é a parte superior do calçado. Em seguida, o processo de montagem ocorre no setor de distribuição, em que o cabedal é organizado de acordo com os itens que formarão o calçado. É no setor de montagem que o calçado toma forma, unindo a palmilha, cabedal, solado e saltos, por fim é feito um trabalho de limpeza e preparação para a revisão. Com o modelo aprovado, é empacotado e o produto está pronto para ser despachado para seu destino, sejam lojas físicas ou online, o entrevistado explica:

“É que hoje posso dizer que o nosso sapato é globalizado, porque eu digo globalizado, hoje existe matéria-prima do mundo inteiro que chega pra fazer um par de sapatos. Às vezes quando a gente pega um par de sapatos, a matéria prima da

sola, uma parte é da Argentina, uma parte é de São Paulo, uma parte é da Alemanha. Então são muitos tipos de matéria-prima que a gente usa e também compramos do Brasil inteiro. Como é muita moda e preço e tipos de materiais, nós estamos ligados ao mundo. Recentemente aconteceu, tivemos uma falta de matéria-prima porque houve um furacão nos Estados Unidos e com isso os navios que vem da China eles não andam e nós não podemos ficar parados por conta de um furacão nos Estados Unidos.”

O Rio Grande do Sul é um dos maiores produtores de calçados do mundo. Mesmo com o porte e a tradição, a indústria calçadista gaúcha tem passado por dificuldades nos últimos anos, principalmente, no que diz respeito a produtos mais baratos, embora de menor qualidade, como os chineses. A organização, objeto de estudo, apresenta índices robustos anualmente, cerca de 4.5 milhões de pares de sapato são produzidos. Do total da produção do grupo, 95% são direcionados para o mercado interno e o restante é destinado para a exportação. Como potenciais compradores estrangeiros se destacam os países que compõe o Bloco do MERCOSUL. O entrevistado argumenta que,

De acordo com a ultima pesquisa que saiu no Brasil, os três países que importaram mais sapatos no primeiro semestre foram, em primeiro lugar Estados Unidos, segundo Argentina e em terceiro Bolívia. Mas podemos dizer que o produto fica no Brasil inteiro. Então se você for numa loja aqui do centro vai encontrar nosso produto.

A organização é conhecida na região como fonte geradora de empregos e mantém em seu interior uma série de políticas pensadas no bem-estar do colaborador, desde cuidados exigidos em lei até promoções reconhecendo e valorizando o que eles julgam seu maior patrimônio. Na avaliação do entrevistado as empresas como um todo investem menos que o ideal em pessoas. Organizações de grande porte, principalmente indústrias trabalham com gente. Por tanto, o sistema de recursos humanos de uma empresa é fundamental, porque o crescimento e ascendência em grandes corporações estão ligados não às máquinas, mas sim às pessoas envolvidas em todos os processos.

“[...]E o sistema de recursos humanos da nossa empresa considero bastante grande e forte, tornando as atividades realmente produtivas. A valorização das pessoas como seu principal patrimônio vem sendo a mola mestra do sucesso do grupo, fazendo do colaborador o grande responsável pelo nosso crescimento. A empresa se orgulha em poder contar com uma equipe de colaboradores comprometida com seus ideais”.

O fator tecnologia quando citado durante a entrevista ganha seu destaque, estando a par das novas tecnologias e conscientizado sobre a importância de investimento nesse aspecto, o diretor não titubeia ao falar sobre tal. Aponta a utilização de tecnologia como uma das bases necessárias para se manter vivo no mercado e afirma que está em condições satisfatórias nesse quesito, porém não apresenta comodismo. Ele acredita ser um processo que se renova constantemente.

“Sabemos que a tecnologia é fundamental. Todas as empresas que fazem parte desse seguimento na busca pela competitividade tentam cada vez mais adequar-se as novas práticas tecnológicas e com a nossa não poderia ser diferente. Você não consegue competir com o mercado sem tecnologia, e a tecnologia tem um avanço muito grande, tomamos como exemplos os smathphones nos trazendo inúmeras funções além da primordial ligação. Com o desaquecimento da economia mundial o interesse por tecnologias que geram aumento da produtividade ganham destaque, visando enquadrar-se a essas novas práticas e acompanhar o mercado, nossa empresa trabalha voltada para esse avanço tecnológico. Somos uma empresa que

aposta bastante em tecnologia, uma das empresas calçadistas que tem tecnologia de ponta comparado com os grandes fabricantes de qualquer marca de sapato.”

A infraestrutura regional, local, que a empresa, objeto de estudo, possui é favorável para o seu desenvolvimento e consolidação. Segundo o entrevistado, não interessa o tamanho da empresa, seja: grande, média ou pequena, é necessário que tenha excelência. Para uma organização se preparar, é imperativo está bem em todos os aspectos: mercado, financeiro e estrutura física, os quais devem está alinhados a um bom produto, pessoas e tecnologia.

“Nesse ano de 2017 e para 2018 o investimento vai ser aplicado em infraestrutura, estamos investindo em todas as unidades, em prédios pra preparar mais quarenta anos e em seguida estamos colocando a tecnologia necessária para esses quarenta anos.”

O apoio governamental é presente na realidade da empresa, recebendo incentivos, principalmente, municipal e estadual. A organização consegue desenvolver suas atividades e, além disso, é potencial geradora de empregos. O que mudou a economia local, quando criou cerca de 5 mil postos diretos; em razão disso, a Assembleia Legislativa do Ceará conferiu, no ano de 2015, os títulos de cidadania cearense, aos empresários gaúchos.

“Qualquer empresa precisa dos órgãos públicos sendo municipais estaduais ou federais para vislumbrar e tornar real seu crescimento. Então nós temos hoje o apoio do município e do governo do estado, principalmente. Não digo tanto federal, mas que a gente está mais ligado ao estado e ao município, a gente tem todo o apoio. Avaliamos como sendo de suma importância, pois quando uma empresa decide se instalar em uma cidade, a demanda de ganhos que ela traz para a região favorece para o crescimento local e torna-se um divisor de águas, como foi o caso da chegada da nossa empresa aqui na região do Vale do Jaguaribe.”

No Brasil, de acordo com o último censo, há, aproximadamente, 208 milhões de pessoas; já o poder de compra está em 155 milhões de brasileiros e 52% da população do País, são mulheres. Para o entrevistado, a importância de oferecer um produto, que abranja fatores como: conforto, qualidade, preço, moda, é essencial para atender a dinâmica do mercado. A empresa aposta em diversificação do produto, ao ofertar uma variedade de cores, modelos e acessórios. O entrevistado ressalta:

Então, sapato é muito modinha. Se vende o verde, o amarelo, o vermelho. Então todo mundo quer aquela cor, hoje a gente acompanha a moda mundial. Disponibilizamos coleções inovadoras e com materiais diferenciados isso se torna fator relevante para a escolha do nosso produto.[...] O cliente se encontra numa situação bastante confortável, com base na lei da oferta e da procura e pesquisas realizadas, podemos dizer que atualmente existe muita oferta. Cabendo a nós como empresa buscar diferenciação dos demais ofertantes em outros aspectos além do preço. Ele busca qualidade, entrega, conceito. Então para a sobrevivência no mercado é necessário um trabalho sério com o cliente e uma equipe boa em todas as áreas.

Segundo o SEBRAE (2015), investir em design se tornou uma forma de inovar os produtos. Conforme os fabricantes de calçado, representa a oportunidades de negócio e crescimento organizacional. O design vem sendo considerado uma importante ferramenta no diferencial das empresas e no aumento da competitividade dos empreendimentos. Com o seu desenvolvimento, empresários podem proteger os produtos contra imitações, valorizar a marca, conquistar novos mercados. Para o setor de calçados, investir em design é fundamental. A concepção de um tênis, sapato ou sandália deve levar em conta princípios funcionais e estéticos. Além de preservar a saúde do usuário, o design dos calçados

também pode satisfazer os desejos de consumo e a autoestima da pessoa. O entrevistado argumenta que,

Há uns cinco, seis anos atrás já era mais fácil produzir sapato. Então como é que funcionava isso? Lançávamos uma linha uma modelagem justamente no início do ano e essa modelagem seguia até junho, quando era a troca da estação, daí lançava outra modelagem e seguia até o final do ano. Hoje para você competir com o mercado brasileiro calçadista é... Então hoje, nós lançamos pelo menos quatro modelagens por ano e todo dia se começa um modelo novo. Se essa constância não for mantida você está fora do mercado. Hoje acompanhamos a moda mundial, nossas modelistas sempre buscam estar atentas com novas tendências e anseios do mercado cada vez mais exigente. Tu sempre tem que tá preparado para os vinte e seis estados do Brasil. Se tu tem hoje a região nordeste, faz mais calor, tu tem que ter sapato, sapatilha e sandália, tamanco e chinelo. Se tu vende pro centro-sul, a estação muda um pouco, tu tem que ter bota sapato fechado. Então sandálias vende mais no segundo semestre, que geralmente é o verão em todo o Brasil. Isso oscila muito. Mas tu sempre tem que ter todos os sapatos, todos os tipos/modelo, sempre preparado para produzir pela demanda do mercado.

Atualmente, o setor calçadista brasileiro é composto por 7,9 mil fábricas, que produzem cerca de 900 milhões de pares de calçados; dos quais, aproximadamente, 14% são exportados para mais de 150 países (ABICALÇADOS, 2016). Todavia, com a facilidade de importação, a disputa, dentro e fora do mercado brasileiro, é muito acirrada. Logo, o que vai diferenciar potenciais concorrentes é um bom produto, preço, qualidade, logística de entrega, sempre em ligação direta com o cliente. A satisfação do cliente é imprescindível, visando isso, o setor de marketing trabalha forte e focado em atender às expectativas, sempre em busca de inovação e conexão às novas tendências. Segundo o entrevistado:

“Vamos falar em sapato, hoje o mundo, ele faz, se produz no mundo uma média de 17 bilhões de pares de sapato por ano, desses 17 bilhões, 14,5 bilhões de pares são produzidos em países asiáticos e o Brasil atualmente ela faz 850 milhões de pares de sapato. E, pela última pesquisa, eu acho que primeiro semestre foram importados, em torno de 50 milhões de pares. Então como existe essa facilidade de importação, produzir 850 milhões de pares, esse 850 milhões de pares, 150 milhões são exportados, o restante fica pro Brasil. Então a disputa dentro do mercado Brasileiro é muito acirrada. A diferença que tu tem que ter é um bom produto, tem que ter preço, qualidade, logística da entrega, tu tem que tá ligado muito no cliente.”

4.2. PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS

Racionalidade limitada denota uma conduta que é apropriada para a realização de determinados objetivos, em conformidade com as restrições conferidas pelas situações e limitações apresentadas (SIMON, 1972). Significa que os agentes não conseguem conhecer todas as informações que circundam as negociações, em razão da própria restrição cognitiva. Fatores alheios ou involuntários surgem e cabe à organização procurar meios de contornar o que pode se tornar uma barreira de venda. A relação de negociação é direta com o cliente lojista. A preparação para as negociações de venda é baseada em uma intensa pesquisa realizada previa e constantemente. Visto que o setor calçadista exige essa preocupação com frequentes atualizações sobre o meio da moda, desejos e expectativas do mercado. O entrevistado informa que,

“Lançando moda, toda semana linhas novas, e tu tá muito junto hoje do cliente, tu tem que saber o quê que o mercado quer atualmente.”

Segundo o entrevistado, as informações são disponíveis, o conhecimento é transmitido com muita facilidade e agilidade, e seu alcance, por muitas vezes, é inimaginável. O preço, por exemplo, é estipulado e muito competitivo, é feito uma média de

preços no mercado; o cálculo leva vários aspectos em consideração, desde a diversificação da matéria-prima até o processo final, após produto acabado. Ele elucida que,

Então hoje tu pode ter um enfeite a mais no sapato, pode ter uma fivela a mais, mas preço de sapato realmente ele é muito competitivo. Existe uma média de preços no mercado que ele é calculado dentro da empresa conforme a matéria-prima, mas ele... Só pra vocês terem uma noção, o sapato em 2017 tá mais barato que o sapato em 2016. Porque hoje, o quê que acontece, o sapato de 2017 é mais simples que o sapato de 2016, isso é questão de moda, o produto vai mudando. Ano passado o sapato era muito carregado com enfeites, esse ano é com menos enfeites, se torna mais baratos, com menos acessórios.

O entrevistado esclarece que a empresa tem atitude cautelosa quanto à busca de informações. Para tanto, são executadas ações preventivas na tentativa de reduzir as chances de prejudicar de alguma forma as negociações e fechamento das vendas.

“Quando tu lança um produto, sempre costumo dizer quando tu constrói a casa não tem como fazer o telhado primeiro, então tu tem que fazer a base e hoje pra lançar um produto novo do mercado sai caro. Então quando tu lançou o produto já tem que ter, é que a gente tem uma equipe total por trás, uma que trabalha em lançamento do produto, outra em execução do produto, outra trabalha em marketing, vendas. Então no momento, nenhuma linha é lançada sem ter tudo planejado, vendas, mercado, pra que região ele vai, como o produto é aceito, as pesquisas de mercado, tudo é feito antes. Muito difícil ele dar errado, nós temos pra cada linha que nós lançamos ela tem que ter um ‘X’ de vendas daquela linha, se não ela não é lançada e tudo é feito através de uma pesquisa antes.”

Com quarenta anos no mercado, o entrevistado afirma que possui muitos argumentos para convencer o cliente e consegue cumprir com seu objetivo de satisfazê-lo, mas em vários momentos durante a entrevista, ele ressalta a importância de está sempre atualizado, buscando novas informações que possam contribuir para finalizar a venda. Logo, o produto obedece a uma série de especificações, já estabelecidas pelo cliente e identificadas pela empresa. Então é muito difícil fugir do combinado, até porque, se o não cumprimento for recorrente, a empresa irá perder a credibilidade e consequentemente deixará de vender.

Já no que diz respeito ao cliente, é mais fácil acontecer o descumprimento, se o mercado tiver uma recaída; contudo, os lojistas não vendem ao consumidor final, refletindo na estagnação do seu estoque e consequentemente no descumprimento de alguma cláusula de compra com o fornecedor de calçados, podendo haver devolução do produto.

Resultando até, por muitas vezes, na rescisão contratual. É algo comum, visto que a empresa conta com uma carteira de mais de três mil clientes apenas no Brasil. O cliente se prepara para uma venda, mas pode ocorrer de não vender por fatores econômicos ou de clima. Se o mercado não responder ou o ambiente não favorecer de alguma maneira, ele vai optar pela devolução do produto ou rescisão do contrato. Antes do ato de rescisão, são oferecidas soluções alternativas com o intuito de resolver o problema do cliente, por meio de negociações abertas e assim mantê-lo como potencial agente de transação. O entrevistado explica:

Houve casos de o cliente pegou e comprou bastante bota e não fez frio, não conseguiu vender. A empresa pegou e aceitou a devolução e ele fez um pedido de sandália, a gente simplesmente entrou numa negociação muito aberta com nosso cliente.

O contrato de venda é por meio de um pedido e ele é realizado via sistema online. Atualmente, têm-se muitas opções de cores, linhas e modelos de sapato e se pode afirmar que a demora vai ser justamente na escolha, diante de tantas opções. Porque depois do pedido fechado, a mercadoria vai chegar, após sete dias, ao estabelecimento.

Portanto, a racionalidade limitada pode ser demonstrada pelos seguintes códigos: Acompanhando moda; Atento as tendências mundiais; Conhecer o cliente é fundamental para vender; Desejos do mercado; Equipe de vendas implantadas no mercado toda a semana; Equipe especializada no processo de vendas; Equipe ligada 24 horas no cliente; Estudo do processo completo; Estudo prévio ao lançamento; Exige preparação da empresa; Lançando moda com frequência; Negociações abertas; Trabalho sério para conseguir a satisfação; Uso de amostra para teste de satisfação. Os códigos utilizados foram relacionados e deram origem à seguinte rede, de acordo com a Figura 1:

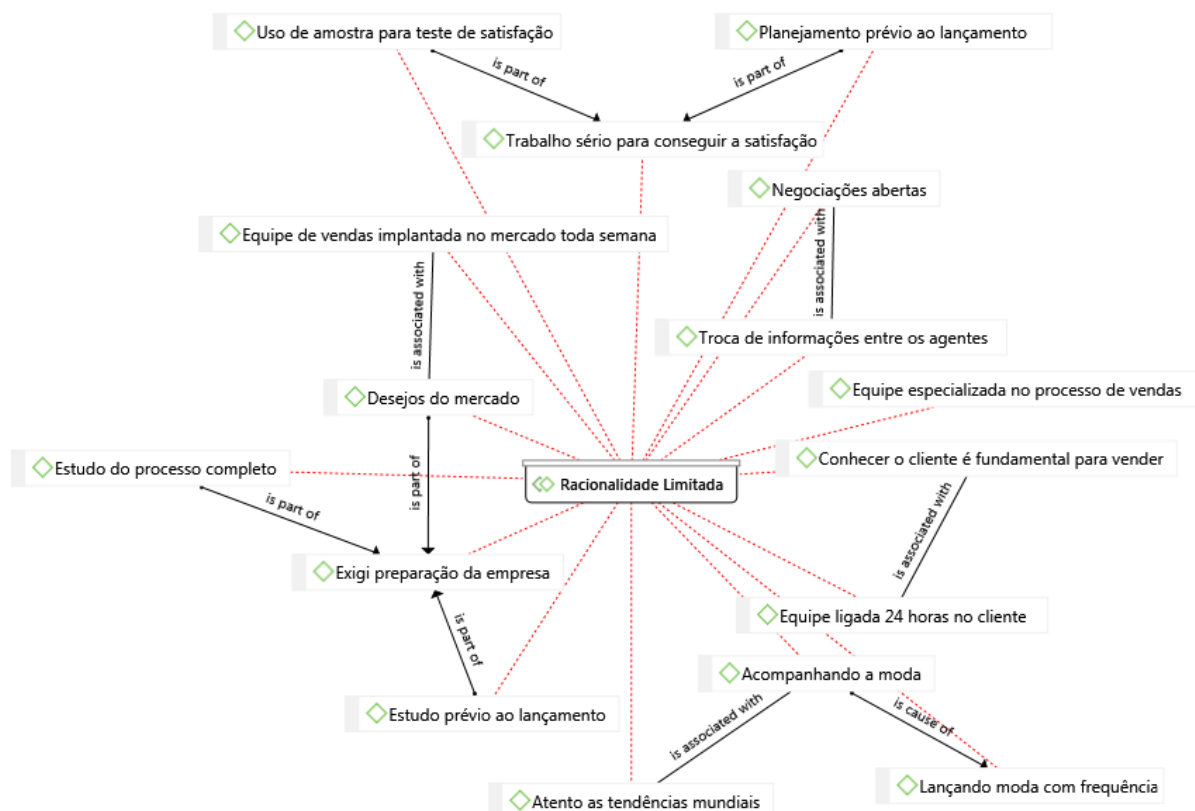


Figura 1 – Racionalidade Limitada
Fonte: elaborada pela autora (2017)

De acordo com a Figura 01, a indústria calçadista realiza intensas pesquisas, sejam elas de mercado e assim detém informações sobre o público-alvo; sobre moda e tendências em abrangência mundial. Procura espelhar-se em referências robustas de sucesso acompanhando os mais atuais processos de vendas, contando com uma equipe especializada, diminuindo assim as questões de racionalidade limitada.

Arbage (2003) explica que a limitação da racionalidade significa a impossibilidade de os empresários calçadistas conhecerem tudo o que o rodeia para a tomada de decisão. No entanto, quando há o aumento cognitivo dos envolvidos, amplia-se a sua racionalidade funcional, o que pode ser considerado um redutor dos custos de transação. O Planejamento é instrumento muito utilizado pela empresa, com uso de amostra do produto é possível criar projeções de vendas e satisfação, sendo pensado cada detalhe antes do lançamento das linhas, acompanhando o cliente e mantendo um fluxo constante de lançamentos com preço que a capacidade cognitiva da empresa permite considerar justo.

Batista (2016) discute que para lidar com a racionalidade limitada no setor salineiro, as empresas procuram informações voltadas ao cliente, através de monitoramento a fim de garantir as expectativas de venda e assim reduzir os custos de transação, apesar da

restrição que o setor salineiro apresenta relacionado à desorganização e desunião, visto que a interação é afetada pela forte competitividade que existe, principalmente, nos dias atuais, em virtude da crise que aflige a indústria salineira.

OPORTUNISMO

Para Arbage (2004), durante o longo processo de negociação é identificado três grandes motivos para atos oportunistas: a primeira é o modo competitivo que lidera as relações de negócio, relacionada à estrutura de mercado, fator esse que motiva a formação dos preços. A segunda faz referência a determinadas políticas de pagamento, empregadas pelas organizações que aquilata a matéria-prima comprada resistente ou não condizem com âmbito cultural dos produtores. E a terceira corresponde a uma perspectiva mais direcionada para o curto prazo, por parte dos produtores, o que atrapalha a direção de uma prática mais comum entre os agentes.

O entrevistado relata que, para ter acesso às informações necessárias no processo de negociação de venda dos produtos, a fim de evitar o oportunismo, há uma equipe de vendas, na empresa, que toda semana está no mercado, realizando pesquisas, junto aos clientes. Apesar de todo cuidado em coletar e utilizar as informações da melhor forma, a empresa não consegue prever o futuro de suas transações, assim como os aspectos oportunistas.

O entrevistado enfatiza que são liberados os pré-lançamentos do produto, por ser um meio de verificar a aceitação por parte dos lojistas, que estão sempre presentes nesses eventos promovidos no setor calçadista (feiras de calçados) e dessa forma enxergar, com uma maior facilidade o produto que irá gerar satisfação e principalmente se ele venderá.

Todo agente carrega consigo desejos oportunistas, no entanto o diretor utiliza como ferramenta a classificação de clientes para todo o seu leque de quase 3.000 clientes e aqueles que são identificados num momento posterior, apresentando condições de inadimplência, enganação ou falta de compromisso vão perdendo classificação. E completa que são casos esporádicos, pois esse procedimento afunila a carteira de clientes. Restando clientes de todos os portes, porém que horram seus compromissos.

Olha, eu já digo o antes e o meio depois eu já acho que isso se tornou uma situação só. Hoje tu não pode tá investindo num determinado produto sem tu ter certeza que ele vai vender, então hoje quando tu lança um produto tu já tem que ter certeza que aquele produto vai vender porque cada linha que você vai lançar isso é um alto investimento e então todas as linhas hoje, vou dizer assim uma coisa pra vocês, quando nós lançamos um produto novo muito lojista participa do lançamento do produto, nós fazemos um pré- lançamento pra ter certeza que esse produto é bem aceito no mercado.

A dimensão oportunismo, focado no cliente abrange os seguintes códigos: Equipe de vendas implantada no mercado; Desejos do mercado, Conectado direto com lojistas; Teste de aceitação do produto; Torna visível a satisfação do cliente, Informações sobre o produto são liberadas previamente; O setor calçadista lida com inúmeras informações; As informações chegam a todos os concorrentes; Através de representantes espalhadas pelo Brasil. Os códigos utilizados foram relacionados no Atlas ti 8.0, e deram origem à seguinte rede, de acordo com a Figura 02:

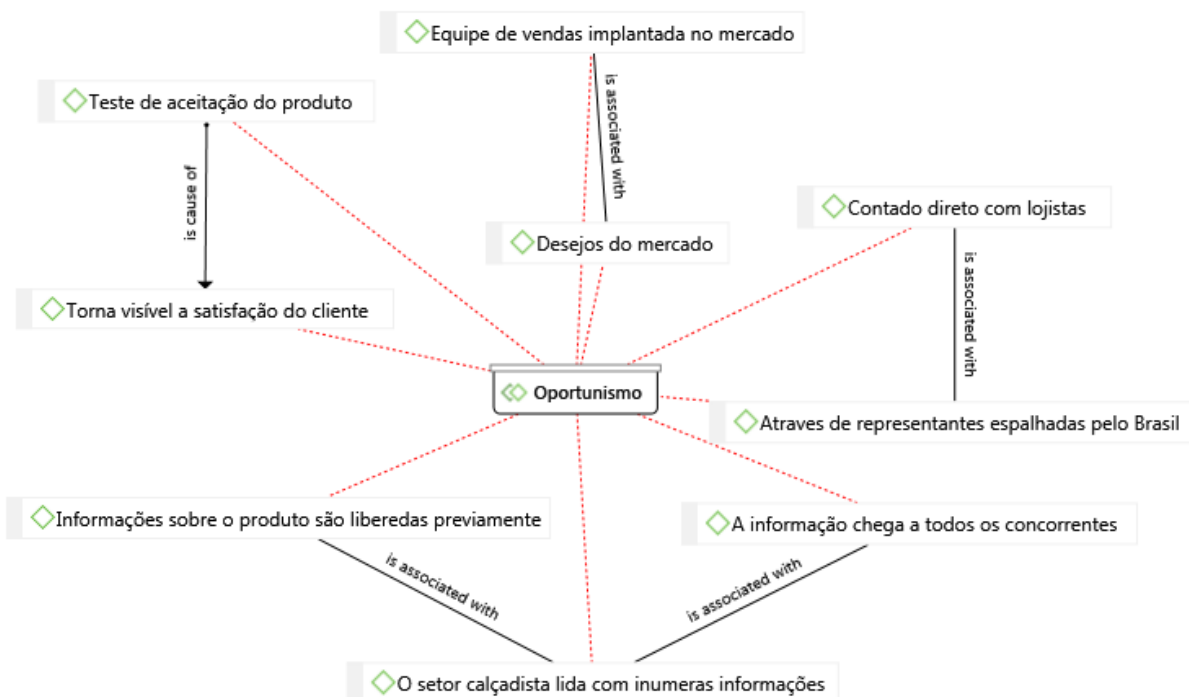


Figura 02 – Oportunismo

Fonte: elaborada pela autora (2017)

Conforme a figura 02, num setor onde circula inúmeras informações e chegam a todos os concorrentes a empresa preocupa-se com uma maior coleta de informações possíveis: sobre moda; tendências; a cerca do outro agente da transação, e contando com uma equipe implantada e espalhada pelo Brasil com o objetivo de conhecer os desejos do mercado fica mais fácil lidar com as causas oportunistas. Entretanto, limitações são encontradas pelos agentes, bem como sua habilidade de coletar e processar informações, sendo incapazes de compreender por completo o interesse do cliente. Williamson (1996) considera o oportunismo, a busca do interesse próprio com malícia, sendo, para ele, a causa fundamental para o fracasso dos mercados e para a existência das organizações. Por tanto a empresa apela para testes causando à visualização da existência ou não dessa satisfação. A empresa colabora com esse fluxo de informações liberando previamente informações sobre seu produto para os potenciais clientes, também como maneira estar á frente na transação. Nessa perspectiva, o comprador e o vendedor estão estrategicamente voltados a acordarem sobre qualquer vantagem, sempre que houver hipóteses de adaptação da outra parte. Mesmo que os dois tenham objetivos, em longo prazo, de efetuarem tais acordos, qualquer um também tem a finalidade de buscar o máximo de retorno possível em cada situação (WILLIAMSON, 1979).

ATRIBUTOS DE TRANSAÇÃO

O oportunismo corresponde à busca do autointeresse com dolo, mas a especificidade de ativo é o caso mais inquietante para a economia do custo de transação, em virtude de os agentes econômicos atuarem, efetivamente, em uma relação de negócio bilateral. Nessa aspecto, proporcionar a intercâmbio contratual entre os envolvidos, a fim de promover a continuidade do interesse de ambos, é a real fonte do valor econômico (WILLIAMSON,1985).

A cidade de Russas está localizada em um ponto estratégico, o que facilita a logística de entrega e embarque e desembarque tanto de matéria-prima, quanto de maquinário para a produção.

Nós temos uma estratégia muito boa hoje, temos nossas empresas todas em lugares estratégicos. Por que nossa empresa é justamente em Russas e as margens da BR-116? Por causa de logística. Então hoje o nosso material, nossa matéria-prima, tanto máquinas como tirar o produto pronto é fácil o acesso. Simplesmente as transportadoras chegam pela BR-116, encostam aqui, descarregam, carregam e já estão saindo de maneira mais ágil. Então logisticamente é fundamental pra uma empresa tu tá bem localizado.

O conhecimento de processos mecânicos eficientes, para uma organização, é indispensável a qualquer setor. Sendo outro ponto importante dentro de especificação de ativos, pois todas as fábricas com dimensões equivalentes a da empresa estudada detêm maquinário de ponta que auxilia em seu processo fabril. A especialização das máquinas, utilizadas pela empresa, é satisfatória na opinião do entrevistado, embora ele acredite na constante mudança e no avanço tecnológico, assim como na substituição das máquinas por outras, conforme os anos passem. O entrevistado argumenta:

Se estivéssemos produzindo sapato como há cinco anos atrás já estaríamos com as portas fechadas. Cada ano nos reinventamos, para o ano que vem ainda não sei como vamos produzir nosso produto, que a tecnologia é tão rápida hoje e a gente tem que está muito ligado. Porque a tecnologia define muitas vezes o preço do produto, por isso que tem que tá investindo em pessoas e tecnologia. Mas hoje a especialização das máquinas pertencentes a esta organização nos garante um produto moderno e de qualidade.

Tecnologia e capital humano são dois fatores bastante discutidos, repetidos e apontados, como fundamentais, para o sucesso da organização. O entrevistado avalia as habilidades e competências especializadas dos seus funcionários e relata preocupação da empresa em preparar seus colaboradores para desempenhar, com êxito, as funções definidas. O colaborador, ao ingressar na empresa, recebe todo um aperfeiçoamento e capacitação para que execute, de forma satisfatória, suas atividades.

“Olha, posso dizer a vocês nossa empresa é grande não porque tem máquinas, mas porque têm pessoas, as pessoas são fundamentais para as organizações. Investir em recursos humanos, nas pessoas, as empresas que investem no setor humano com certeza elas vão ter um resultado muito positivo no final. Você sai da empresa no final do dia aqui, as máquinas estão paradas, não existe barulho, tá tudo desligado. Então é uma empresa sem vida e quando tu começa a trabalhar de manhã que as pessoas começam a se movimentar, as pessoas estão na empresa, tu pode vê que é uma empresa alegre, uma empresa que tem vida. Então o ser humano é a grande estratégia pra empresa se dá bem no mercado.”

Atualmente, a produção efetiva da organização gira em torno de 80.000 calçados, por dia. Segundo o entrevistado a empresa busca investir, ainda mais, a fim de crescer esta produção. Conforme ele explica:

[...] Uma empresa se ela não investir, se não estiver atenta ao mercado hoje simplesmente tu chega ao final do dia em primeiro lugar e de manhã quando acorda tu tá em terceiro. A velocidade das coisas é muito rápida no mercado, por isso tu tem que estar muito atento a tudo, pacotes políticos, mudança de clima, propagandas, moda, visto o setor em que estamos enquadrados. As empresas para sobreviverem são necessárias uma equipe boa em todas as áreas.

Segundo o entrevistado, uma longa história passou até a definição e consolidação da marca. Em sua fundação, no ano de 1976, recebeu o primeiro nome; na época, produzia 500 pares de calçados por dia. Não tinham ideia de que ela se transformaria, em poucas décadas, em uma das maiores fabricantes de calçados do Ocidente. Em 1986, outra empresa é adquirida e o crescimento provocou a necessidade de criação de uma marca

forte de personalidade. Logo, a organização adotou o nome que, hoje, é amplamente conhecido; assim, virou sinônimo de qualidade em calçados. A demanda crescente pela qualidade de seus produtos motiva o desenvolvimento de novas e arrojadas marcas que compõe o grupo, que, atualmente, possui seis marcas. Ele enfatiza:

Olha a marca hoje, é uma marca que ela tá no mercado, uma das maiores fabricantes de calçados femininos do país em sapatos de couro e é uma marca consolidada. É uma marca que ela é amada pelos consumidores, então ela é fundamental, tu tem que proteger a marca dando a respostas com um bom produto.

A cada lançamento, a marca se comunica intensamente com seus consumidores, por meio de expressiva presença nas mais diferentes mídias. O prestígio das marcas é reforçado por campanhas estreladas por atrizes e personalidades de grande apelo popular. A rotatividade de produtos, na organização, é muito intensa, tendo em vista que o setor calçadista exige tal preparação. O entrevistado comenta que o ciclo de vida de cada produto, há cinco anos, durava seis meses, hoje corresponde a um período de, no máximo, trinta dias.

No quesito especificidade de ativo, a Figura 03 traz os seguintes códigos relacionados: A especialização das máquinas; A indústria movimenta a economia local; A infraestrutura favorece; Apresenta tecnologia de ponta; Auxilia no embarque e desembarque; Capacitação para executar as atividades; Crescimento local; Entende a importância do colaborador; Investe em expansão da capacidade produtiva; Logística; Marca amada pelos consumidores; Marca consolidada; Protegendo-a com um bom produto; Recursos financeiros aplicados em infraestrutura; Recursos financeiros aplicados no ser humano; Recursos financeiros aplicados em tecnologia; Valorização das pessoas como patrimônio.

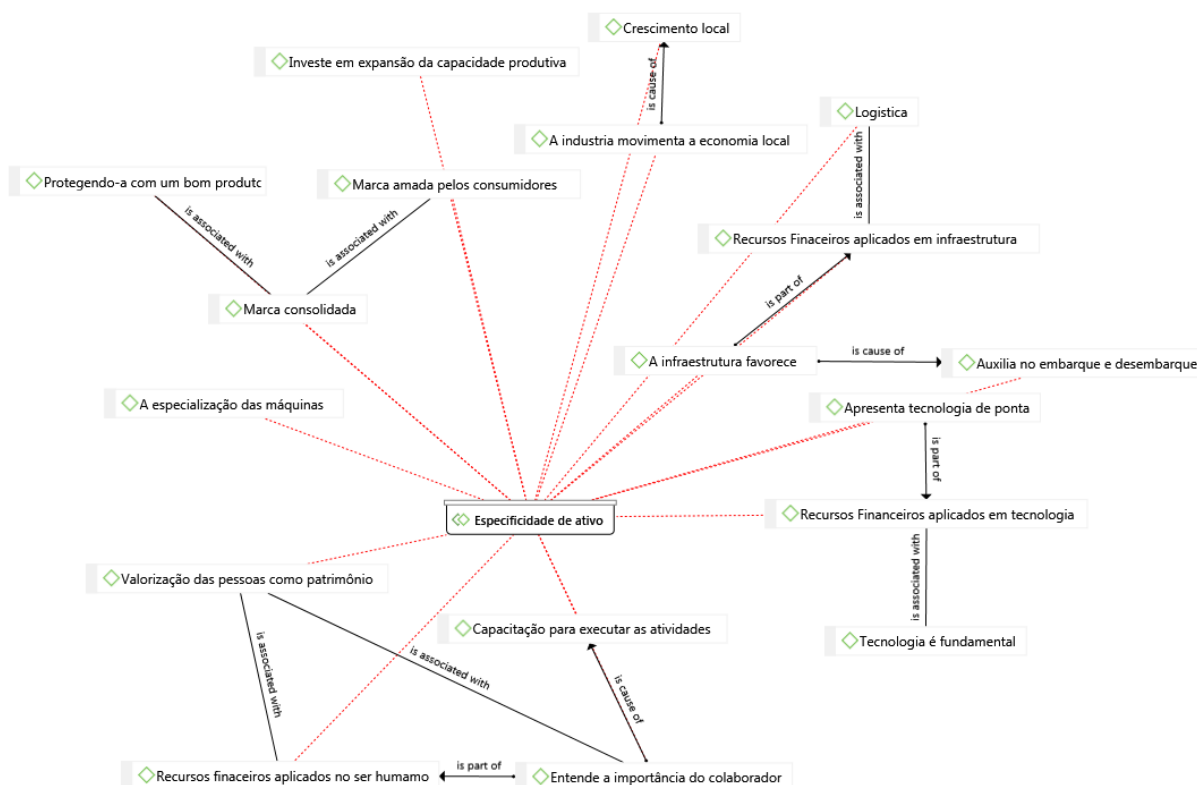


Figura 03 – Especificidade de Ativo
Fonte: elaborado pela autora (2017)

Com base na figura 03, Dentro da empresa a especificidade de ativo está pautada na aplicação de recurso financeiro na capacidade produtiva e em infraestrutura, visto que ela favorece auxiliando no embarque e desembarque de materiais e produtos acabados facilitando a logística. Com aplicação de recursos em tecnologia, pois acredita que para o pleno funcionamento de uma indústria a tecnologia deixou de ser um diferencial para se tornar a base dos processos de execução de atividades. Assim como o investimento de recursos aplicados aos colaboradores sendo parte da compreensão da importância do colaborador, a empresa capacita e disponibiliza treinamentos, visto que, ao acentuar as habilidades dos operadores associado à especificação das máquinas disponíveis na empresa é possível agregar valor ao produto e consequentemente tornando a transação mais específica atendendo a desejos mais específicos também.

O motivo, pelo qual a especificidade de ativo é essencial, corresponde ao acordo assumido entre os agentes envolvidos na transação, pois, quando a aquisição é realizada, o comprador e o vendedor estão efetivamente operando em uma relação de troca bilateral, ou quase bilateral, por um período de tempo grande (WILLIAMSON, 1981). A marca é outro ponto forte da organização, ela gera um grande impacto positivo. Há quarenta anos no mercado, a empresa encontra um alicerce firme, sendo uma marca amada pelos consumidores e consolidada no mercado, associado a essa consolidação ela busca cada vez mais proteger sua marca através da qualidade dos seus produtos. Com toda a sua singularidade é sinônimo de crescimento local movimentando o comércio de uma cidade do interior do Ceará, na qual escolheu como sede de uma das suas unidades.

Williamson (1985) ressalta que a inserção da estrutura hierárquica é importante em condições de alto nível de frequência e incerteza nas transações, principalmente em virtude da alta especificidade de ativo, que conduz a possibilidades efetivas de comportamento oportunista. O seu funcionamento se caracteriza, por internalizar as ações na firma, atenuando os custos de transação e de produção, que seriam altos, caso as negociações fossem operadas via mercado.

Marcew (2016) ao analisar a especificidade de ativo na atividade do feno observa que a singularidade enfatizada está na localização geográfica, pois nessa atividade é necessário que os agentes estejam próximos literalmente. O abatimento no valor do produto torna-se mais eficaz quando a distância entre eles é menor. Assim como a localização de recursos naturais próximos a organização produtora e a logística também é levantada como ponto forte e de destaque que fará toda a diferença.

INCERTEZA

Para o entrevistado, o importante é não perder o cliente, pois há fatores que acontecem e vão exigir certa preparação, por parte da empresa, no desenrolar dessas transações. Há uma tentativa de adequação as situações com o intuito de satisfazer e fidelizar os clientes. E ele ainda acrescenta que toma medidas preventivas para minimizar esses entraves, após o fechamento da venda, tendo como exemplo a classificação de clientes. Ele explica:

Já aconteceu que nós tivemos um produto pronto para o cliente e o cliente cancelou o pedido, nós simplesmente pegamos o pedido de volta, o cliente ficou satisfeito, e está comprando até hoje a nós. Nós temos hoje uma classificação de clientes que é A, B ou C. Então não é o cliente grande hoje, Não! O cliente que realmente honre seus compromissos.

Os produtos do grupo são referência em moda, conforto e design, sendo distribuídos, para todo o Brasil, por meio de mais de 16 mil pontos de venda. O grupo é formado por oito unidades fabris localizadas nas regiões Sul e Nordeste do Brasil, com capacidade instalada para a produção de 80 mil pares de calçados ao dia. O entrevistado afirma que a comunicação é um ponto forte em sua empresa. Uma equipe grande e ligada, vinte e quatro horas, ao cliente, trocando informações e recebendo *feedback*. Ele argumenta que:

Temos uma equipe bastante grande. Ela tá ligada, posso dizer a vocês 24 horas direto com o cliente. Hoje temos como entrar diretamente nos estoques do cliente, podemos saber o produto mais vendido, aquele que tem pouca saída, sua maior necessidade. O cliente não compra produtos para encher o estoque dele, esse estoque fica nas empresas, o que ele deseja é a recolocação rápida e nós recolamos qualquer produto em sete dias na casa do cliente.

Do ponto de vista do entrevistado, as informações advindas do mercado mudam com muita frequência, o que pode atrapalhar, em razão da presença de incerteza nas relações entre os agentes. Segunda Balestrin e Arbage (2007), o que reduz essa incerteza é a colaboração mútua entre os agentes, quando buscam por informações, a fim de expandir sua racionalidade e se, dessa maneira, controlar a incerteza, é possível reduzir tanto os problemas com a racionalidade limitada quanto com o oportunismo. Ele elucida que:

Mudam todo o dia, hoje existe um lançamento de um produto, agora nós estamos lançando um produto e ele tá chegando às lojas semana que vem e eu sei que esse produto não é só nossa empresa que está lançando, todas as empresas estão, quem for o mais rápido a colocar nas lojas vai vender.

Na dimensão incerteza estão presentes os seguintes códigos: Trocando informações e feedback; Equipe ligada 24 no cliente; Acesso direto ao estoque do cliente; Realizações dos desejos do cliente; Classificação de cliente; Adequar-se a situação; Quando acontece a renegociação; As informações mudam todo dia; Rapidez no processo de vendas. Os códigos utilizados deram origem à seguinte rede:

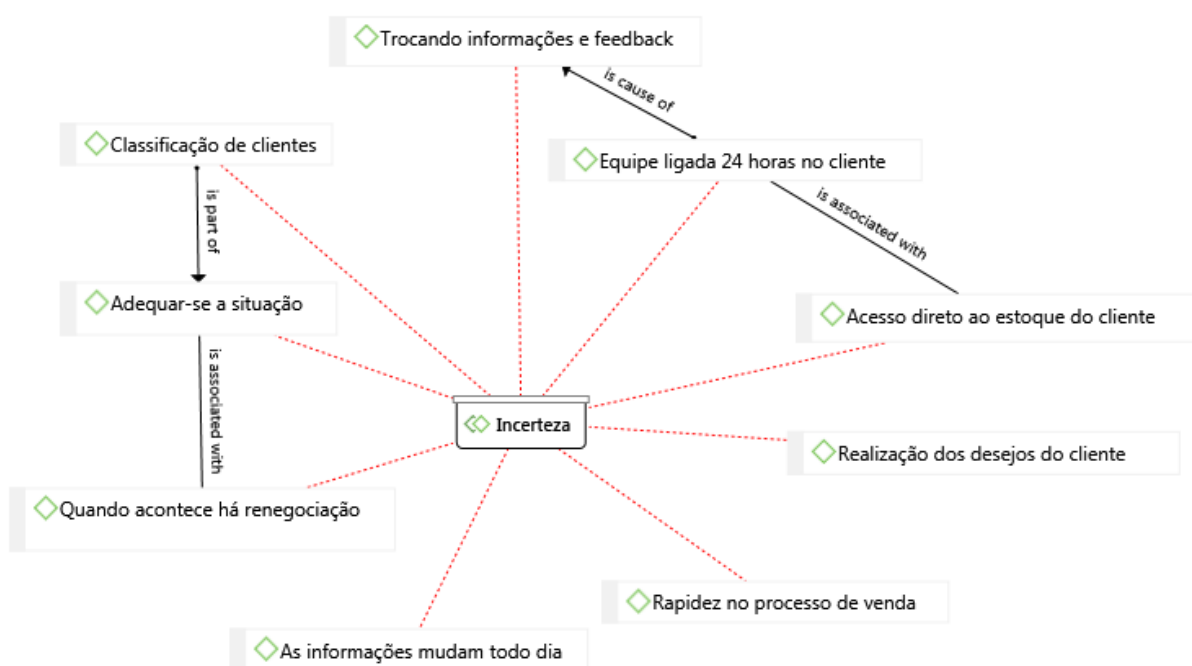


Figura 04 – Incerteza

Fonte: elaborado pela autora (2017)

O ambiente em que uma organização está inserido e a presença de pressupostos comportamentais acarretam no aumento de incerteza, se por ventura a racionalidade limitada e o oportunismo se anulassem afastaria qualquer tipo de incerteza nas transações, pois nada seria modificado e o que fosse acordado, no início, não seria corrompido e as informações se manteriam corretas até o final da transação (WILLIAMSON, 1985). Na Figura 04, mesmo estando ciente da rapidez com que as informações mudam, o agente empresa tenta de todas as formas eliminar o máximo de incerteza que encontra, através da

troca de informações com o cliente, estando ligado 24 horas com acesso livre até em seus estoques ou por sua vez utilizando-se do método de classificação que consiste classificar o cliente quanto ao seu histórico de transações anteriores bem sucedidas, porém se caso algo fuja do programado visto a incerteza do futuro da transação a empresa busca se adequar a situação, seja renegociando ou em último dos casos rescindindo. Na maioria das vezes a rapidez no processo de vendas também é utilizada como maneira de diminuir esse aspecto de incerteza, pois reduz o tempo para coleta de informações que podem confundir os agentes.

FREQUÊNCIA

Dentre tantas características que diferenciam a empresa estudada das demais fabricantes de calçados, o maior motivo que faz com que o cliente mantenha certa frequência de transações com a empresa é justamente a preparação dos colaboradores para eventuais situações que podem exigir certa maleabilidade, o cuidado, a dedicação, uma harmonia com o cliente gerando um marketing positivo que se estende ao longo de sua trajetória. Segundo Williamson (1985), a frequência diz respeito à quantidade de vezes que os agentes se reúnem para a realização das transações. E completa, que ao existir a especificidade de ativos, a frequência necessitará acontecer para justificar as transações; pois, só assim, é possível obter um retorno sobre esse investimento.

Dentro dessa discussão foi levantada a questão das vendas sazonais, em determinadas épocas a frequência contratual das transações de vendas é maior. Datas comemorativas, começo de estação, no lançamento de coleções a demanda é maior. Já em Janeiro, mês de férias e final de dezembro as empresas calçadistas estão paradas. É algo que foge do controle de qualquer organização do ramo calçadista, são aspectos alheios às peculiaridades das indústrias, que também afetam a frequência.

Williamson (1985), para explicar o benefício obtido pela frequência de uma transação, faz uma comparação a investimentos em técnicas de produção particularizada, cujos custos podem ser recuperados por meio da amplitude do mercado. Williamson (1979) ressalta que a expectativa de recuperação dos custos da organização, vinculados à estrutura de governança especializada, diferenciar-se em harmonia com a frequência com que as transações acontecem. O entrevistado esclarece que, em muitos contratos, há ajuste por conta de aumento do preço da matéria-prima após o fechamento, mas que não é feito o repasse desses custos nos contratos dos clientes. Ele elucida:

Muitas vezes, acontecem pacotes, nós calculamos o preço do sapato, fizemos a importação da matéria-prima, quando ela chega ao porto o dólar aumenta. Não tem como repassar o preço, então tem que manter a fidelidade com o cliente. A gente não mexe no contrato

Com a rapidez da entrega, de apenas sete dias para todo o Brasil, o entrevistado conclui que a transação é muito fácil e comum, não existe muito empecilho ou muita burocracia, tenta-se de destravar ao máximo todo esse processo. As vendas são realizadas por representantes, com abrangência em todos os estados. Cada representante, com sua quota de vendas mensal, visita os lojistas pré-determinados, como forma de abraçar todos os clientes e esse controle é revisado a cada reunião gerencial. E por fim, ele ressalta que um de seus diferenciais, neste setor, é a resposta rápida ao cliente.

Aquela pessoa que compra um determinado produto, vamos dizer que o produto deu defeito e pode acontecer, existe uma margem de erro em qualquer produto que tu faça, a resposta tem que ser rápida. Então temos um sistema, pelo quinto ano consecutivo que nós ganhamos sempre um prêmio pelo atendimento 0800 em respostas rápidas para clientes. Então o cliente está satisfeito com a resposta que estamos dando.

A Figura 05 configura a frequência das transações ocorridas na atividade calçadista, cujas informações descritas acima estão representadas pelos códigos: A empresa cumpri com o acordado; As unidades em locais estratégicos; Busca pelo diferencial; Modernidade e qualidade; Sem alteração do contrato de vendas; negociações abertas; oscilação do preço da matéria-prima; Diversificação dos produtos; Pronta entrega em sete dias; Uma maneira de poupa-lo. Os códigos utilizados deram origem à seguinte rede, demonstrada na Figura 05:

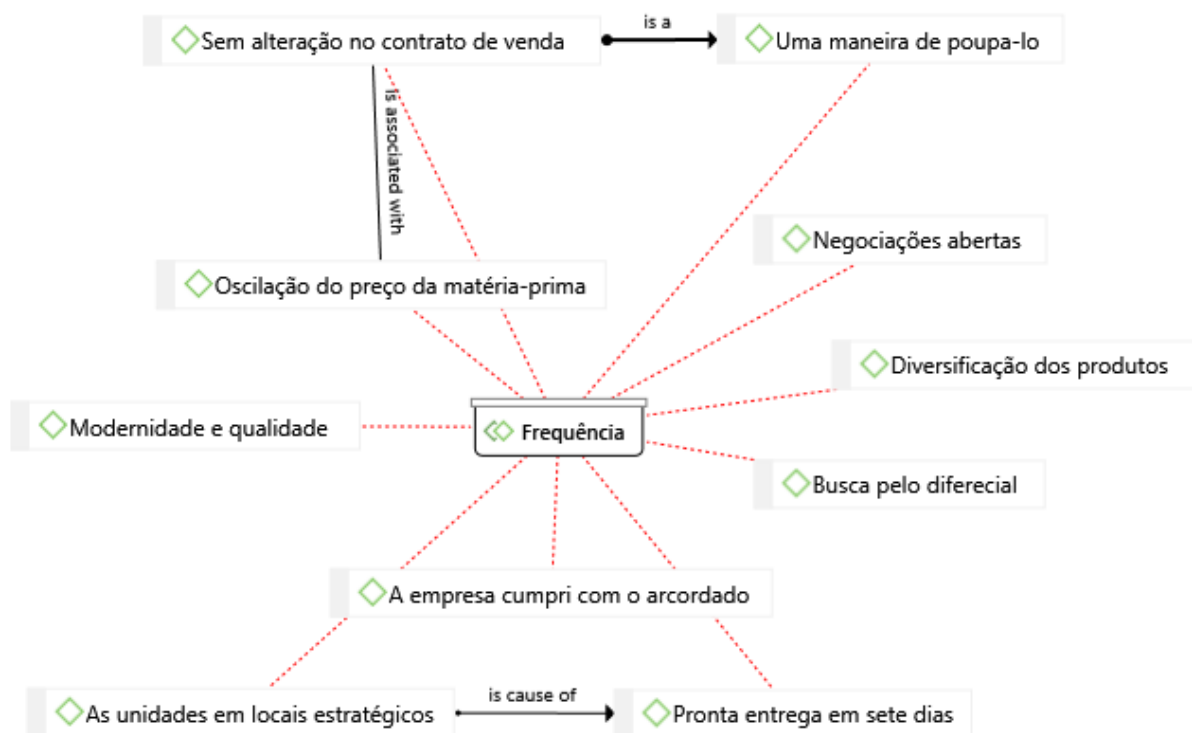


Figura 05 – Frequência

Fonte: elaborada pela autora (2017)

Farina (1999) esclarece que a especificidade de ativo existe, quando o ganho relacionado a ele é consequência da frequência de uma transação peculiar. Portanto, quanto mais elevado for a singularidade do ativo, mais alta será a perda vinculada a uma prática oportunista. Logo, maiores serão os custos de transação. A Figura 05 traz justamente a explanação dessa relação de especificidade de ativo com a frequência, quando aborda como códigos pertencentes a esta rede: a modernidade e qualidade do produto; diversificação e a busca pelo diferencial evidenciando o cuidado de especificação com a finalidade de atender as expectativas de um produto específico e assim gerar frequência de transações. Outros aspectos que afetam na frequência, a continuidade tem que ser observada com extrema importância para a redução dos custos e para amortização dos investimentos em ativos específicos. (WILLIAMSON, 1985). Carvalho e Brito (2009), seguem na mesma linha do autor ao afirmarem que a frequência e a baixa incerteza são aspectos relacionados à troca de conhecimento entre os agentes, o que indica a especificidade de ativo humano e locacional como responsáveis pela continuidade das organizações. As negociações abertas facilitam e até inibem futuros problemas que venham a ocorrer, a organização procura poupar seu cliente quando, por exemplo, há oscilação no preço da matéria-prima o contrato estabelecido anteriormente não sofre alterações, o que poderia causar conflitos e promover a descontinuidade das relações. Em contrapartida, um ponto forte que enaltece essa frequência seria a localização estratégica das unidades causando a pronta entrega rápida, do qual é apontado como grande vantagem da empresa reconhecida pelo cumprimento do acordado.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

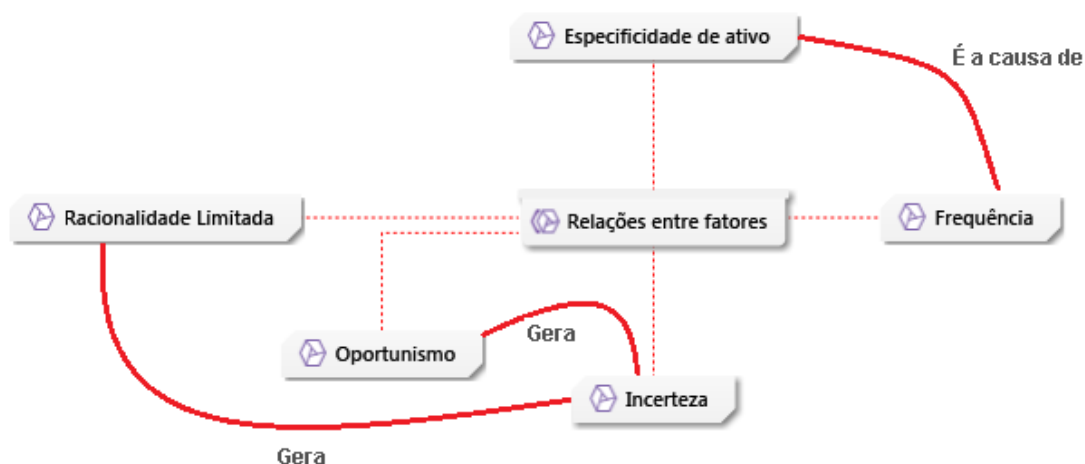


Figura 06 – Relações entre fatores

Fonte: elaborada pela autora (2017)

Compreender e discutir sobre negociações torna-se algo complexo, visto que envolve aspectos comportamentais que fogem de resultados exatos e cem por cento confiáveis. É observado de acordo com a Figura 06 cinco elementos que compõem essas relações e apresentam ligações entre si que envolve atributos de transação e pressupostos comportamentais. A especificidade de ativo é a causa do fluxo frequente de transações entre os agentes, visto que um cliente tende a permanecer comprador de um produto que atenda sua expectativa ou a certo tratamento por parte da empresa que lhe agrade. Paralelo a isso os fatores que antecedem o contrato de vendas também apresentam observações constatadas, a racionalidade limitada somada ao oportunismo em ambos gera a incerteza mútua cabendo à empresa buscar maneiras para a redução desses fatores e consequentemente diminuição dos custos de transação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores que determinam a relação entre cliente e empresa com base na teoria do custo de transação econômica em uma organização do setor calçadista no Estado do Ceará.

Nessa perspectiva, foi constatada a presença de racionalidade limitada relacionada com a incerteza e apêndices oportunistas nas relações de negociação, atos naturais e corriqueiros percebidos tanto no agente comprador como no vendedor. Uma relação diretamente proporcional pode ser compreendida entre frequência e especificidade de ativo, quanto maior for o nível de especificação, maior será a frequência do fluxo de negociações. Por tanto conclui-se que apesar desses cinco fatores serem necessários para o desenvolvimento de qualquer transação, neste caso, a especificidade, sendo justificativa da frequência obtém destaque como fator mais perceptível nas transações de venda da empresa, pode-se afirmar que de acordo com os atributos identificados, neste estudo, a indústria calçadista mantém uma relação de parceria com seu cliente ao longo dos anos e comprovando que o sucesso empresarial é algo concreto.

Identificou-se, como limitação da pesquisa, a localização do setor de vendas da indústria localizada na matriz que fica no sul do país, limitando as informações extraídas após o instrumento de coleta.

Para futuras pesquisas, fica como sugestão buscar a resolução desse problema aplicado a outros setores, visto que entender a essência das transações é de suma importância para o sucesso das mesmas. Fazer um levantamento de dados quantitativos

quanto ao sucesso e fracasso das negociações que apresentam forte presença de atributos de transação e pressupostos comportamentais.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/> Acesso em: 18 de julho de 2017.

ALBUQUERQUE, C.; SOUSA, J.P.; ERDMANN, R.H. Cadeia de suprimentos: uma análise a partir da Teoria dos custos de transação, da teoria dos custos de mensuração e da visão baseada em recursos. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, Abr./Jun. 2015.

ARBAGE, A. **A Economia dos Custos de Transação e o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: a união de abordagens em busca de um *framework* para aplicação em estudos agroindustriais. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. Atibaia-SP, 2003. **Anais...** Atibaia-SP, 2003.

ARBAGE, Alessandro Porporatti. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão da Cadeia de Suprimentos**: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004. Tese (Doutorado em Administração) Programa de pós-graduação em administração. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4871/000416579.pdf>>.

BALESTRIN, Alsones; ARBAGE, Alessandro Porporatti. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/perspectiva-custostransacao-na-formacao-redes-cooperacao>>.

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

BATISTA, L.S. Cluster e custo de transação econômica: um estudo de caso. 17/03/2015. 307 folhas. Tese (doutorado em administração). Pontifícia Universidade Católica do Paraná escola de negócios. Curitiba.

BEUREN, Ilse Maria et al. **Como elabora trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL, FICÇÃO GEOGRÁFICA; CIÊNCIA E NACIONALIDADE NO PAÍS D'OS SERTÕES. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=7YRMu0IN-jwC&pg=PA36&lpg=PA36&dq=%22racionalidade+organica%22&source=bl&ots=BJ_OT8Div e&sig=N9H-py_BwKcTbfNqg8pHTF1LsN0&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjvJKDeuJ7VAhWGQD4KHWaUBV0Q6AEIKDAB#v=onepage&q=%22racionalidade%20organica%22&f=false. Acesso em: 20 de julho de 2017.

CARVALHO, A.M. Atributos de transação e estrutura de governança: um estudo multicaso. No prelo.

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

CARVALHO, Lilian Pereira; BRITO, Eliane Pereira Zamith. **O Aglomerado Calçadista de Jaú sob a perspectiva dos Custos de Transação**. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2015. São Paulo/SP 2015. **Anais...** São Paulo/SP: 2015. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO3254.pdf>>

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica New Series**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937. Disponível em:<<http://www.colorado.edu/ibs/eb/alston/econ4504/readings/The%20Nature%20of%20the%20Firm%20by%20Coase.pdf>>. Acesso em 12 de junho de 2017.

FERREIRA, G.M.V et al. A economia dos custos de transação sob uma análise crítica: perspectivas de aplicação no agronegócio. In. **XLIII CONGRESSO DA SOBER**, 43, 2005, Ribeirão Preto. **Anais Eletrônicos...** Ribeirão Preto: SOBER, 2005. Acesso em 16 de agosto de 2017.

_____. Human Nature in Politics: The Dialogue of Psychology with Political Science. **The American Political Science Review**, v. 79, n. 2.p. 293-304, jun. 1985. Disponível em:<<http://users.polisci.wisc.edu/schatzberg/ps855/Simon1985.pdf>>.

IPECE, TEXTOS PARA DISCUSSÃO: PANORAMA DA INDÚSTRIA CEARENSE DE CALÇADOS. Disponível em: http://www.ipece.ce.gov.br/textos_discussao/TD_101.pdf Acesso em: 18 de julho de 2017.

JORNAL EXCLUSIVO. Disponível em: <http://www.exclusivo.com.br/>. Acesso em 15 de agosto de 2017.

MUNDO EDUCAÇÃO. Disponível em: <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/tipos-industrias-conforme-nivel-tecnologico.htm>. Acesso em: 22 de setembro de 2017

Nova EcoNomia iNstitucioNal - FGV/EPGE. Texto encontrado: os resultados teóricos e empíricos acumulados pela
Url: <http://epge.fgv.br/we/Direito/NovaEconomiaInstitucional/2008?action=AttachFile&do=get&target=nei1.pdf>

_____. Rationality as process and as product of thought. **American Economic Review**, v.68, p.1-16, may, 1978. Disponível em:<http://business.illinois.edu/josephm/BA504_Fall%202008/Session%208/Simon%20%281978%29.pdf>. Acesso em: 05 de julho de 2017.

_____. Rationality in Psychology and Economics. **The Journal of Business**, v. 59, n. 4, pt. 2: The Behavioral Foundations of Economic Theory, p.209-224, oct.1986. Disponível em:<https://hec.unil.ch/docs/files/56/618/simon_1986%5B1%5D.pdf>. Acesso em: 05 de julho de 2017.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução: Fátima Conceição Murad. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHLABITZ, Clarissa Jahns. **Custos de Transação e o Mercado de Crédito Brasileiro**: uma análise sob a ótica da nova economia institucional, 2008. Porto Alegre. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) - Programa de pós-graduação em economia. Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/16406>>. Acesso em: 21 de setembro de 2017.

SCHMITZ, Hubert. **Collective Efficiency and Increasing Returns**. IDS Working Paper 50. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, March. march,1997. Disponível em: <<https://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp50.pdf>>.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/a-importancia-do-design-para-a-industria-calcadista,9df6045cd0027410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 20 de setembro de 2017.

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

_____. Theories of Bounded Rationality. In C. B. McGuire and Roy Radner, (ed.). **Decision and Organization**. New York: American Elsevier, p. 161-176, 1972. Disponível em: <http://innovbfa.viabloga.com/files/Herbert_Simon_theories_of_bounded_rationality_1972.pdf>.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations, **Journal of Law and Economics**, v.22, p. 3-61, oct. 1979. Disponível em: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/BocconiDuke/Papers/C09/Williamson79.pdf>>. Acesso em: 10 de julho de 2017.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: The transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, v.87, p. 548-577, nov. 1981. Disponível em: <https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Feb19/Williamson_AJS_1981.pdf>. Acesso em: 13 de agosto de 2017

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985. Disponível em: <<http://nkuie.org/wpcontent/uploads/2013/03/%E8%B5%84%E6%9C%AC%E4%B8%BB%E4%B9%89%E7%BB%8F%E6%B5%8E%E5%88%B6%E5%BA%A6%E5%A8%81%E5%BB%89%E5%A7%86%E6%A3%AE%E8%8B%B1%E6%96%87.pdf>>. Acesso em: 28 de junho de 2017

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, jun. 1991. Disponível em: <http://business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202012/Session%202/2_Williamson%20%281991%29.pdf>. Acesso em: 29 junho de 2017.

WILLIAMSON, O.E. "Economic organization: The case for candor." **Academy of Management Review**, 21: 48-57, 1996. Acesso em 02 julho de 2017.