

**Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**O Aglomerado Calçadista de Jaú sob a Perspectiva dos  
Custos de Transação**

**Lílian Soares Pereira Carvalho**

**São Paulo  
2007**

**Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**O Aglomerado Calçadista de Jaú sob a Perspectiva dos  
Custos de Transação**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós Graduação em  
Administração de Empresas da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie para  
a obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas.**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Eliane Pereira Zamith Brito**

**São Paulo  
2007**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor Dr. Manassés Claudino Fontelis**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação  
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de  
Empresas  
Professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brito**

## **Dedicatória**

Para Elza, Enéas e Neto.

## **Agradecimentos**

Nesses dois anos, foram muitas as pessoas que tomaram conhecimento deste trabalho e contribuíram para a sua conclusão. Não poderia deixar de agradecê-las por seu apoio.

Um primeiro agradecimento à orientadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Eliane Brito, pela disponibilidade e atenção em guiar e apoiar este trabalho.

Aos professores da pós-graduação, em especial a prof.<sup>a</sup> Dra. Dimária Meirelles e ao prof.<sup>o</sup> Dr. Roberto G. Moori, pelas indicações bibliográficas e sábios conselhos e à banca examinadora, representada pela prof.<sup>a</sup> Dra. Susana Pereira e prof.<sup>o</sup> Dr. Diógenes Martin, pelas valiosas contribuições e correções.

À secretária Dagmar, por seu carinho e atenção.

À colega Marta Sambiase, pela apresentação aos representantes do Sindicato de Jaú.

Aos colegas de curso Fabíola Barrella e Roberto Halfin, pelos valiosos conselhos e apoio moral.

Aos representantes do Sindicato de Jaú, do Senai Jaú e do Sebrae Jaú. Esse trabalho só foi possível por sua atenção e interesse em cooperar com esta pesquisa acadêmica.

A CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de pessoal de Nível Superior) pela bolsa de estudos, ao Instituto Presbiteriano Mackenzie e ao Mackpesquisa pelo apoio financeiro.

Por fim, meus sinceros agradecimentos aos meus pais e ao meu marido. Foram horas e mais horas de trabalho e sem o seu apoio e amor não haveria escrito nenhuma linha. Este trabalho é uma realização tanto de vocês como minha.

## **Resumo**

Zylbersztajn (2005) argumenta que a Economia dos Custos de Transação ainda carece de formalização e de testes empíricos. É nesta lacuna que este trabalho busca posicionar-se. Ele é um estudo empírico sobre os custos de transação, em particular sua influência sobre a sustentabilidade do aglomerado calçadista de Jaú. Buscou-se investigar uma variedade contratual de relações entre empresas: o aglomerado. Muitos autores, como Cassiolato e Lastres (2003), tratam o aglomerado como uma concentração de empresas da mesma cadeia produtiva na mesma localidade. Para Becattini (1999), o aglomerado não é só uma concentração de empresas na mesma localidade, mas configura-se em uma rede de empresas ligadas umas às outras. Dessa forma, pode-se incluir o estudo de aglomerados sob o escopo da Economia dos Custos de Transação: tratando o aglomerado como uma rede de empresas, pode-se investigar o grau de coordenação das empresas participantes e como as dimensões das transações são estabelecidas entre estes agentes. Segundo Becattini (1999) os laços estabelecidos entre as empresas, de competição e de cooperação, diminuem os custos de transação e as tornam mais competitivas. Para tanto, o trabalho aqui proposto busca responder a seguinte questão: como as dimensões das transações influenciam os custos de transação em um aglomerado e estes podem explicar sua sustentabilidade? O objeto pesquisado foi o aglomerado calçadista de Jaú, mediante o método de estudo de caso qualitativo exploratório. Foram realizadas entrevistas com os agentes do aglomerado, a observação direta durante as visitas a campo e a consultas aos dados secundários, advindos da análise documental e de fontes como jornais, estudos setoriais efetuados pelo BNDES e também estudos acadêmicos anteriores. Estes dados foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo buscando identificar em categorias de análise cada um dos discursos dos entrevistados em relação às categorias propostas. Pela análise dos dados coletados, pôde-se perceber a intensa frequência das transações entre as empresas, a baixa incerteza devido à extensiva troca de informações entre os agentes e configuram-se, na percepção dos entrevistados, a especificidade de ativos humanos e a especificidade locacional como fatores preponderantes da sustentabilidade do aglomerado calçadista de Jaú.

**Palavras-chave:** Custos de transação, aglomerados, calçados.

## **Abstract**

Zylbersztajn (2005) declares that Transaction Cost Economics still lacks in formalization and empirical studies. It is this void that this work intends to fill. It is an empirical study about transaction costs, in particular their influence over the sustainability of the Jaú shoe industry cluster. It sought to investigate one type of contractual relationship between firms: the cluster. Many authors, such as Cassiolato and Lastres (2003), consider clusters as a concentration of firms in the same place. According to Becattini (1999), the cluster is not only a concentration of firms in the same place, but it is in reality a network of companies connected to one another. Thus, the study of clusters can be included under the scope of Transaction Cost Economics: considering clusters as networks, the degree of companies' coordination can be investigated as well as how transaction dimensions are established between these agents. According to Becattini (1999) the ties established between cluster companies, ties of competition and cooperation, lower transaction costs and make companies more competitive. Hence, this work wants to answer the following question: how transaction dimensions influence transaction costs in the cluster and can they explain the cluster sustainability? The research object was the Jaú shoe industry cluster, and this study used the qualitative case study method. In the course of the study, interviews with the cluster agents were carried out, as well as direct observations during the fieldwork visits and the analysis of secondary data, that came from document analysis and newspaper articles, previous studies made for BNDES and previous academic research. These data were analysed using the content analysis technique. Through the analysis of the data collected it became clear that the frequency of transactions between the cluster's companies is intense, and the uncertainty is low due to the extensive sharing of information. Moreover, human specificity and site specificity are core factors, in the perception of the agents interviewed, for the sustainability of the Jaú cluster.

**Key words:** Transaction costs, clusters, shoe industry.

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1	CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....	15
2.1.1	<i>Pressupostos Comportamentais .....</i>	<i>19</i>
2.1.1.1	Racionalidade Limitada .....	20
2.1.1.2	Oportunismo .....	22
2.1.2	<i>Dimensões das Transações.....</i>	<i>23</i>
2.1.2.1	Especificidade de Ativos .....	24
2.1.2.2	Incerteza.....	25
2.1.2.3	Frequência .....	26
2.1.3	<i>Estruturas de Governança.....</i>	<i>28</i>
2.2	AGLOMERADOS .....	32
<b>3</b>	<b>MÉTODOS DA PESQUISA.....</b>	<b>40</b>
3.1	COLETA DE DADOS .....	43
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>47</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO .....	49
4.1.1	<i>Panorama da indústria calçadista .....</i>	<i>50</i>
4.1.2	<i>História do aglomerado calçadista de Jaú .....</i>	<i>52</i>
4.2	FREQÜÊNCIA.....	52
4.3	INCERTEZA .....	60
4.4	ESPECIFICIDADE DE ATIVOS .....	64
4.5	SUSTENTABILIDADE DO AGLOMERADO .....	73
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>86</b>
	<b>APÊNDICE II .....</b>	<b>87</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>103</b>



## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Níveis Analíticos da Economia dos Custos de Transação.....	19
Figura 2 – Modelo Reduzido.....	31
Figura 3- Dimensões de Integração.....	37
Figura 4 – Proposta de Descrição de Custos de Transação em Aglomerados.....	40
Figura 5– Fluxograma da Cadeia Produtiva de Couro e Calçados.....	50

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Atributos Distintivos das Estruturas de Governança.....	29
Quadro 2 – Tipos de Redes de Empresas.....	35
Quadro 3 – Entrevistas realizadas.....	45
Quadro 4 – Duração de Cursos Técnicos do Senai Jaú.....	70
Quadro 5– Contribuições do Trabalho.....	76

## 1 Introdução

A Economia dos Custos de Transação, apesar de haver alcançado grande destaque e o interesse de vários autores internacionais (DYER, 1997; POWELL, 1990; THORELLI, 1986), no Brasil ainda apresenta um caráter marginal e segundo Zylbersztajn (2005) muitos estudiosos ainda relutam em adotar a perspectiva contratual da firma, que faz parte da Economia dos Custos de Transação. O autor argumenta que a Economia dos Custos de Transação ainda carece de formalização e de testes empíricos. É nesta lacuna que este trabalho busca posicionar-se.

O presente trabalho é um estudo empírico sobre os custos de transação, em particular sua influência sobre a sustentabilidade do aglomerado calçadista de Jaú.

A Economia dos Custos de Transação baseia-se em dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o oportunismo. Os agentes econômicos, na Economia dos Custos de Transação, são racionais, porém limitadamente, de forma que as decisões tomadas são satisfatórias e não ótimas. O uso da cognição, por este raciocínio, é limitado. Já o oportunismo refere-se ao fato de que os seres humanos não são inteiramente confiáveis e são necessárias salvaguardas contratuais ao se estabelecerem transações entre os agentes econômicos. São estes pressupostos comportamentais os geradores dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985, 1996; FARINA et al., 1997).

As transações são descritas mediante três dimensões: a frequência, a incerteza e a especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985). A Economia dos Custos de transação propõe que a variedade contratual das relações entre as empresas pode ser explicada pelas diferenças nas dimensões das transações. Para Williamson (1985,1996) a variedade contratual segue um contínuo que vai desde o mercado de concorrência perfeita, passando por formas intermediárias de coordenação de empresas, como redes de empresas, franquias, *joint ventures*, entre outros, até a firma verticalmente integrada, chamada pelo autor de hierarquia.

Este trabalho buscou investigar uma variedade contratual de relações entre empresas: o aglomerado. Alguns autores, como Cassiolato e Lastres (2003), tratam o aglomerado como uma concentração de empresas da mesma cadeia produtiva na mesma localidade. Para Becattini (1999), o aglomerado não é só uma concentração de empresas na mesma localidade, mas configura-se em uma rede de empresas ligadas umas às outras. Além de Becattini (1999), Perry (1999) e Robertson e Langlois (1995) tratam os aglomerados de forma análoga às redes de empresas. Dessa forma, pode-se incluir o estudo de aglomerados sob o escopo da Economia dos Custos de Transação: tratando o aglomerado como uma rede de empresas,

pode-se investigar o grau de coordenação das empresas participantes e como as dimensões das transações são estabelecidas entre estes agentes.

As aglomerações de empresas foram trazidas à atenção dos economistas por Alfred Marshall (1891) e passaram por um “renascimento” acadêmico a partir dos estudos sobre a terceira Itália, ou seja, as aglomerações italianas que, segundo Becattini (1999) foram quase que inteiramente responsáveis por resultados positivos das exportações italianas após a Segunda Guerra Mundial. Mas quais seriam as razões para explicar como empresas pequenas individualmente conseguem competir com grandes empresas globalizadas e atingir excelentes resultados, como o já citado das exportações na Itália? Para Becattini (1999) os laços estabelecidos entre as empresas, de competição e de cooperação, diminuem os custos de transação e as tornam mais competitivas. Mas, apesar de Becattini (1999) e outros autores, como Suzigan et al. (2002) afirmarem que os custos de transação influenciam a sustentabilidade e a competitividade dos aglomerados, nenhum dos autores citados investigou empiricamente esta relação. Para tanto, o trabalho aqui proposto busca responder a seguinte questão: como as dimensões das transações influenciam os custos de transação em um aglomerado e estes podem explicar sua sustentabilidade?

Dessa forma, serão descritas as dimensões das transações entre as empresas do aglomerado, sua influência sobre os custos de transação e a sustentabilidade do aglomerado. O objetivo geral é descrever como as dimensões das transações atuam em um aglomerado e se sua influência sobre os custos de transação pode explicar sua sustentabilidade.

Como objetivos específicos, têm-se:

- Descrever os padrões das transações para as empresas que compõem o aglomerado calçadista de Jaú, verificando as dimensões das transações definidas por Williamson (1985, 1996);
- Descrever a dimensão frequência para os agentes do aglomerado mediante a análise de três subcategorias: a atuação conjunta das empresas, a existência de compromissos confiáveis e construção de reputação;
- Descrever a dimensão incerteza para os agentes do aglomerado mediante a análise de três subcategorias: a troca de informações entre os agentes, a existência de sanções sociais e o acesso à informação de mercado sem um aparato de coleta complexo;
- Descrever a dimensão especificidade de ativos mediante a análise de seus seis tipos: especificidade locacional, especificidade de ativos físicos, especificidade de ativos humanos, ativos dedicados, especificidade de marca e especificidade temporal;

- Verificar a influência da dimensão frequência nas dimensões especificidade de ativos e incerteza;
- Verificar a influência da dimensão incerteza na dimensão especificidade de ativos;
- Descrever qual a relação entre os custos de transação e a sustentabilidade do aglomerado.

Vale ressaltar que este trabalho faz parte de um projeto de pesquisa maior, coordenado pela prof. <sup>a</sup> Dra. Eliane Brito e com o fomento do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), com o objetivo de identificar quais são os fatores econômicos, sociais e comerciais que promovem a sustentabilidade e o crescimento dos aglomerados do Estado de São Paulo.

Em um estudo anterior deste mesmo projeto, Szilagyi (2005) utilizou três metodologias distintas para identificar aglomerados com sustentabilidade no Estado de São Paulo no período compreendido entre 1995 a 2003. O autor usou as metodologias de Suzigan (2003), Puga (2003) e Sebrae (2002). Os aglomerados que estivessem classificados nas três metodologias para o período analisado seriam considerados aglomerados com sustentabilidade. Dessa forma, Szilagyi (2005) identificou três pólos calçadistas do Estado que possuem sustentabilidade: calçados masculinos em Franca, calçados femininos em Jaú e calçados infantis em Birigui. Este trabalho concentrou-se em analisar o aglomerado calçadista de Jaú.

Essa escolha se justifica pela importância do aglomerado de Jaú na produção total de calçados no Brasil e para o Estado de São Paulo. Segundo Côrrea (2001), o Estado de São Paulo é responsável por aproximadamente 15% da produção total de calçados no país e destes, 2% são referentes à produção de Jaú. Além disso, segundo o Jornal da Cidade – Bauru (2007) 40% do PIB do município de Jaú é fruto da atividade da indústria calçadista e esta gera cerca de 16 mil empregos diretos e indiretos. Dessa forma, o objeto de pesquisa foi escolhido com base nos seguintes critérios: em primeiro lugar, buscar contribuir com o projeto de pesquisa do CNPq, detalhando um dos aspectos econômicos que podem promover a sustentabilidade do aglomerado, sendo os custos de transação o aspecto econômico escolhido. Em segundo lugar, o aglomerado foi selecionado devido a sua importância econômica (pela relevância para a economia do município de Jaú e para Estado de São Paulo) e social (pelo número de empregos gerados). Por último, a escolha do aglomerado de Jaú justifica-se pela pequena produção acadêmica tendo como foco este objeto de pesquisa. Em um levantamento realizado nos anais do ENANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e

Pesquisa em Administração) dos anos de 1997 a 2006, da revista RAE (Revista de Administração de Empresas) e dos acervos de dissertações e teses das bibliotecas da USP (Universidade de São Paulo) e da Unicamp (Universidade Estadual de Campinas) foi encontrada somente uma dissertação, realizada por Oiko (2007), cujo objeto de pesquisa fosse o aglomerado calçadista de Jaú.

Para este estudo, foi utilizado o método de estudo de caso qualitativo exploratório. Essa escolha justifica-se, pois, segundo Merriam (1988) o estudo de caso é utilizado quando se deseja compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para vários envolvidos. Os dados para a pesquisa foram coletados mediante o uso de entrevistas com os agentes do aglomerado, a observação direta durante as visitas a campo e os dados secundários, advindos da análise documental e de fontes como jornais, estudos setoriais efetuados pelo BNDES e também estudos acadêmicos anteriores. Estes dados foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo buscando identificar em categorias de análise cada um dos discursos dos entrevistados em relação às categorias propostas, para que se possibilite uma leitura generalizável além de buscar descobrir se os conteúdos dos discursos dos entrevistados confirmam a visão de que os custos de transação possuem influência sobre a sustentabilidade do arranjo.

Além deste capítulo introdutório, foi realizada uma revisão teórica sobre os conceitos essenciais para o desenvolvimento deste trabalho. Em primeiro lugar foi realizada uma revisão sobre a Economia dos Custos de Transação, seus pressupostos comportamentais, as dimensões das transações, e as estruturas de governança. Em segundo lugar foi realizada uma revisão sobre os aglomerados. A seguir foram descritos os métodos da pesquisa e a sistemática da coleta de dados. Também foi realizada a análise dos dados coletados seguindo as categorias propostas e, por fim, é apresentado no capítulo final uma análise das contribuições do trabalho à teoria e uma discussão das limitações do estudo, além de sugestões para pesquisas futuras.

## 2 Referencial Teórico

A intenção deste referencial teórico é fornecer elementos que sustentem a afirmação de que os custos de transação possuem influência na sustentabilidade de um aglomerado. Dessa forma, a primeira subseção deste referencial teórico apresenta uma revisão sobre a Economia dos Custos de Transação, em especial as dimensões das transações e suas influências sobre as estruturas de governança. Na segunda subseção é feita uma revisão sobre os aglomerados e como os custos de transação podem atuar nestes tipos de arranjos.

### 2.1 Custos de transação

Coase (1937), em seu artigo pioneiro “*The nature of the firm*” busca romper com o paradigma neoclássico da economia no qual as firmas eram vistas como “caixas-pretas” ou tão somente como funções de produção. De acordo com esta perspectiva da economia, o mercado possui inúmeros compradores e fornecedores, cuja identidade é irrelevante e os preços são suficientes para comunicar toda a informação necessária sobre um produto ou serviço, o que segundo Zylbersztajn (2005), em nada lembra as firmas do mundo real. Assim sendo, Coase (1937) busca entender o que é a firma e porque ela existe, descrevendo qual é seu escopo, sua abrangência e seus limites. O autor tem como objetivo conectar o que aparenta ser uma lacuna na teoria econômica: por que recursos são alocados por meio dos mecanismos de preço (oferta/demanda) ou por um empreendedor (dentro dos limites da firma). Ele busca identificar as razões que expliquem porque alguns recursos podem ser adquiridos no mercado, pelos mecanismos de preço e outros recursos são produzidos pelo mecanismo de coordenação de um empreendedor, ou seja, nos limites das firmas.

Zylbersztajn (1995) afirma que Coase (1937) reconheceu que os mercados não operam a custos de transação zero. Ou seja, para Coase (1937) transações realizadas pelo mercado geram custos e a formação de uma organização coordenada por uma autoridade – o empreendedor – que direcione o uso dos recursos traz o benefício de economizar os custos inerentes às transações que utilizem o mercado.

A principal explicação de porque é lucrativo estabelecer uma firma é a existência de custos pelo uso do mecanismo de preço, ou seja, obtenção de recursos no mercado. O custo mais óbvio da obtenção de recursos no mercado é o da descoberta do melhor preço. Outros custos que devem ser levados em consideração são os de negociação e elaboração de um contrato (COASE, 1937).

Coase (1937) também questiona se existem custos do uso do mecanismo de preço, por que existem transações de mercado? A resposta está nos limites ao crescimento das firmas.

Em primeiro lugar, conforme as firmas crescem, pode haver retornos decrescentes para o uso da coordenação do empreendedor. O autor explica que há um ponto no qual o custo de organizar uma transação adicional dentro da firma é igual ao custo da transação no mercado. Em segundo lugar, com o crescimento da firma e o aumento do número de funções e de transações internalizadas o empreendedor pode não fazer o melhor uso dos fatores de produção. De forma análoga, há um ponto no qual o custo do desperdício do uso dos recursos é igual ao custo da transação no mercado. Essas duas razões correspondem à frase dos economistas de “retornos decrescentes do gerenciamento” (COASE, 1937, p. 12).

Apesar de sua idéia pioneira, o trabalho de Coase (1937) ficou por muitos anos em segundo plano, devido às dificuldades de observação e mensuração dos custos de transação. Vários elementos das transações permaneciam tácitos, de forma que os custos associados a estes elementos não conseguiam ser explicitados. Para Farina et al. (1997), Coase colocou em cena as restrições inerentes às transações econômicas, e seus custos não poderiam mais ser negligenciados. Dessa forma, Coase enriqueceu a visão que se tinha das firmas, que passa de um “mero depositário da atividade tecnológica de transformação do produto para um complexo de contratos regendo transações internas”. (FARINA et al., 1997, p. 38).

Williamson (1985, 1996) é um expoente da Economia dos Custos de Transação e sua principal contribuição tem sido ampliar o pensamento de Coase (1937) e transformá-lo em um conjunto teórico coerente. Assim sendo, o autor toma a transação como unidade de análise, atribuindo dimensões às transações, de forma que as dificuldades de observação e mensuração dos custos das transações fossem superadas. Williamson (1985) baseia sua teoria em pressupostos comportamentais, a racionalidade limitada e o oportunismo para explicar o porquê da existência dos custos de transação, tema que será desenvolvido no item 2.3. A existência dos custos de transação limita a eficiência das estruturas que governam (coordenam) estas transações. Tendo em vista as dimensões das transações, definidas por Williamson (1985) como frequência, incerteza e especificidade de ativos, as estruturas de governança terão diferentes níveis de eficiência. O autor define três estruturas de governança: o mercado, a hierarquia e a estrutura híbrida.

Para Williamson (1985) as estruturas de governança são instituições do sistema capitalista, cujo principal objetivo é economizar os custos de transação. Estes custos são administrados com maior eficiência atribuindo às transações (que diferem em suas dimensões) as estruturas de governança, cujas capacidades de adaptação e os custos a elas associadas diferem. De forma a obter uma melhor compreensão da Economia dos Custos de Transação,



se faz necessário uma explanação do conceito de custos de transação e dos diferentes níveis analíticos sob os quais eles podem ser analisados.

Coase (1937) observou que o funcionamento do sistema econômico não estava isento de custos de transação. Segundo Farina et al. (1997), Coase compara o mundo sem transações fictício de Robinson Crusoe e o sistema de transações complexo existente no sistema econômico moderno, identificando desta forma que as transações possuem custos inerentes que não são facilmente observáveis. Williamson (1985) afirma que os custos de transação são equivalentes ao atrito nos sistemas físicos. Desconsiderar os efeitos do atrito nos experimentos da física cria uma situação irreal, e o mesmo é verdade para a negação dos efeitos dos custos de transação nos sistemas econômicos. (WILLIAMSON, 1985, p. 19).

Os custos de transação não estão diretamente ligados à produção, mas surgem à medida que os agentes econômicos transacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergem. Ou ainda, em uma explanação mais detalhada:

A atividade econômica não se reduz à transformação tecnológica de insumos em produtos. Para que isso possa ser feito, por exemplo, insumos devem ser adquiridos no mercado, mediante contratos ou internamente à firma, como normalmente é o caso da aquisição do insumo trabalho. Frequentemente não há garantias ao perfeito funcionamento dessas atividades não diretamente de produção, nem, tampouco, possibilidade de controle sobre elas. Conseqüentemente, custos de transação emergem. (FARINA et al., 1997, p. 55).

A teoria dos custos de transação coloca o problema da organização econômica como um problema contratual. Dessa forma, a firma é vista como um complexo (*nexus*) de contratos. Estes contratos podem ser explícitos, ou seja, formais, ou implícitos (informais). Cada tipo de contrato está associado a um diferente aparato de suporte, mas ambos estão sujeitos aos custos de transação, que podem *ex-ante* e *ex-post* (WILLIAMSON, 1985).

Os custos de transação *ex-ante* são aqueles que ocorrem antes da transação ser efetivada (KREPS, 1990). Williamson (1985) afirma que os custos de transação *ex-ante* são os custos de elaborar, salvaguardar e negociar um contrato. O contrato pode ser elaborado de forma mais abrangente, antecipando uma série de contingências, mas ele nunca será elaborado de forma completa, devido a ocorrência da racionalidade limitada (como será visto na seção 2.1.1.1), e as contingências serão resolvidas pelas partes à medida que acontecerem. As salvaguardas de um contrato podem ter inúmeras formas, a mais usual é a propriedade comum. Para evitar transações com vários agentes, uma firma pode escolher internalizar uma determinada atividade, substituindo assim o mercado pela organização interna. Ou ainda pode estabelecer um contrato de longo prazo com algum agente. Negociar um contrato refere-se aos custos que ocorrem quando os agentes delineiam e salvaguardam seus interesses, de

forma que há uma disputa entre as partes no que diz respeito às contingências previstas ou não. (WILLIAMSON, 1985, p. 20).

Já os custos de transação *ex-post* estão ligados à efetivação e à continuação da transação. (KREPS, 1990). Estes custos se dividem em:

- Custos de má adaptação quando as transações ou suas especificações mudam em determinado momento;
- Os custos de adaptação para corrigir as especificações de um contrato;
- Os custos associados com as estruturas de governança (ou o uso do sistema legal) para resolver disputas contratuais; e
- Os custos de monitoramento para assegurar o comprometimento entre as partes.

(WILLIAMSON, 1985, p. 21).

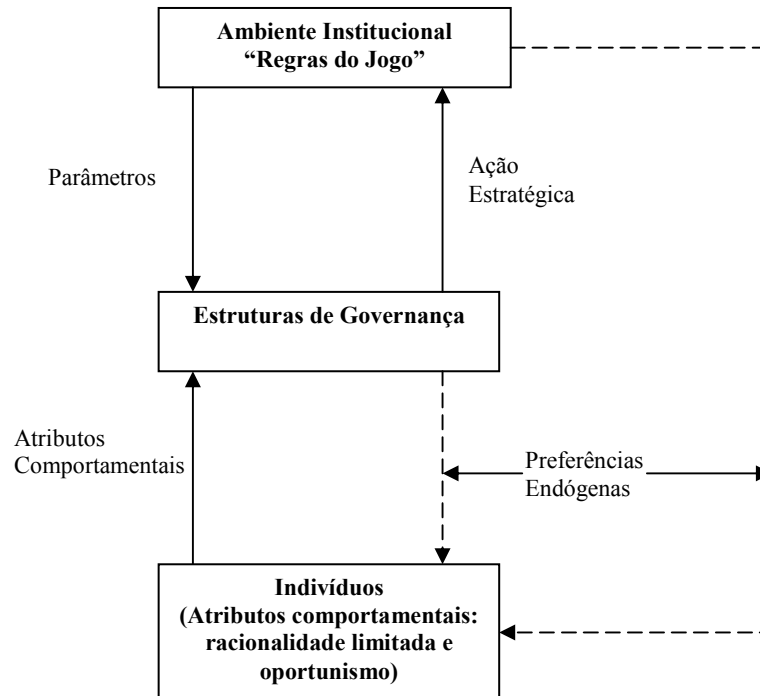
Dessa forma, um contrato pode estipular *x*, mas após algum acontecimento as partes decidem que *y* deveria ser feito. Mudar de *x* para *y* não é tão fácil. Essa mudança iniciará uma renegociação do contrato, o que dá margem ao surgimento do comportamento oportunista (que será visto com maior profundidade na seção 2.1.1.2). Se a disputa não for resolvida de forma amigável entre as partes, o sistema legal (tribunais, cortes de arbitragem, entre outros) deverá ser usado, e o uso desse sistema implica em mais custos para a transação. (WILLIAMSON, 1985).

Tendo em vista que o uso do sistema legal é oneroso, pode-se inferir que a eficiência do sistema econômico é limitada pelo conjunto de instituições que regulam este sistema (o poder judiciário de um país pode ser considerado uma instituição). (FARINA et al., 1997). Segundo North (1990) as instituições são as regras do jogo, seja este jogo econômico, político ou social. Um exemplo das “regras do jogo” podem ser as leis de um país e seu sistema judiciário, a instituição que aplica estas regras.

Nessa consideração reside a complementaridade dos níveis analíticos da Economia dos Custos de Transação. As “regras do jogo” de North (1990) compreendem o nível analítico do ambiente institucional. As estruturas de governança (mercado, híbrida e hierarquia), outro nível analítico, propostas por Williamson (1985) estão sujeitas às regras do ambiente institucional, mas podem agir de forma estratégica (como em um *lobby* setorial) para mudá-las. E no último nível analítico estão os indivíduos, cujos atributos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo agem de forma essencial sobre as escolhas e as preferências que influem nas estruturas de governança e no mundo dos contratos entre agentes

econômicos. A Figura 1 apresenta um esquema resumido dos níveis analíticos e suas interações.

**Figura 1 – Níveis Analíticos da Economia dos Custos de Transação**



**Fonte: adaptado de Williamson (1996).**

Apesar da existência de três níveis analíticos para o estudo dos custos de transação, este trabalho terá seu foco no estudo das estruturas de governança, que é o mesmo foco dos trabalhos de Williamson (1985, 1996). Para um melhor entendimento da teoria proposta por Williamson (1985, 1996), se faz necessária a explanação dos pressupostos comportamentais e das dimensões das transações, de modo que se conheçam os pilares da economia dos custos de transação.

### 2.1.1 Pressupostos Comportamentais

Os pressupostos comportamentais, para Williamson (1985), são vistos como triviais por alguns economistas. Para o autor essa afirmação não poderia estar mais longe da verdade: são os pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo os geradores dos custos de transação. Como será abordado nas próximas seções, sem estes pressupostos, algumas implicações teóricas simplesmente não existiriam.

### 2.1.1.1 Racionalidade Limitada

Williamson (1985) afirma que existem três níveis para a racionalidade: a forma forte, ou maximização; a forma semiforte, ou racionalidade limitada e por último a forma fraca, ou obediência. A maximização, ou racionalidade forte, é a premissa usada na economia neoclássica, na qual os indivíduos são capazes de absorver e processar toda a informação disponível e agir de modo a maximizar seus objetivos, como, por exemplo, o lucro, a receita, ou outros (FARINA et al., 1997; WILLIAMSON, 1985).

Por outro lado, o conceito de racionalidade limitada, que é o pressuposto no qual se apóia a economia dos custos de transação, sugerida por Simon, afirma que os seres humanos são “intencionalmente racionais, mas de forma limitada” (SIMON apud WILLIAMSON, 1985, p. 45). Para um melhor entendimento do conceito de racionalidade limitada tome-se o exemplo de um empresário que se empenhe em obter o maior lucro possível para sua empresa. A racionalidade é um recurso escasso, o que implica custos à sua utilização. Para este empresário, a obtenção das informações necessárias para que se atinja o objetivo de maximização do lucro, e sua capacidade de processar estas informações e o delineamento de contratos complexos, internos ou externos à firma, neste intento é limitada, pois o empresário não consegue prever todas as contingências possíveis concernentes aos contratos (WILLIAMSON, 1985), ou no mínimo custosa, ou seja, mesmo que o empresário conseguisse obter todas as informações necessárias, não conseguiria processá-las a contento (FARINA et al., 1997). Desta forma, os agentes econômicos limitam o uso da cognição, o que implica em decisões satisfatórias, ao contrário de decisões ótimas que seriam obtidas com o uso da racionalidade forte. Portanto, pela existência da racionalidade limitada os contratos serão inevitavelmente incompletos, pela incapacidade ou pelos custos proibitivos de se prever e delinear todas as contingências possíveis em uma transação.

Para Choo (2003, p.266) a racionalidade dos tomadores de decisão é limitada de, no mínimo, três maneiras:

- A racionalidade necessita de um conhecimento total e previsão das conseqüências de cada decisão. Para o autor, o conhecimento acerca das conseqüências é sempre fragmentário;
- Como as conseqüências das decisões tomadas estão em um tempo futuro, a imaginação precisa suprir a falta de conhecimento e atribuir valores arbitrários, que invariavelmente são imperfeitos, a cada uma das decisões tomadas no presente; e

- A racionalidade pressupõe a escolha de todos os comportamentos alternativos possíveis. Na vida real, somente algumas alternativas vêm à mente do tomador de decisões.

A economia dos custos de transação está focada principalmente nas conseqüências econômicas de alinhar transações com as estruturas de governança. Na presença da racionalidade limitada, os custos de planejar, adaptar e monitorar as transações precisam ser levados em consideração. Faz-se necessário identificar qual estrutura de governança é mais eficaz para dados tipos de transações. *Ceteris paribus*, transações que demandem maiores esforços cognitivos são relativamente mais difíceis de coordenar. (WILLIAMSON, 1985, p. 46).

O último tipo de racionalidade é a do tipo fraca ou orgânica. Esse tipo de racionalidade assume que a capacidade racional dos indivíduos não é capaz de direcionar a escolha das estruturas de governança para amenizar problemas contratuais *ex-post*. Contratos não são somente incompletos, como também são míopes, de forma que não são elaborados com a finalidade de lidar com essa incompletude, antecipando problemas de adaptação. O modo pelo qual os agentes enfrentam estas contingências é o estabelecimento de rotinas, que nem sempre são uma resposta racional ou estratégica à situação enfrentada. (FARINA et al., 1997, p. 74).

O pressuposto da racionalidade limitada pode ser confundido com incerteza ou com o custo de coleta e processamento de informações. A racionalidade limitada é diferente da incerteza, no sentido de que a incerteza é uma característica do ambiente ou da transação e a racionalidade limitada é uma característica do indivíduo. Como num jogo de xadrez, tudo é conhecido: as peças, as regras, os lances anteriores e os lances possíveis. A incerteza, neste caso, não existe. O problema enfrentado é somente pela limitação da racionalidade, que dificulta a resolução de problemas extremamente complexos (FARINA et al. 1997).

Mas a confusão dos termos é compreensível: a incerteza torna as dificuldades impostas pela racionalidade limitada mais evidentes, pois quanto maior a incerteza, maior o número de possíveis contingências futuras de forma que a elaboração de um contrato com diversas contingências se torna mais complexo. (FARINA et al., 1997, p. 75).

Em relação ao custo de coleta de informações, este conceito é fundamentalmente diferente da racionalidade limitada. Informações não são somente custosas e difíceis de serem processadas, mas mesmo que fosse possível ter acesso a todas as informações para alcançar um objetivo, ainda assim existe a impossibilidade de se lidar com problemas complexos mesmo que com boa estrutura informacional, dada a inevitável limitação à racionalidade dos indivíduos. (FARINA et al., 1997, p. 76).

### 2.1.1.2 Oportunismo

Williamson (1985) distingue três formas de oportunismo: a forma forte, ou simplesmente oportunismo, a forma semiforte, ou auto-interesse simples e a forma fraca, ou obediência.

O oportunismo, em sua forma forte, é o pressuposto utilizado pela teoria dos Custos de Transação. O oportunismo é definido por Williamson (1985) como auto-interesse com avidez. Esse comportamento inclui, mas não está limitado à utilização de mecanismos como mentir, roubar ou trapacear para se conseguir atingir um determinado objetivo. Normalmente estes mecanismos não são utilizados, mas sim formas mais sutis de enganar, como, por exemplo, fornecer informação incompleta ou distorcida, especialmente no intento de camuflar, ofuscar, distorcer e confundir. Este comportamento é responsável por condições reais ou planejadas de assimetria de informações. Dessa forma, a racionalidade limitada gera contratos inevitavelmente incompletos e o oportunismo é condição que surge para a negociação ou renegociação destes contratos, como se vê, com situações reais ou tramadas de informação assimétrica. (WILLIAMSON, 1985).

Outra condição do comportamento oportunista citada por Williamson (1985) refere-se ao fato de nem todas as partes estarem sujeitas ao oportunismo em níveis idênticos. Para Williamson (1985) a propensão ao comportamento oportunista pode variar entre os agentes, o que pode significar ganhos àquele que conseguir distinguir quais agentes estão predispostos ao oportunismo. Mas, mesmo que os agentes possam se comportar de forma mais ou menos oportunista, isso não invalida a premissa de que os agentes não são totalmente confiáveis. Williamson (1985) cita Maquiavel para quem deveriam ser feitos esforços para que os homens sejam tratados como são. Transações estão sujeitas ao oportunismo *ex-post* e devem ser salvaguardadas *ex-ante*. Para que isso aconteça as partes envolvidas em uma transação podem acenar com compromissos confiáveis (*credible commitments*), que sinalizem o interesse mútuo da continuidade da relação, ou então podem instituir mais instrumentos de controle em um contrato, ou ainda, uma das partes pode decidir não recorrer a uma outra parte para efetuar uma transação, e sim internalizá-la, evitando o comportamento oportunista de outro agente (WILLIAMSON, 1985).

Em adição, o oportunismo também é gerador da incerteza “comportamental” nas transações econômicas, que poderia ser anulada caso os agentes econômicos fossem honestos e permitissem acesso a toda a informação relevante a uma transação. (WILLIAMSON, 1985).

O auto-interesse simples ou oportunismo semiforte é a premissa na qual se baseia a economia neoclássica. O auto-interesse simples presume que os contratos previamente

acordados serão mantidos durante a sua vigência. Isso não quer dizer que os agentes não sejam egoístas ou não ajam em seu próprio interesse, mas sim que preservam o cumprimento dos contratos. (FARINA et al., 1997; WILLIAMSON, 1985).

Já a obediência é utilizada em formulações utópicas como a engenharia social. Nesse pressuposto, é subvertida a lógica usada nos dois tipos de oportunismo anteriores, no sentido de que não são os indivíduos que controlam seu próprio comportamento, mas são guiados por uma entidade externa, seja ela o governo ou uma ideologia. (FARINA et al., 1997; WILLIAMSON, 1985).

Tendo visto as três formas de oportunismo existentes na literatura, é importante ressaltar que Williamson (1985) foi alvo de muitas críticas (BONIN, PUTTERMAN, 1989; BRADACH, ECCLES, 1989) por elaborar sua teoria com base no pressuposto de que os seres humanos são egoístas e se comportam de forma aética. Farina et al. (1997) afirma que a importância do pressuposto comportamental do oportunismo está na possibilidade de surgimento de problemas de adaptação decorrentes da incompletude dos contratos, que conforme visto anteriormente, é inevitável devido à existência da racionalidade limitada. O oportunismo implica que as partes podem se aproveitar da renegociação agindo de forma aética. Para a validade do argumento, não é necessário que todos os indivíduos se comportem de forma oportunista o tempo todo. Para Farina et al. (1997, p. 79) “basta a possibilidade de uma ação oportunista para que se justifique a inclusão de salvaguardas contratuais”. Ou nas palavras de Williamson (1985):

Note with respect (...) that I do not insist that every individual is continuously or even largely given to opportunism. To the contrary, I merely assume that some individuals are opportunistic some of the time and that differential trustworthiness is rarely transparent ex-ante. As a consequence, ex-ante screening efforts are made and ex-post safeguards are created. (WILLIAMSON, 1985, p. 64).

Estes são os pressupostos comportamentais assumidos por Williamson (1985). Mas as transações variam em seus atributos ou dimensões, apesar de todas estarem sujeitas à racionalidade limitada e ao comportamento oportunista. Na próxima seção, as dimensões das transações são analisadas.

### **2.1.2 Dimensões das Transações**

A diversidade contratual é a fonte de inúmeras situações com as quais o estudo econômico das instituições capitalistas está preocupado (WILLIAMSON, 1985). A Economia dos Custos de Transação propõe que essa variedade pode ser explicada pelas diferenças nas dimensões (atributos) das transações. O primeiro atributo, a especificidade de ativos, é

retratado por Williamson (1985, p.52) como o mais importante e o que mais distingue a Economia dos Custos de Transação de outras teorias econômicas. Os outros dois atributos, a frequência e a incerteza são dimensões significativas das transações que completam o tripé no qual se apóia a Economia dos Custos de Transação e o estudo das estruturas de governança.

### **2.1.2.1 Especificidade de Ativos**

Ativos específicos são aqueles que não podem ser reutilizados ou reempregados a não ser com perdas de valor. (WILLIAMSON, 1985; FARINA et al., 1997). Em contrapartida, ativos não específicos podem ser reempregados sem essa dificuldade e ainda, se surgirem problemas contratuais entre as partes, os problemas são facilmente resolvidos com cada agente buscando a resolução que mais lhe convém e rompendo o contrato, sem maiores dificuldades. (WILLIAMSON, 1985, p. 54).

Williamson (1985) também faz diferença entre os conceitos contábeis de custos e ativos fixos e variáveis, em relação aos ativos específicos e não específicos. O autor afirma que a distinção contábil não é útil à Economia dos Custos de Transação. Mais relevante é o fato de os ativos serem reutilizáveis ou não. Muitos ativos que os contadores têm como fixos, são na verdade reutilizáveis, como por exemplo, prédios de escritórios e equipamentos de uso geral. Outros custos tidos como variáveis, por exemplo, a mão-de-obra específica a uma empresa, são de fato ativos específicos. O autor também admite que existam ativos totalmente específicos e ativos não específicos, mas não descarta a existência de ativos semi-específicos, que seriam uma mistura destas duas formas polares. (WILLIAMSON, 1985).

Em adição, para Williamson (1985) a especificidade de ativos é um conceito intertemporal, ou seja, que depende da continuidade da transação. Dessa forma, quanto maior a especificidade de ativos, maiores serão os riscos de adaptação e, em consequência, maiores os custos de transação. (WILLIAMSON, 1985; FARINA et al., 1997).

Seis tipos diferentes de especificidade de ativos são delineados pelos autores (WILLIAMSON, 1985, 1996; FARINA et al., 1997; DYER, 1997):

- Especificidade Locacional: a proximidade espacial de firmas de uma mesma cadeia produtiva implica menores custos para os membros desta cadeia;
- Especificidade de Ativos Físicos: ativos físicos que não poderão ser facilmente reempregados;
- Especificidade de Ativos Humanos: toda a forma de ativo humano específico a uma determinada atividade;



- Ativos Dedicados: ativos ou investimentos dependentes de uma transação realizada com um agente em particular;
- Especificidade de Marca: capital não físico e não humano que se materializa na marca de uma empresa, particularmente relevante ao mundo das franquias; e
- Especificidade Temporal: o valor da transação depende sobremaneira do tempo em que ela é processada.

É importante ressaltar que a importância da dimensão especificidade de ativos se dá na presença dos pressupostos comportamentais, racionalidade limitada e oportunismo, citados anteriormente. Além disso, outra dimensão das transações, a incerteza, também é necessária para que a especificidade de ativos tenha importância, pois se fosse possível determinar qual o resultado de um investimento em determinado ativo específico, os problemas colocados por esta dimensão seriam atenuados (WILLIAMSON, 1985).

### **2.1.2.2 Incerteza**

Para Farina et al. (1997, p. 91) “transacionar em termos líquidos e certos é, sem qualquer dúvida, mais simples do que transacionar em um ambiente de incerteza”. Os distúrbios nas transações, ou seja, a presença da incerteza evidencia problemas de adaptação, e as estruturas de governança diferem nas suas capacidades adaptativas (WILLIAMSON, 1985). Por exemplo, quando uma empresa depende de fornecedores para conseguir um determinado insumo, ela está sujeita aos distúrbios que podem acontecer nas transações, ou seja, está sujeita à incerteza. Se determinado insumo subir de preço rapidamente, a empresa em questão estará em uma posição vulnerável e iniciará um processo de barganha com os fornecedores e o resultado final das negociações poderá acarretar em perda de competitividade. Já se a empresa internaliza a produção de determinado insumo, ela está menos vulnerável a esses distúrbios, ou seja, estará menos vulnerável à incerteza e poderá adaptar-se com maior facilidade, já que não há barganha entre as partes, a empresa pode tomar as decisões internamente.

Williamson (1996) afirma que a incerteza pode ocorrer de duas formas: a primeira ocorre quando a distribuição de probabilidades de distúrbios permanece inalterada, mas um maior número de distúrbios ocorre e a segunda diz respeito ao aumento da importância dos distúrbios, que pode ocorrer como consequência de um aumento da variância. (WILLIAMSON, 1985; FARINA et al., 1997; NORTH, 1990).

A incerteza pode tornar evidentes os limites da racionalidade e, dessa forma, evidenciar a incompletude dos contratos. A complexidade que a incerteza impõe à elaboração

dos contratos é ainda dificultada pela existência da racionalidade limitada. (FARINA et al., 1997, p. 93). Dessa forma, ou os contratos são delineados com o maior número de contingências possíveis, visando diminuir o impacto da incerteza, mas acarretando maiores custos de transação *ex-ante*, ou os contratos são delineados com mais lacunas, podendo acarretar maiores custos de transação *ex-post*, deixando as partes mais sujeitas ao comportamento oportunista. (WILLIAMSON, 1985; FARINA et al., 1997). Percebe-se que a racionalidade limitada impossibilita a confecção de contratos completos, mas a incerteza traz ainda maiores dificuldades. Quando as partes não conseguem ou ainda não podem prever as contingências de um contrato, pois dependem de acontecimentos futuros, elas podem delinear os contratos com cláusulas que abranjam inúmeras situações possíveis. Estarão, no entanto, causando maiores custos de transação *ex-ante*, ou podem deixar os contratos com várias lacunas, que deverão ser negociadas depois, assim as partes estarão mais sujeitas ao comportamento oportunista e em consequência, causarão maiores custos de transação *ex-post*.

Uma outra definição de incerteza refere-se à assimetria de informações entre as partes que transacionam. A incerteza seria maior em transações nas quais a informação fosse incompleta ou assimétrica. (FARINA et al., 1997). Como exemplo, o estudo de Dyer (1997), em sua pesquisa com montadoras japonesas e americanas, operacionalizou a variável incerteza mediante o nível de troca de informações entre as partes. Dessa forma, quanto maior a abertura das partes em revelar informações e diminuir essa diferença informacional entre os agentes, menor a incerteza nas transações efetuadas entre as firmas. Como nesta fala de um fornecedor da Toyota:

I probably shouldn't admit this but we actually share more information with Toyota than we do with our own internal assembly divisions. Why do we share more with them? Because they demand it. That's just the way they do business. If we didn't give them the information they want, they wouldn't do business with us. (DYER, 1997, p. 547).

Como se vê, a incerteza também atua de forma relevante na Economia dos Custos de Transação, mas a frequência, a terceira e última dimensão proposta por Williamson (1985, 1996) pode atuar de forma a diminuir o impacto da incerteza, como se verá a seguir.

### **2.1.2.3 Frequência**

Segundo Farina et al. (1997) a frequência de uma mesma espécie de transação é um dos elementos relevantes para a escolha da estrutura de governança. Para Williamson (1985, p. 60) os custos de uma estrutura de governança serão mais facilmente recuperáveis se as

transações forem recorrentes, ou seja, possuírem maior frequência. Daí a importância desta dimensão.

Farina et al. (1997) cita dois aspectos relevantes da dimensão frequência: quanto maior a frequência, maior a diluição dos custos de adoção de uma estrutura de governança complexa; e conforme aumenta a frequência das transações, surge a possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação. Para os autores, este aspecto reflete significativamente nas outras dimensões: a especificidade de ativos e a incerteza.

Dessa forma, a repetição de uma transação possibilita que as partes adquiram conhecimento umas sobre as outras, o que reduz a incerteza. Em segundo lugar, o aumento da frequência permite a construção de reputação em torno da marca de um agente, o que cria um ativo específico e por último e mais importante, permite que se crie, em alguns casos, um compromisso confiável (*credible commitment*) entre os agentes em torno de um objetivo comum, no caso, a continuidade da relação. (FARINA et al., 1997, p. 89).

Williamson (1985) cita a existência do compromisso confiável como uma medida não usual nas transações contratuais para salvaguardar a transação contra o comportamento oportunista. A criação de compromissos confiáveis eleva os custos decorrentes do comportamento oportunista (FARINA et al., 1997), ou seja, em uma transação com perspectiva de continuidade, uma atitude oportunista tem como penalidade a interrupção da transação, o que cessa de forma definitiva os ganhos associados às transações futuras. Dessa forma, para os autores, quanto maior a frequência de uma transação, *ceteris paribus*, maior o valor presente dos ganhos futuros e maior o custo associado à atitude oportunista. Nas palavras dos autores:

O compromisso confiável é suficiente para garantir o comportamento cooperativo das partes participantes de um contrato. As condições para que se observe esse compromisso confiável, no entanto, são bastante restritas, incluindo a observabilidade das ações e que os custos da ação oportunista superem seus benefícios. (FARINA et al., 1997, p. 91).

Dyer (1997) em seu estudo sobre montadoras americanas e japonesas verificou a existência de compromissos confiáveis nestas últimas. O autor cita que, como as montadoras japonesas estudadas, Nissan e Toyota, compram um volume maior de seus fornecedores do que suas concorrentes americanas, estes fornecedores correm riscos maiores se incorrerem em ações oportunistas, também pela alta frequência das transações, estes fornecedores possuem expectativas reais de manter um relacionamento de longo prazo. Nas palavras de um

fornecedor da Toyota “*For us to try to take advantage of Toyota would be very short sighted. We have too much business with them to risk such a foolish action*” (DYER, 1997, p. 544).

Percebe-se que a dimensão frequência tem impacto significativo nas outras dimensões, incerteza e especificidade de ativos, e dessa forma, a escolha da estrutura de governança, a ser tratada na próxima seção, configura um problema que diz respeito não só as dimensões das transações, mas também de análise comparativa entre as estruturas e sua adaptabilidade aos ambientes em que estão inseridas.

### 2.1.3 Estruturas de Governança

Nas seções anteriores, foram revistos os conceitos fundamentais sobre os quais a Economia dos Custos de Transação está apoiada. A racionalidade limitada e o oportunismo são os pressupostos comportamentais. A racionalidade limitada restringe a capacidade cognitiva e o oportunismo tem sua influência sobre as atitudes em relação ao auto-interesse e a obediência às regras contratuais ou institucionais, respectivamente. Especificidade de ativos, a incerteza e a frequência são dimensões das transações entre agentes econômicos e estas dimensões são as mediadoras nos modelos propostos por Williamson (1985, 1996) para a escolha da estrutura de governança que melhor se adapta ao ambiente.

Em Williamson (1996) o autor coloca a adaptação como o problema central da economia. Ele cita Hayek e Barnard como dois autores que também se preocuparam com a adaptação, mas de perspectivas diferentes. Para o primeiro, o mercado com seu sistema de preço seria extraordinariamente eficiente para transmitir informações e promover a mudança econômica. Já para o segundo, a adaptação continuava sendo o problema central, mas não a forma de resolvê-lo. Para Barnard apud Williamson, 1996, p. 101, seriam as organizações que estariam mais bem adaptadas às mudanças econômicas. Para Williamson (1996) ambos os autores estavam corretos em suas teorias, e que a adaptabilidade das estruturas de governança é o tema central da economia, mas ambos referiam-se a tipos de adaptações diferentes, o mercado e a firma, cada qual necessária a um sistema econômico de alto desempenho.

Mercados e firmas (ou hierarquias, usando a tipologia adotada por Williamson, 1996) são as formas polares, já delineadas por Coase (1937), mas Williamson elabora mais a idéia de Coase e indica que estas estruturas apresentam um *trade-off* entre incentivo e controle. Segundo Farina et al. (1997) o mercado apresenta incentivos de alto poder e pode utilizar as informações de modo mais imediato e com menores custos e é a estrutura mais eficiente para a implementação de adaptações autônomas, ou seja, que não possuem dependência bilateral.

Em contrapartida, a hierarquia é mais adequada para implementar adaptações cooperativas, pois apresenta incentivos ténues mas intensivo controle sobre as transações que promove o comportamento cooperativo, de forma que é mais fácil coordenar ações de unidades sob uma mesma coordenação. Dessa forma, para Williamson (1996) a relação de autoridade possui vantagens adaptativas sobre a autonomia para transações em que exista dependência (bilateral ou multilateral).

Como citado anteriormente, mercados e hierarquias são estruturas polares. Williamson (1985, 1996) também descreve a estrutura de governança híbrida, que são várias formas de arranjos contratuais de longo prazo, relações recíprocas do tipo cliente-fornecedor, subcontratação, franquias, entre outras. No Quadro 1 estão descritos os atributos distintivos das estruturas de governança.

**Quadro 1 – Atributos Distintivos das Estruturas de Governança**

Atributos	Estrutura de Governança		
	Mercado	Híbrida	Hierarquia
<b>Instrumentos</b>			
<b>Intensidade dos Incentivos</b>	++	+	0
<b>Controles Administrativos</b>	0	+	++
<b>Atributos de Desempenho</b>			
<b>Adaptação (A)</b>	++	+	0
<b>Adaptação (C)</b>	0	+	++
<b>Apoio Jurídico (Legal)</b>	++	+	0

**Legenda: ++ = Forte; + = Semiforte; 0 = Fraco.**

**Fonte: Adaptado de Williamson (1996)**

Os incentivos são fortes (++) no mercado, mas fracos (0) nas estruturas hierárquicas. De forma análoga, os controles administrativos são fracos para os mercados, ou seja, não há coordenação, mas são fortes para as hierarquias. Quando os preços são informações suficientes para que se efetue uma transação, têm-se uma adaptação do tipo (A). Para essa adaptação, que denota autonomia, o mercado é a estrutura mais eficiente, pois é aquele que têm o menor nível de coordenação, e compradores e fornecedores podem adaptar-se de forma autônoma. Mas a adaptação do tipo (C) é diferente. Ela ocorre quando há dependência bilateral e esforços cooperativos são necessários para que ocorra a adaptação face às mudanças. Para a adaptação (C) a hierarquia é a estrutura mais indicada, pois pode mudar de posição facilmente e de maneira coordenada. (WILLIAMSON, 1996, p. 102-105).

Os ganhos associados à adaptação (C) não são obtidos sem custos. Os custos associados a essa adaptação são aqueles referentes à burocracia (controles administrativos). (WILLIAMSON, 1996).

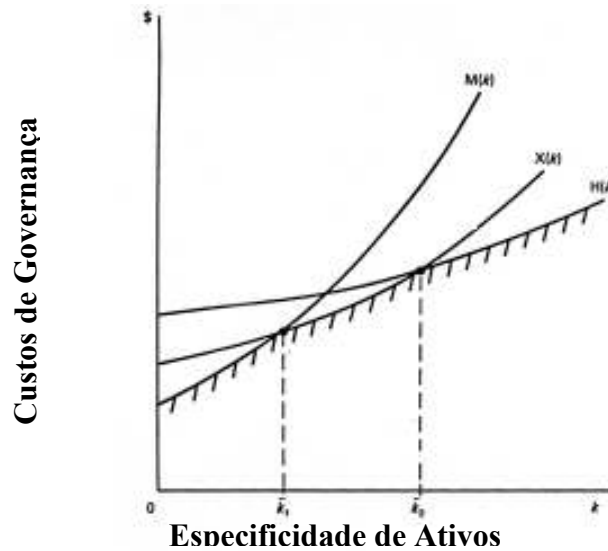
A estrutura híbrida possui valores intermediários (+) para todos os atributos. Os incentivos são semifortes, o aparato administrativo é intermediário, possui adaptabilidade semiforte aos tipos (A) e (C) e trabalha de uma forma semi-legal em relação aos contratos. (WILLIAMSON, 1996, p. 105).

Williamson (1985, 1996) apresenta uma comparação entre as diferentes formas organizacionais, partindo de dois modelos: um modelo reduzido que trata das três estruturas de governança e um modelo principal, mais antigo, mas que trata apenas nas estruturas polares (mercado e hierarquia). Como o foco deste trabalho está na estrutura intermediária, não trabalhada no modelo principal, apresentar-se-á o modelo reduzido.

Williamson (1996) define uma função de custos de governança das transações para cada uma das formas organizacionais (mercado, híbrida e hierarquia), tendo como principal parâmetro a especificidade de ativos. (FARINA et al., 1997). Vale ressaltar que para o modelo reduzido, Williamson (1996) trabalhou a variável especificidade de ativos de forma simplificada, e a especificidade de ativos deste modelo refere-se somente à especificidade de ativos físicos e a especificidade locacional. Como visto no item 2.1.2.1, são seis os tipos de especificidade de ativos e o fato de este modelo tratar de somente dois tipos limita a possibilidade de generalização. De qualquer forma, o modelo reduzido dá uma idéia da importância da especificidade de ativos para a escolha da estrutura de governança. Assim sendo, a principal consequência da especificidade de ativos é que conforme esta dimensão aumenta, a dependência bilateral entre os agentes se torna mais profunda (WILLIAMSON, 1996). A situação ideal que propõe a ortodoxia, na qual a identidade de compradores e fornecedores é irrelevante acontece somente na condição da especificidade de ativos igual a zero. Dessa forma, as funções que representam os custos de governança das formas organizacionais de mercado, híbrida e hierarquia são representadas por (WILLIAMSON, 1996; FARINA et al., 1997):  $M(\kappa, \theta)$ ;  $X(\kappa, \theta)$ ;  $H(\kappa, \theta)$ , onde:  $M$  = Mercado;  $X$  = Híbrida;  $H$  = Hierarquia;  $\kappa$  = Especificidade de ativos;  $\theta$  = Vetor de parâmetros de deslocamento (que inclui elementos do ambiente institucional e as dimensões restantes, frequência e incerteza). Em situações nas quais as especificidades de ativos são negligenciáveis, tem-se:  $M(0, \theta) < X(0, \theta) < H(0, \theta)$ . Dessa forma, os custos de governança são menores para o mercado, em situações de baixa especificidade de ativos. Como já citado anteriormente, conforme a especificidade de ativos aumenta, esta confere aos agentes econômicos maior dependência bilateral e a necessidade de coordenação das ações, tendo em vista que estes ativos perdem valor quando são reutilizados para outros fins. Em adição, o mercado seria a estrutura de governança mais indicada para situações de baixa especificidade de ativos, e a

hierarquia a mais indicada para maior especificidade. Assim,  $M' > X' > H' > 0$ , no qual o apóstrofo representa a derivada da função em relação à  $\kappa$ . Dadas estas iniquidades, é possível construir a figura 2, que apresenta os custos de governança em função da especificidade de ativos, mantido constante o vetor  $\theta$  de parâmetros de deslocamento. (WILLIAMSON, 1996; FARINA et al., 1997).

**Figura 2 – Modelo Reduzido**



**Fonte: Williamson (1985).**

Uma confusão muito presente entre os interessados na Economia dos Custos de Transação diz respeito a este modelo reduzido. Um exemplo pode ser dado estudando-se o artigo de Dyer (1997), envolvendo montadoras japonesas e americanas, que avalia empiricamente as condições de especificidade de ativos das montadoras e seus respectivos custos de transação. Dyer (1997) conclui seu estudo afirmando que as montadoras japonesas possuem maior especificidade de ativos do que as suas concorrentes americanas, mas mesmo assim não possuem uma estrutura de governança hierárquica, mas híbrida, o que significa que ele encontrou uma evidência que não confirma a teoria e implicaria em contradizer o modelo de Williamson (1996), já que para Dyer (1997) nem sempre maiores investimentos em ativos específicos representa maior necessidade de controle. Mas o modelo reduzido propõe que o vetor de parâmetros de deslocamento  $\theta$  seja mantido constante, e este inclui as dimensões restantes, incerteza e frequência, e elementos do ambiente institucional. Ora, como comparar redes de empresas sujeitas a ambientes institucionais e padrões de frequência e incerteza diferentes, e ainda assim concluir que nem sempre a especificidade de ativos aumenta a necessidade de controle? Para uma conclusão que realmente refutasse o modelo reduzido, precisariam ser comparadas redes de empresas sujeitas às mesmas condições institucionais,

além condições semelhantes de frequência e incerteza. No artigo de Dyer (1997), percebe-se claramente que a frequência e a incerteza das transações entre as montadoras japonesas e seus fornecedores são completamente diferentes de suas concorrentes americanas.

## 2.2 Aglomerados

As aglomerações de empresas, trazidas à atenção dos economistas por Alfred Marshall (1891) recuperaram novamente seu prestígio a partir de estudos sobre os aglomerados italianos, a chamada terceira Itália (ASHEIM, 2000; GURISATTI, 1999; BECATTINI, 1999; RABELLOTTI, 1997) e também com os estudos de Porter (1989).

Marshall (1891), pioneiro na descrição de aglomerações de empresas, em seu livro *Princípios de Economia* dedica um capítulo inteiro ao estudo da “concentração da indústria em certas localidades” (MARSHALL, 1891, p. 231). Para o autor, a localização de indústrias em uma mesma região favoreceu o surgimento da divisão do trabalho e preparou os caminhos para a mecanização das indústrias e o trabalho da administração de empresas.

Uma pergunta muito freqüente entre os pesquisadores das aglomerações geográficas é: por que as empresas concentram-se em uma determinada região? Marshall (1891) preocupou-se com esta questão e afirma que são diversas as causas que levam à aglomeração de empresas. Uma primeira razão seria o patrocínio de uma corte, ou seja, a existência de um mercado consumidor. Para Marshall (1891), quando um rico contingente de pessoas se instala em determinado local, dá início a uma procura por mercadorias de alta qualidade, fato que atrai operários especializados para atender à demanda. De forma muito interessante, essa é uma das principais razões para a concentração de empresas em uma localidade definida por Porter (1989). Um exemplo citado por Porter (1989) ilustra como uma demanda por produtos sofisticados impulsionou a indústria italiana de azulejos. Para o autor, o fato de o consumo *per capita* de azulejos da Itália ser o maior do mundo em meados dos anos 60 estava apoiado no fato de que o consumidor italiano era o mais sofisticado do planeta. Este exigia produtos de altíssima qualidade, fato que forçava as empresas dos aglomerados azulejistas italianos promoverem inovações contínuas para melhorar os métodos de fabricação e criar novos desenhos e padrões.

Também as condições físicas do local, como o clima, as condições do solo, a existência de minas e pedreiras ou fácil acesso por terra ou mar são razões para a concentração de empresas em uma mesma localidade. Szilagyi (2005) identificou alguns aglomerados no Estado de São Paulo que provavelmente surgiram pelas condições naturais da região. Nas



regiões das cidades de Tatuí e São João da Boa Vista estão concentradas indústrias de produtos cerâmicos não-refratários, como tijolos e telhas, que utilizam a argila como matéria-prima, e a proximidade com esse recurso natural favoreceu a concentração das empresas. Outro exemplo pode ser dado com a região da cidade de Itapeva, e setor que lá se instalou foi o de extração de madeira, e existe uma proximidade geográfica com esta matéria-prima para que as empresas lá se instalem e se concentrem no local.

Marshall (1891) não descarta o fator acaso, dizendo que a concentração de empresas pode ter razões acidentais, mas que o aproveitamento das oportunidades depende do caráter da região, ou seja, depende dos seus ideais e das suas influências políticas, religiosas e econômicas.

Marshall (1891) também definiu o termo externalidades ou economias externas, em uma tradução literal do inglês. Para Suzigan et al. (2003) as externalidades estão no centro da discussão sobre os aglomerados. Para os autores, as externalidades podem ser incidentais, decorrentes da existência de mão-de-obra especializadas com habilidades específicas às empresas instaladas no local, ou ainda pela presença e atração de fornecedores especializados ou por grande disseminação de conhecimentos, habilidades e informações específicas ao ramo de atividade das empresas locais. Nas palavras de Marshall (1891):

Os segredos da profissão deixam de ser segredos, e, por assim dizer, ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles. (...) Se uma (empresa) lança uma idéia nova, ela é imediatamente adotada por outros, que a combinam com sugestões próprias e, assim, essa idéia se torna uma fonte de outras idéias novas. Acabam por surgir, nas proximidades desse local atividades subsidiárias que fornecem à indústria principal instrumentos e matérias primas, organizam seu comércio e, por muitos meios, lhe proporcionam economia de material. (MARSHALL, 1891, p. 234).

Marshall (1891) foi pioneiro na identificação das vantagens das aglomerações de empresas, descrevendo os casos ingleses, mas desde meados dos anos 1960 são os aglomerados italianos que têm chamado a atenção de estudiosos do tema. Asheim (2000), Becattini (1999), Rabellotti (1997), Porter (1989), para citar somente alguns autores, deram atenção às aglomerações italianas, principalmente pelo bom desempenho de seus produtos nos mercados internacionais.

Becattini (1999) afirma que após a Segunda Guerra Mundial surgiram na Itália diversas aglomerações de empresas, variando de sessenta a cem, dependendo da metodologia utilizada, fato que intrigou os pesquisadores, principalmente porque após o surgimento destes aglomerados, a Itália contabilizou sucessivos resultados positivos nas exportações de bens

como tecidos, produtos de vestuário, calçados, móveis, entre outros, oriundos justamente dos aglomerados. Como cita o autor, o que mais surpreendeu os pesquisadores foi o fato de estas pequenas unidades de produção, aparentemente desfavorecidas em termos de estruturas de comercialização, de escala produtiva, de acesso ao crédito e de intervenções nos mercados estrangeiros, conseguiram ser bem sucedidas tanto no mercado interno como em mercados externos, gerando riqueza e empregos. Mais intrigante ainda era o fato de que grandes empresas italianas, bem preparadas para competir em mercados internacionais, estavam perdendo terreno, ou seja, o sucesso das exportações poderia ser quase que inteiramente creditado às empresas dos aglomerados.

Para Becattini (1999) a maior razão para explicar o porquê dos aglomerados italianos serem bem sucedidos reside no fato de que não são fenômenos exclusivamente locais. Eles dependem da constituição de uma rede estável de conexões com os mercados finais, sejam eles internos ou externos. Ou seja, para o autor, o aglomerado não é só uma concentração de empresas na mesma localidade, mas sim uma rede de empresas ligadas umas às outras, não só na mesma região.

Essa é uma inferência importante: os aglomerados também podem ser considerados redes de empresas. Thorelli (1986) define rede como uma ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo. Powell (1990) também trata os aglomerados como redes de empresas, afirmando que os aglomerados de hoje recriam estruturas de coordenação mais aptas à competição do que uma firma integrada verticalmente. Perry (1999), em seu livro sobre redes de pequenas empresas, estipula uma tipologia para as redes e trata o aglomerado como uma delas (ver Quadro 2).

O primeiro tipo de redes de empresas é a familiar e étnica. Para Perry (1999) elas são construídas pela associação de familiares, amigos e conhecidos. A força deste tipo de rede deriva da confiança e do comprometimento entre familiares e pessoas próximas ao negócio. Este tipo de rede pode sofrer de dependência dos recursos de mão-de-obra de uma comunidade étnica, impactos de racismo e enclaves econômicos na medida em que as redes se fechem para outras empresas ou pessoas de outras comunidades.

**Quadro 2 - Tipos de Redes de Empresas**

<b>Tipo De Rede</b>	<b>Laços Interorganizacionais</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Familiar e Étnica</b>	Laços baseados na família e contatos pessoais	Organizações formadas por minorias étnicas, negócios familiares
<b>Aglomerado ou Local</b>	Proximidade geográfica e comprometimento mútuo derivado de valores e metas comuns	Vale do Silício, Terceira Itália
<b>Organizacional</b>	Laços de investimento ou de propriedade, sociedade em associações industriais	Joint Ventures, Câmaras de Comércio, Grupos de Negócios
<b>Fornecedor-comprador</b>	Interação para ampliar o papel de fornecedores e terceiros	Terceirização

**Fonte: adaptado de Perry (1999).**

O segundo tipo é a rede local ou aglomerado, cuja característica principal é a proximidade geográfica das empresas, geralmente do mesmo setor produtivo. Já Schmitz (1999) define aglomerado como uma concentração geográfica e setorial de empresas. Outra definição vem de Porter (1999), que descreve o aglomerado como um agrupamento concentrado na mesma região geográfica de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas. Para Perry (1999) existem muitas variações neste tipo de rede, derivadas principalmente dos diferentes laços que unem as empresas participantes. Uma combinação de forças familiares, legislativas, políticas e históricas podem induzir a um comprometimento com determinado local. Há variação também no tipo de conhecimento gerado pelas redes locais e o seu grau de especialização. Um exemplo deste tipo de rede é a região do Vale do Silício nos Estados Unidos. No mesmo local está a mão-de-obra especializada necessária no mercado de tecnologia da informação que permite aos empresários construírem negócios mais rapidamente por essa proximidade de pessoal especializado.

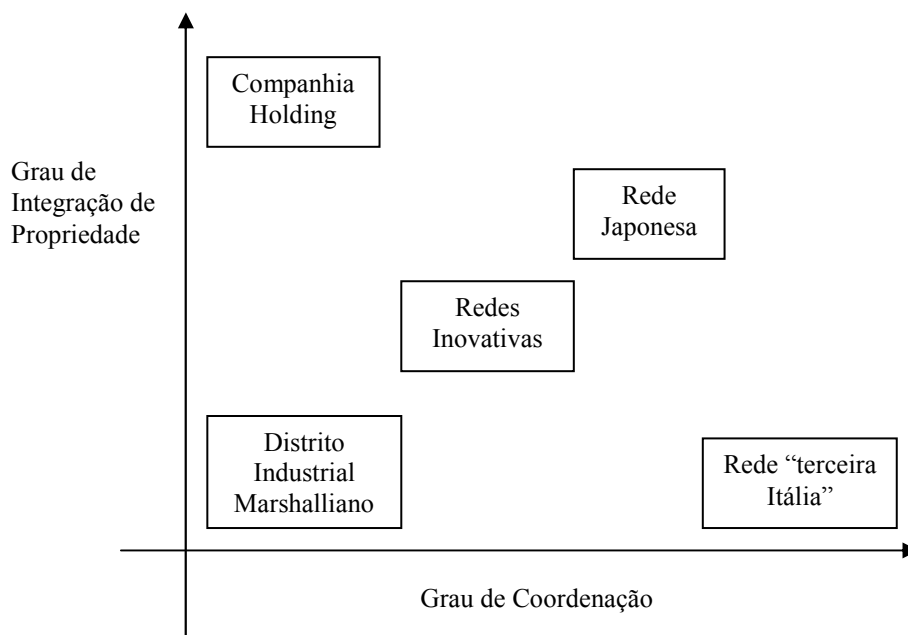
Os outros dois tipos são as redes organizacionais e as redes de compradores e fornecedores. O primeiro tipo leva em conta a cooperação entre empresas, através de *joint ventures*, grupos de negócios e câmaras de comércio. Já as redes de compradores e fornecedores levam em conta a terceirização, mas em um grau de comprometimento maior do que o de relações de terceirização “normais”. Um exemplo seria a “Toyota City”, onde a empresa Toyota desenvolveu o comprometimento de seus fornecedores e os envolveu no seu processo de produção (PERRY, 1999).

Existem ainda muitas outras tipologias e definições para os aglomerados. Uma tipologia muito utilizada por Becattini (1999) é o mesmo termo cunhado por Marshall (1891): distrito industrial. Para Becattini (1999) o distrito industrial é um grande complexo produtivo, no qual a coordenação de diversas fases da produção não depende de regras pré-estabelecidas nem de mecanismos hierárquicos. Outro termo muito utilizado no Brasil é representado pela sigla APL, que significa arranjo produtivo local. Para Cassiolato e Lastres (2003) o APL é um aglomerado de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em uma mesma região, que apresentam vínculos resistentes de articulação, interação, aprendizagem e cooperação. Uma derivação do termo APL é o sistema produtivo e inovativo local, proposto por Cassiolato e Lastres (2003), definido como arranjos produtivos nos quais a interdependência, a articulação e os vínculos são consistentes, resultando em interação cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar aumento da capacidade de inovar, além de potencialmente aumentar a competitividade e o desenvolvimento local. Percebe-se uma diferença sutil nos termos, que não revela reais necessidades de diferenciação. Por isto, este trabalho dá preferência ao termo aglomerado, querendo significar simplesmente uma aglomeração geográfica de empresas de uma mesma cadeia produtiva.

Conclui-se então que como os aglomerados podem ser considerados redes de empresas, estes também podem ser considerados uma estrutura de governança e segundo Robertson e Langlois (1995) provavelmente a estrutura híbrida definida por Williamson (1985, 1996). Para Robertson e Langlois (1995) a governança híbrida pode ser classificada em níveis de integração vertical e coordenação, como na Figura 3.

Para os autores, na rede do tipo Marshalliana, as empresas possuem laços fracos, e a coordenação entre elas é pequena. Os autores descrevem este tipo de rede como o capitalismo expondo o que há de melhor e em sua forma mais eficiente, e os custos de transação estão reduzidos a um nível mínimo (ROBERTSON, LANGLOIS, 1995).

Já a rede do tipo “terceira Itália” difere do distrito Marshalliano pelo seu alto grau de coordenação. Os laços que as empresas estabelecem entre si são mais duradouros, além de receberem o apoio de instituições como bancos governamentais, e dessa forma, as empresas, mesmo pequenas individualmente, conseguem obter economias de escala em conjunto, ainda que competindo entre si (ROBERTSON, LANGLOIS, 1995).

**Figura 3 – Dimensões de Integração**

**Fonte: adaptado de Robertson e Langlois (1995).**

Os outros tipos de rede já possuem algum nível de integração de propriedade. A rede inovativa baseia-se no modelo das empresas do Vale do Silício, no qual grandes empresas da região possuem participação em empresas menores. A rede japonesa segue o estilo da rede estabelecida pela Toyota, na qual a empresa estabelece relações de longo prazo com seus fornecedores, além de possuir participação acionária dos mesmos. O último tipo é a companhia holding, no qual as empresas estão sob propriedade comum, mas mantém aparatos administrativos distintos. (ROBERTSON, LANGLOIS, 1995).

Dessa forma, pode-se analisar os aglomerados sob a perspectiva dos custos de transação, e verificar se a estrutura de governança estabelecida pelas empresas e também como os custos de transação atuam neste tipo de arranjo de empresas. Becattini (1999) diz que a coexistência de laços de concorrência e de cooperação entre as empresas participantes do aglomerado diminui os custos de transação. Um estudo semelhante foi realizado por Suzigan et al. (2002). Os autores realizaram entrevistas em três aglomerados do Estado de São Paulo, dois deles produtores de calçados, para verificar qual a estrutura de governança estabelecida entre as empresas. Para os autores, a diminuição dos custos de transação depende do nível de competição estabelecido entre as empresas.

Nos aglomerados calçadistas do Estado de São Paulo estudados, como Franca (produtor de calçados masculinos), a competição estabelecida entre as empresas é tão grande que não existem relações de longo prazo nem compromissos confiáveis entre elas. Já em Birigui, cidade produtora de calçados infantis, as empresas conseguiram estabelecer laços

duradouros e estabeleceram uma associação que trabalha para conseguir capacitação para os funcionários e empresários da região (SUZIGAN et al., 2002).

Gurisatti (1999) também trata o aglomerado como uma rede de empresas, comparando uma hierarquia, na qual todas as funções são realizadas internamente com as relações estabelecidas em um aglomerado, no qual várias empresas realizam uma função na produção da mercadoria final. Por exemplo, na produção de calçados, existem as funções de recortes dos componentes, junção e costura das partes, produção de solas, montagem e design e distribuição. Uma hierarquia realiza todas estas funções, mas em um aglomerado várias pequenas empresas realizam cada qual uma função, mas atuam em forma de rede, com laços de longo prazo. (GURISATTI, 1999).

Powell (1990) diz que a formação de redes ajuda pequenas empresas a encontrarem recursos materiais e funcionais para que se mantenham competitivas. Nesse tipo de estrutura de governança, as empresas não existem como unidades autônomas, mas sim em relação às outras empresas. O autor usa exemplos de aglomerados italianos e alemães para descrever como pequenas empresas individualmente estabelecem laços de longo prazo em relação às outras empresas do aglomerado, o que as torna mais competitivas, por serem mais flexíveis, do que uma empresa integrada verticalmente. Para o autor, essas redes estabelecidas nos aglomerados possuem custos de transação menores do que uma firma verticalmente integrada.

Mas todos estes trabalhos não estabelecem com clareza quais os fatores a serem estudados como principais para que os custos de transação sejam diminuídos. Dyer (1997) apesar de não tratar de aglomerados, estudou redes de empresas automobilísticas, com o objetivo principal de determinar quais os fatores que aumentam ou diminuem os custos de transação em cinco destas redes, a saber: General Motors, Chrysler, Ford, Nissan e Toyota. O autor baseou-se em Williamson (1985, 1996) para definir os custos de transação. Em suas pesquisas o Dyer (1997) chega à conclusão de que as redes japonesas, apesar de possuírem maior especificidade de ativos, possuem custos de transação menores que seus concorrentes americanos, por cinco razões:

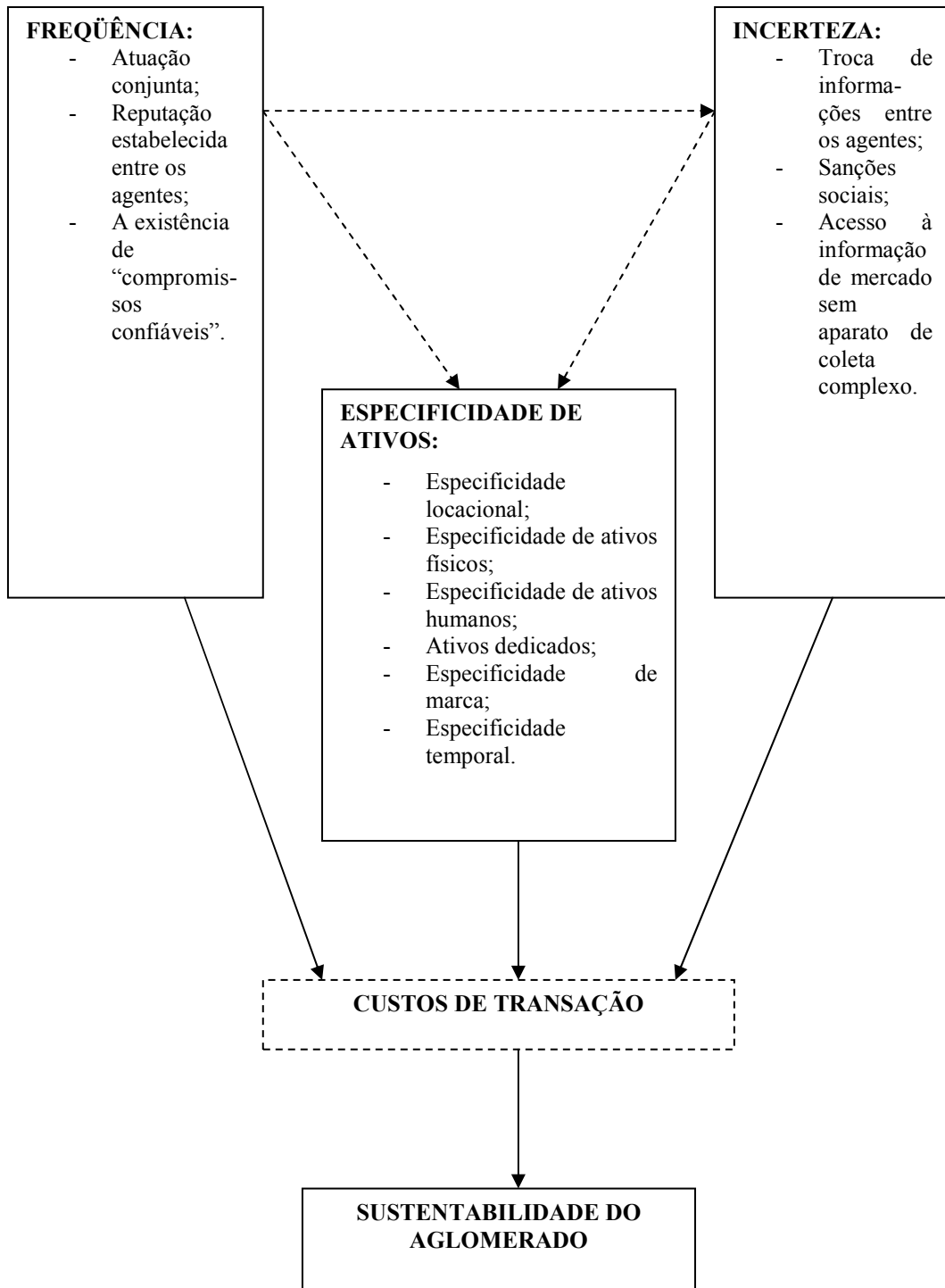
- Transações repetidas com um menor número de fornecedores (maior frequência);
- Economias de escala e escopo por transacionarem com um menor grupo de fornecedores (alto volume de transações entre as empresas);
- Compartilhamento extensivo de informações entre as firmas, o que reduz a assimetria de informações;

- O uso de salvaguardas não contratuais que são eficazes por um período indefinido de tempo (em oposição aos contratos formais cujas salvaguardas são válidas por um período determinado de tempo);
- Investimentos em ativos co-especializados.

Como Becattini (1999) afirma que os aglomerados possuem custos de transação menores, este estudo propõe descrever como as dimensões das transações atuam em um aglomerado e se sua influência sobre os custos de transação pode explicar sua sustentabilidade. Para isso, o trabalho utiliza-se dos estudos de Williamson (1985,1996) e de Dyer (1997), propondo um protocolo de estudo de caso para descrever qualitativamente as relações estabelecidas entre as empresas. A Figura 4 conta com uma proposta de descrição da influência dos custos de transação no aglomerado.

As dimensões das transações foram investigadas separadamente. Por exemplo, para que se entenda a dimensão frequência, foram realizadas perguntas sobre atuação conjunta das empresas, a reputação estabelecida entre os agentes e a existência de compromissos confiáveis. Para a dimensão incerteza, foram realizadas perguntas sobre a troca de informações entre os agentes, o estabelecimento de sanções sociais e o acesso à informação de mercado sem um aparato de coleta complexo, como por exemplo, se alguma instituição estabelecida no aglomerado fornece estas informações às empresas. Também foram realizadas perguntas sobre os seis tipos de especificidade de ativos. No capítulo 4 é feita uma descrição detalhada de cada subcategoria e seu respaldo teórico. Mediante os discursos dos entrevistados foram investigadas as influências cruzadas das dimensões, ou seja, se uma maior frequência das transações diminui a incerteza e aumenta a pré-disposição no investimento em ativos específicos. Também a influência da dimensão incerteza sobre a especificidade de ativos foi investigada. Dessa forma espera-se descrever o padrão dos custos de transação no aglomerado, pois como afirma a teoria, níveis elevados de frequência de transações entre os agentes implicam em menor incerteza e aumentam a disposição para investir em ativos específicos. Foram investigados também quais as influências destes padrões na intenção das empresas em deixar o aglomerado, o que pode explicar a sua sustentabilidade. No capítulo 4 as categorias são discutidas em profundidade e no apêndice I é apresentado um roteiro de entrevistas que engloba todas estas questões.

**Figura 4 – Proposta de Descrição de Custos de Transação em Aglomerados**



**Fonte:** elaborado pela autora, baseado em Williamson (1985, 1996) e Dyer (1997).



### 3 Métodos da pesquisa

Para esta pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso. Alguns autores não consideram o estudo de caso como um método em si, mas como uma estratégia de pesquisa (HARTLEY, 1994; EISENHARDT, 1989, YIN, 2005). Para estes autores o estudo de caso tem seu foco na compreensão das dinâmicas presentes em um contexto particular. Ainda segundo Merriam (1988), o estudo de caso é utilizado quando se deseja compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos.

Para esta pesquisa o objeto do estudo foi o aglomerado calçadista de Jaú e este é composto de vários agentes como as empresas de calçados, as bancas de pesponto e as entidades de apoio como faculdades, escolas técnicas, sindicato e o Sebrae. Dessa forma, foram investigados os diversos agentes do aglomerado, buscando conhecer a visão de cada um deles sobre o fenômeno estudado, em conformidade com a proposição de Merriam (1988) para a utilização do método do estudo de caso. Somando-se a estes aspectos, para Godoy (2006) o estudo de caso constitui-se numa modalidade de pesquisa especialmente indicada quando se deseja capturar e compreender a dinâmica do fenômeno pesquisado tanto no que diz respeito às atividades e ações formalmente estabelecidas quanto àquelas que são informais, secretas ou até mesmo ilícitas. Neste estudo, muitos dos dados coletados, principalmente durante as entrevistas, revelaram aspectos informais dos relacionamentos entre os agentes, enriquecendo a descrição das relações estabelecidas entre eles.

O tipo de estudo aqui realizado foi qualitativo exploratório, buscando descrever as dimensões das transações estabelecidas por Williamson (1985), que são frequência, incerteza e especificidade de ativos e caracterizando as dimensões das transações e, por consequência, os custos de transação, verificando se estes têm influência na sustentabilidade do aglomerado. A matriz de proposta de descrição foi apresentada no item 2.2.

Como já citado na introdução, este estudo está inserido em um projeto de pesquisa maior, coordenado pela Prof.<sup>a</sup> Dra. Eliane Brito e com o fomento do CNPq, cujo objetivo é identificar quais são os fatores econômicos, sociais e comerciais que promovem a sustentabilidade e o crescimento dos aglomerados do Estado de São Paulo. Em um estudo anterior deste mesmo projeto, Szilagyi (2005) identificou três pólos calçadistas do Estado de São Paulo que possuem sustentabilidade: calçados masculinos em Franca, calçados femininos em Jaú e calçados infantis em Birigüi. O autor usou as metodologias de Suzigan (2003), Puga (2003) e Sebrae (2002) e dados do Ministério do Trabalho e Emprego dos anos de 1995 a

2003 e os aglomerados classificados nas três metodologias para o período analisado seriam considerados aglomerados com sustentabilidade.

Este trabalho buscou analisar o aglomerado calçadista de Jaú. Essa escolha se justifica pela importância do aglomerado de Jaú na produção total de calçados no Brasil e para o Estado de São Paulo. Segundo Côrrea (2001), o Estado de São Paulo é responsável por aproximadamente 15% da produção total de calçados no país e destes, 2% são referentes à produção de Jaú. Além disso, segundo o Jornal da Cidade – Bauru (2007) 40% do PIB do município de Jaú é fruto da atividade da indústria calçadista e esta gera cerca de 16 mil empregos diretos e indiretos. Dessa forma, o objeto de pesquisa foi escolhido com base nos seguintes critérios: em primeiro lugar, buscar contribuir com o projeto de pesquisa do CNPq, detalhando um dos aspectos econômicos que podem promover a sustentabilidade do aglomerado, sendo os custos de transação o aspecto econômico escolhido. Em segundo lugar, o aglomerado foi selecionado devido a sua importância econômica (pela relevância para a economia do município de Jaú e para Estado de São Paulo) e social (pelo número de empregos gerados). Por último, a escolha do aglomerado de Jaú justifica-se pela pequena produção acadêmica tendo como foco este objeto de pesquisa. Em um levantamento realizado nos anais do ENANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) dos anos de 1997 a 2006, da revista RAE (Revista de Administração de Empresas) e dos acervos de dissertações e teses das bibliotecas da USP (Universidade de São Paulo) e da Unicamp (Universidade Estadual de Campinas) foi encontrada somente uma dissertação, realizada por Oiko (2007), cujo objeto de pesquisa fosse o aglomerado calçadista de Jaú.

Em se tratando dos métodos da pesquisa, é preciso assegurar a qualidade da realização da mesma. Isso é ainda mais relevante quando se trata do método do estudo de caso qualitativo (MERRIAM, 2002; YIN, 2005). Segundo Merriam (2002) entende-se por qualidade da pesquisa a produção de conhecimento válido e confiável de uma maneira ética. Para isso, conforme a autora, é necessário assegurar a validade interna do estudo, sua confiabilidade e sua validade externa.

Em relação à validade interna, Merriam (2002) afirma que na pesquisa qualitativa, o interesse não é saber quantos confirmam tal visão ou como são distribuídas as variáveis estabelecidas pelo estudo. Mais importante é entender a perspectiva dos envolvidos, descobrir a complexidade do comportamento humano em determinado contexto e apresentar uma interpretação abrangente do que acontece na realidade. Apesar disso, a autora afirma que a

interpretação da realidade acontece sob a perspectiva do pesquisador, é ele que apresenta a sua visão das opiniões dos entrevistados e do fenômeno estudado. Como, então, assegurar a validade interna do estudo? Merriam (2002) propõe que se utilize a triangulação, sendo esta de quatro tipos: múltiplos investigadores, múltiplas teorias, múltiplas fontes de dados ou múltiplos métodos de análise para confirmar as conclusões do estudo. Neste estudo, a triangulação foi feita utilizando-se múltiplas fontes de dados. Dessa forma, foram utilizadas entrevistas com os agentes do aglomerado, observações nas visitas de campo e os dados secundários, provenientes da análise documental e de fontes como jornais, estudos setoriais efetuados pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e também estudos anteriores.

A confiabilidade do estudo, segundo Merriam (2002), em um estudo qualitativo refere-se à consistência dos resultados em relação aos dados coletados. Em pesquisa qualitativa, muito mais do que replicar os resultados obtidos, já que o comportamento humano não é estático, é importante que os resultados sejam consistentes. A confiabilidade, segundo Merriam (2002) pode ser atingida utilizando-se a triangulação. No que diz respeito a este estudo, a triangulação das fontes de dados mostrou-se consistente, com cada uma das fontes utilizadas corroborando a anterior.

Por fim, a validade externa, para Merriam (2002), se refere não só a generalização dos resultados da pesquisa, já que a generalização de estudos qualitativos é motivo de controvérsia. Mais do que generalizar os resultados, a validade externa de um estudo qualitativo pode ser atingida utilizando-se uma descrição ampla e rica do fenômeno estudado. Dessa forma, mediante a descrição detalhada do objeto estudado, os leitores poderão determinar se a situação descrita no estudo pode ser transferida a outras situações e assim determinar se os resultados podem ser transferidos. Na capítulo da análise de dados é oferecida uma descrição detalhada dos resultados da pesquisa, procurando assim alcançar a validade externa para este estudo.

### **3.1 Coleta de Dados**

Para este estudo, foram utilizadas três fontes de dados: as entrevistas com os agentes do aglomerado, a observação direta durante as visitas a campo e os dados secundários, advindos da análise documental e de fontes como jornais, estudos setoriais efetuados pelo BNDES e também estudos acadêmicos anteriores.

Em relação aos dados secundários foram utilizadas fontes como jornais da região e estudos anteriores. Como já citado anteriormente, em relação a estudos anteriores, foram pesquisadas revistas acadêmicas como a Revista de Administração de Empresas (RAE), os anais do ENANPAD dos anos de 1997 a 2006, além de bancos de dados eletrônicos como a biblioteca da Unicamp (Universidade Estadual de Campinas) e da USP (Universidade de São Paulo). Foi encontrado neste levantamento uma dissertação com foco no aglomerado de Jaú, realizada por Oiko (2007), para a Escola de Engenharia de São Carlos. Outro estudo encontrado específico deste aglomerado foi indicado pelos representantes do sindicato e do Sebrae e realizado por Oliveira e Garcia (2001), para a faculdade de geografia da UNESP (Universidade Estadual Paulista). Além disso, como fontes de dados secundários foi utilizada a análise documental. Nos arquivos do sindicato das indústrias de calçados de Jaú havia algumas edições do jornal informativo distribuído aos associados, bem como folders e panfletos dos planos de ação do sindicato, além de documentos caracterizando os associados. Estes dados forneceram informações sobre as relações que as empresas estabelecem nos aglomerados, por exemplo, se as empresas atuam conjuntamente para participar de feiras de negócios (nacionais ou internacionais), se os empresários reúnem-se frequentemente para trocar informações, se há treinamento da mão-de-obra especializada nas associações de setoriais, entre outros dados.

Já como fonte de dados primários foram utilizadas as notas de campo das observações realizadas durante as visitas realizadas ao aglomerado em três ocasiões: em 30 de outubro de 2006, 30 de março de 2007 e 23 de agosto de 2007. Para Yin (2005) ao visitar o local do estudo de caso, o pesquisador tem a oportunidade de realizar observações diretas. Estas observações podem ser realizadas de maneira formal, observando um protocolo estabelecido previamente, segundo o qual o pesquisador deve obrigatoriamente observar e medir certos aspectos do comportamento das unidades analisadas. As observações diretas também podem ser realizadas de maneira mais informal, casualmente, e a cada observação que o pesquisador julgar pertinente são realizadas anotações ou o pesquisador pode inclusive fotografar o comportamento relevante à sua pesquisa. (YIN, 2005). Para este estudo, foram realizadas observações durante as entrevistas com as empresas e os outros agentes, além de visitas ao Sindicalçados Jaú, ao Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) local, aos distritos industriais doados pela prefeitura e também aos três shoppings de calçados do município. As observações foram realizadas de maneira informal, conforme proposto por Yin (2005), e os

dados dessas observações foram compilados em notas de campo. Um resumo destas notas pode ser avaliado nos dados da pesquisa constantes do apêndice II.

Também como fontes de dados primários foram realizadas entrevistas em profundidade e investigaram-se as percepções dos agentes do aglomerado sobre as dimensões das transações e sua influência sobre os custos de transação e a sustentabilidade do aglomerado. Foi utilizado um roteiro de entrevistas semi-estruturado, constante do apêndice I. Abaixo, o quadro com as entrevistas realizadas.

**Quadro 3 – Entrevistas realizadas**

<b>Quantidade</b>	<b>Agente pesquisado</b>
2	Empresários das indústrias de calçados
2	Proprietários das bancas de pesponto
1	Representante do sindicato patronal
1	Representante do Sebrae local
1	Professor da faculdade local
1	Consultor das bancas de pesponto do Senai
1	Representante do centro de design do Senai
1	Professor do Senai
<b>10</b>	<b>Total de entrevistados</b>

**Fonte: elaborado pela autora.**

Vale ressaltar que para a coleta de dados mediante as entrevistas foi utilizado como contato o Sindicalçados Jaú. Esse expediente foi utilizado pela dificuldade em se estabelecer a confiança com os agentes do aglomerado sem a apresentação de um terceiro que validasse a confiabilidade e o caráter confidencial dos dados da pesquisa. Essa foi uma preocupação constante dos entrevistados: se os dados coletados poderiam gerar problemas com o Fisco e se os nomes citados nas entrevistas seriam omitidos. Por estes motivos, no apêndice II são apresentados os trechos das entrevistas, preservando as informações consideradas sigilosas pelos respondentes. Garantidos esses pré-requisitos e com a mediação do Sindicalçados Jaú foi possível realizar a coleta de dados.

Para descrever a influência dos custos de transação na sustentabilidade do aglomerado foram usados dados primários coletados via entrevistas com agentes atuando no arranjo. Foram coletadas as percepções de diversos agentes. Foram entrevistados os proprietários de dois fabricantes de calçados. Este nível de respondente foi escolhido porque estes agentes possuem grande experiência sobre as relações que as empresas estabelecem entre si no arranjo e tendo em vista que suas percepções abrangem não só as relações de sua empresa mas também porque é vantajoso para o agente estabelecer-se no aglomerado e podem ser pesquisadas as razões que levam as empresas a manter-se no local. No decorrer da pesquisa

foi verificada a grande importância que os empresários dão à terceirização da mão-de-obra e por esse motivo também foram pesquisadas as bancas de pesponto. Os entrevistados das bancas de pesponto foram os seus proprietários, sendo uma banca formalizada, com empresa constituída e uma banca informal, cujo local de trabalho era a própria residência do dono. Além desses agentes foram entrevistados também os representantes dos órgãos de apoio, como o representante do sindicato patronal, do Sebrae (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) local, da Universidade local e representantes de diversas áreas do Senai, na figura do consultor das bancas de pesponto, de um representante do centro de design do Senai e um professor de curso técnico do Senai. Estes entrevistados conhecem o arranjo como um todo e podem dar exemplos de várias perspectivas, ou seja, fornecer a sua visão sobre as várias empresas do aglomerado, ao invés da perspectiva do empresário ou do representante da banca que normalmente é a da sua própria firma. Os dados das entrevistas foram armazenados em um gravador de voz e posteriormente as entrevistas foram transcritas e analisadas. No apêndice II têm-se trechos das transcrições das entrevistas realizadas.

#### 4 Análise dos Dados

Os dados da pesquisa aqui realizada foram analisados utilizando-se a técnica da análise de conteúdo. Para Bardin (1995), a análise de conteúdo é uma técnica de investigação, que tem como finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. Segundo a autora, a análise de conteúdo possui dois objetivos: o primeiro é possibilitar uma leitura válida e generalizável da comunicação e proporcionar o enriquecimento da leitura, pela descoberta de conteúdos que confirmam o que se procura demonstrar a propósito das mensagens.

Tendo em vista estes objetivos, a análise de conteúdo para este trabalho buscou identificar em categorias de análise cada um dos discursos dos entrevistados em relação às categorias propostas, para que se possibilite uma leitura generalizável além de buscar descobrir se os conteúdos dos discursos dos entrevistados confirmam a visão de que os custos de transação possuem influência sobre a sustentabilidade do arranjo. Segundo Bardin (1995) a categorização é a operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, diferenciando estes elementos para depois reagrupá-los de acordo com critérios previamente definidos. Para a autora, a categorização pode empregar dois processos inversos: por milha ou por caixas. Na categorização por milhas as categorias não são estabelecidas previamente, deixando estas emergirem dos dados e o título conceitual da categoria é definido somente no final da operação. Já na categorização por caixas as categorias são estabelecidas previamente, derivadas do referencial teórico, e os dados vão sendo agrupados na medida em que vão sendo encontrados (manualmente ou por uso de *software*). Para este estudo, foi utilizada a categorização por caixas, com as categorias estabelecidas previamente e os dados agrupados manualmente em conformidade com as categorias.

As categorias foram estabelecidas de acordo com o referencial teórico e foram citadas de acordo com a figura 4. Foram estabelecidas quatro categorias principais: as três dimensões das transações como definidas por Williamson (1985, 1996), sendo elas a frequência, a incerteza e a especificidade de ativos. A quarta categoria analisada foi a sustentabilidade do aglomerado. Estas foram divididas em subcategorias para um melhor agrupamento dos dados.

A categoria frequência foi dividida em três subcategorias: a atuação conjunta, a reputação estabelecida entre os agentes e a existência de compromissos confiáveis. A atuação conjunta foi estabelecida como subcategoria para a análise da dimensão frequência pois esta pode ser tratada como uma *proxy* da frequência das transações. Essas transações não precisariam ser necessariamente relações de compra e venda, mas também relações interorganizacionais e

interpessoais que pudessem, ao longo do tempo, influenciar os custos de transação. Por exemplo, foi perguntado aos entrevistados se eles transportavam em conjunto com alguma outra empresa matérias-primas ou mercadorias. Mediante esta pergunta buscou-se descobrir se existia alguma relação de longo prazo entre os agentes. Essa escolha da atuação conjunta como subcategoria da dimensão frequência justifica-se na medida em que, para Farina et al. (1997) as transações podem ser recorrentes entre empresas ou entre membros de uma mesma comunidade, de tal forma que pode passar a ser economicamente viável a construção de um mecanismo complexo de governo dessas transações. Ora, em um aglomerado, que para este estudo é tratado como uma estrutura de governança complexa análoga às redes, a frequência das transações pode se dar também entre os membros da comunidade, na medida em que estes estabelecem relações com outros agentes do mesmo nível na cadeia para fins que não os de compra e venda no sentido vertical da cadeia de suprimentos. Estes relacionamentos recorrentes podem influenciar a construção da reputação e diminuir os custos de transação. Seguindo este raciocínio, a segunda subcategoria analisada foi o estabelecimento de reputação entre os agentes. Conforme os agentes econômicos transacionam entre si, eles estabelecem uma reputação para estes agentes, como consequência da maior frequência das transações (WILLIAMSON, 1985; FARINA et al., 1997). Por último, os compromissos confiáveis, conforme definição de Williamson (1985) podem salvaguardar uma relação do comportamento oportunista. Segundo o autor, os compromissos confiáveis surgem quando há a perspectiva de continuidade da transação. Dessa forma, um comportamento oportunista hoje pode minar meus ganhos de amanhã, se a expectativa era da continuidade da transação.

A categoria incerteza possui três subcategorias: a troca de informações entre os agentes, as sanções sociais e o acesso à informação de mercado sem aparato de coleta complexo. A troca de informações entre os agentes foi definida como uma subcategoria de acordo com estudo anterior realizado por Dyer (1997), no qual o autor afirma que um maior nível de troca de informações entre os agentes diminui a incerteza. Além disso, os agentes podem trocar informações sobre a reputação de fornecedores ou clientes, dessa forma estabelecendo sanções sociais. Um agente pode repassar a informação de um comportamento oportunista de um cliente ou fornecedor, assim os agentes do aglomerado sabem de antemão o comportamento oportunista prévio e escolhem não transacionar com determinado agente. Dyer (1997) também verificou a existência de sanções sociais em seu estudo, que diminuía a incidência do comportamento oportunista. Para Dyer (1997), essas sanções ocorriam de forma que os fornecedores perderiam os contratos futuros. Se um agente da cadeia se



comporta de forma oportunista, não são as salvaguardas contratuais que entram em ação, mas sim a sanção social, na forma de diminuição de pedidos ou cessão completa do relacionamento. Por último, o acesso à informação de mercado sem o aparato de coleta complexo reflete o fato de que nem sempre as empresas de um aglomerado precisam estabelecer departamentos de marketing, design, entre outros, para obter informação de mercado. Ou seja, elas não precisam necessariamente internalizar estas funções, pois obteriam as informações dos órgãos de apoio ou de outras empresas. Segundo Williamson (1985, 1996) são necessários controles administrativos fortes para aquelas funções essenciais à firma. Em um aglomerado, se houver intensa troca de informações estas ficam “soltas no ar”, como afirma Marshall (1891). Dessa forma, as firmas não necessitariam internalizar a busca de informações de mercado se podem obtê-las de outros agentes. Ou seja, as firmas podem utilizar as instituições de apoio para ter acesso às pesquisas sobre o mercado consumidor, sobre tendências de design de calçados, entre outros. Dessa forma, a incerteza também pode ser menor sem os custos associados a uma estrutura mais hierarquizada.

A categoria especificidade de ativos foi subdividida de acordo com os seis tipos de especificidade de ativos definidos por Williamson (1985, 1996): especificidade locacional, de ativos físicos, de ativos humanos, de marca, temporal e ativos dedicados. Os seis tipos de especificidade de ativos foram descritos com maior profundidade no item 2.1.2.1.

A última categoria analisada foi a sustentabilidade do aglomerado. De acordo com o estudo de Szilagyi (2005), o aglomerado calçadista de Jaú possui sustentabilidade, pois foi classificado nas três metodologias selecionadas: Suzigan (2003), Puga (2003) e Sebrae (2002), para o período de 1995 a 2003. Buscou-se descobrir dos agentes entrevistados se eles percebiam vantagens em estabelecer-se no aglomerado e quais seriam as principais dificuldades caso deixassem o local, buscando identificar as razões pelas quais o aglomerado possui a sustentabilidade.

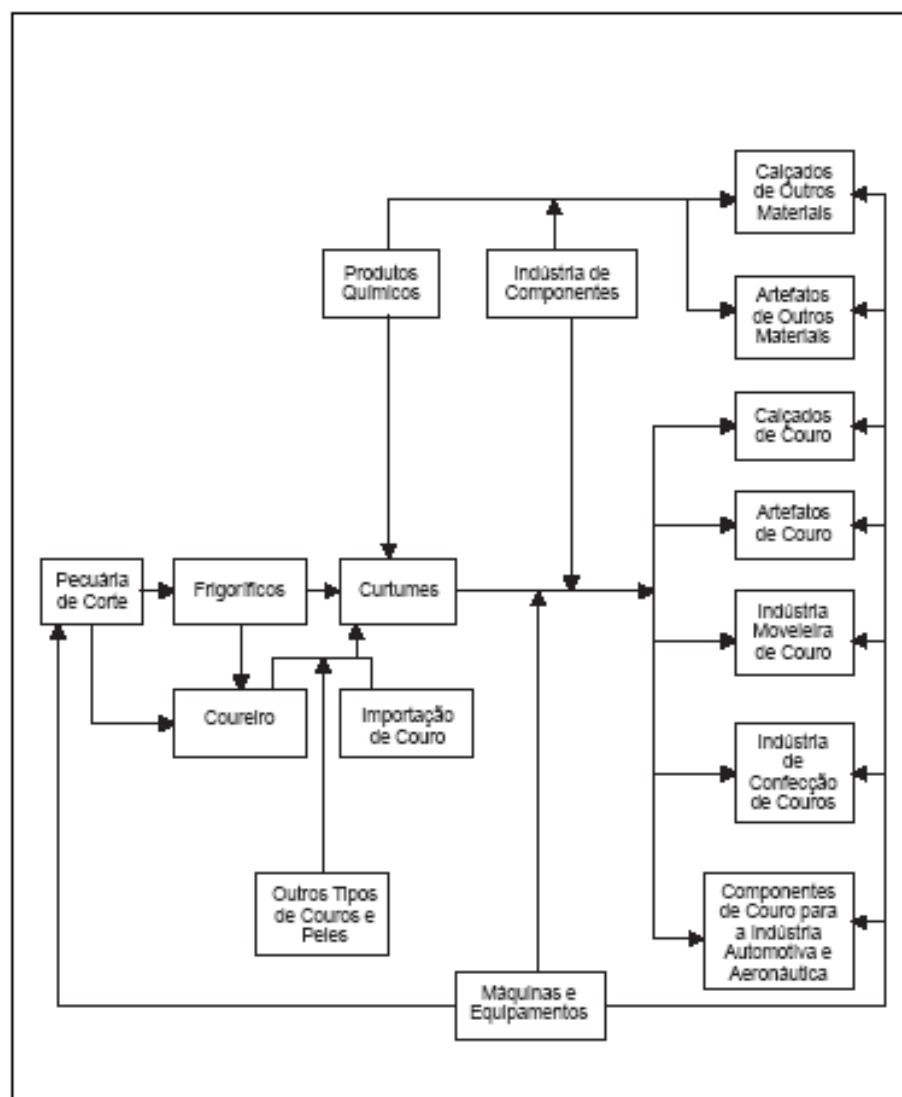
#### **4.1 Caracterização**

Nesta seção foi realizada uma breve caracterização do objeto de pesquisa, baseada em dados secundários: um panorama da indústria calçadista, evidenciando as fases produtivas e a relevância deste setor para a economia do país e um breve relato sobre a história do aglomerado calçadista de Jaú.

#### 4.1.1 Panorama da indústria calçadista

A cadeia produtiva da indústria de couros e calçados inicia-se com a pecuária de corte e frigoríficos. Apesar disso, o enfoque deste trabalho segue trabalhos anteriores como o realizado por Côrrea (2001), em um relatório setorial realizado para o BNDES que considera somente as indústrias de calçados, couro, componentes, máquinas e artefatos de couro. Segue na figura 5 uma ilustração da cadeia coureiro-calçadista completa.

**Figura 5 – Fluxograma da Cadeia Produtiva de Couro e Calçados**



**Fonte: Côrrea (2001).**

Em um levantamento realizado por Azevedo (2005), com dados do Ministério do Trabalho e Emprego do ano de 1999, a indústria brasileira de calçados possui 6.346

estabelecimentos responsáveis pelo o emprego formal de 211.582 pessoas. O autor ressalta que há grande presença de microempresas e de utilização do trabalho familiar e de terceirização de mão-de-obra, o que aponta para um montante de pessoas empregadas significativamente maior.

Além disso, para Azevedo (2005), entender o setor calçadista é entender o modo de organização em redes, já que as grandes empresas representam somente 0,3% do total de empresas do setor, segundo levantamento com dados do ano de 2001. Estas grandes empresas são responsáveis por empregar 20% da mão de obra, o que deixa os 99,7% das empresas restantes (média de 27 funcionários por empresa) responsáveis por 80% dos empregos, ou seja, a grande maioria. Dessa forma, para o autor, as grandes e pequenas empresas trabalham de forma articulada para abastecer o mercado consumidor e essa organização é realizada regionalmente, dada a importância que os aglomerados possuem para o setor.

Segundo Côrrea (2001) a produção de calçados no Brasil é caracterizada pela concentração em certas regiões que se especializaram na fabricação de determinados produtos. O Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, é o maior pólo produtor de calçados do Brasil e também está entre os maiores do mundo, com cerca de mil fábricas de calçados. Segundo o autor, este aglomerado é especializado na produção de calçados femininos.

No Estado de São Paulo, Côrrea (2001) aponta os mesmos aglomerados com sustentabilidade definidos por Szilagyi (2005). O primeiro aglomerado está localizado na cidade de Franca, sendo este o segundo maior produtor de calçados do país, com 360 fábricas. A especialização deste aglomerado é a produção de calçados masculinos. Já em Birigui a especialização é a produção de calçados infantis, com cerca de 150 empresas (CÔRREA, 2001). Por último, tem-se o aglomerado calçadista de Jaú, especializado na produção de calçados femininos (CÔRREA, 2001). Segundo o Sindicalçados News (2007) o aglomerado de Jaú possui 250 empresas de calçados femininos, que produzem em média 100 mil pares de calçados por dia e ainda possui capacidade instalada para mais 30%.

Outros aglomerados calçadistas importantes para o país estão localizados em: São João Batista, no Estado de Santa Catarina, com 120 empresas especializadas em calçados femininos; no Estado de Minas Gerais, os aglomerados da cidade Belo Horizonte, produtora de calçados femininos e a cidade de Nova Serrana, com 730 empresas, produtoras de tênis e chinelos em material sintético (CÔRREA, 2001).

Finalmente, Azevedo (2005) afirma que a demanda nacional é atendida quase que na totalidade pelos produtores locais, sendo que os principais mercados consumidores são as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. O pequeno volume de exportações refere-se principalmente ao segmento de tênis.

#### **4.1.2 História do aglomerado calçadista de Jaú**

A cidade de Jaú está localizada a 296 quilômetros da capital paulista, no centro geográfico do Estado de São Paulo (SINDICALÇADOS JAÚ, 2007). Segundo o Jornal da Cidade – Bauru (2007) a história da indústria de calçados no município de Jaú começou no século XIX quando um italiano chamado Giuseppe Contatore instalou na cidade a primeira sapataria. Por volta de 1900 já existiam algumas casas de couro instaladas e sapatos confeccionados de forma artesanal. Segundo dados históricos, foi com o senhor Giuseppe que muitos sapateiros aprenderam o ofício e se especializaram. Com o desenvolvimento econômico da cidade já em 1930 existiam muitas casas de couro e pequenas oficinas de pesponto, como a Casa Arthur Bernardi. Muitos dos empresários pioneiros na cidade se profissionalizaram nesta e outras oficinas de pesponto. Segundo dados históricos, a primeira empresa legalmente constituída foi a Romildo Crozera, fundada em 1943. Pouco tempo depois, muitas outras empresas se legalizaram e depois disso, muitos funcionários destas empresas pioneiras também estabeleceram seus próprios negócios. Com o fortalecimento da indústria calçadista para o município, os empresários do setor começaram a ganhar projeção política, tendo sido o primeiro empresário eleito para o cargo de prefeito em 1968 o senhor Jarbas Franco, proprietário da Indústria de Calçados Rosângela. Nessa mesma época as empresas passaram a contar não só com a mão-de-obra artesanal mas também com máquinas para auxiliar a produção. Em 1979, um grupo de empresários se uniu e fundou a associação das indústrias de calçados de Jaú, para defender e representar os empresários do setor. O número de empresas foi crescendo e hoje a cidade é conhecida como a capital do calçado feminino, e as empresas da região são responsáveis pela geração de 16 mil empregos diretos e indiretos, representando mais de 40% do PIB do município (JORNAL DA CIDADE – BAURU, 2007).

#### **4.2 Freqüência**

A primeira categoria analisada foi a freqüência, como explicado anteriormente. Esta foi dividida em subcategorias, sendo a primeira a atuação conjunta entre as empresas. Um dos entrevistados, professor de uma universidade local, explica como as empresas começaram a atuar de forma coordenada, um projeto iniciado pela necessidade de se dar um destino aos resíduos industriais, tendo em vista a legislação vigente, como nessa fala:

O problema do lixo chegou, dos resíduos, aí começaram a conversar, de uma forma mais abrangente, porque conversa sempre houve, mas essa união que veio através do pessoal da coleta, da questão do lixo que tem agora com essas pessoas, abriu as portas em comum. (Professor da faculdade local)

O entrevistado está citando a necessidade criada por uma legislação para que os resíduos sólidos industriais tivessem um tratamento antes de serem descartados no esgoto ou em aterros sanitários. Segundo a CETESB (Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental), em 1988 foi aprovada uma resolução regulando o descarte desses resíduos. A indústria de couro e peles (incluída a indústria calçadista) é a terceira maior poluidora, segundo levantamento feito com dados de do ano de 1996. (CETESB, 2007). Dessa forma, segundo o entrevistado, começaram os contatos mais coesos entre os empresários e um maior entendimento de que existiriam vantagens para todos se as empresas interagissem mais e pensassem em uma estratégia para a região. Mas segundo os empresários entrevistados, esse trabalho deve-se em grande parte às articulações estabelecidas pelas instituições locais. Um dos empresários entrevistados afirma que a atuação conjunta das empresas se dá principalmente pela coordenação das instituições locais, como o Sebrae (Serviço de apoio às micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo) e o sindicato local, em relação ao fomento da exportação e fortalecimento das vendas do aglomerado, assim como acesso a recursos públicos, como terrenos doados pela prefeitura ou então alíquotas tributárias mais baixas. Outra empresária entrevistada afirma que o trabalho mais coeso é recente, como neste trecho: *“Eu acho que já existe esse trabalho, de trabalhar em conjunto, mas eu acho que esse trabalho está se afirmando agora, do último ano para cá. A tendência é crescer esse trabalho do grupamento, do APL.”*

Para o representante do Sebrae local, a atuação conjunta das empresas ainda não ocorre de maneira sistemática, apesar dos esforços das instituições, mas mesmo assim gera alguma coesão, e benefícios práticos para soluções de problemas comuns às empresas da região, como neste trecho:

(...) você vê o movimento, vamos supor, a indústria de calçados tem um grupo denominado de conselho, grupo gestor. Tem um grupo não de maneira muito organizada, mas assim externam necessidades, colaboram sempre de forma não sistematizada, colaboram muitas vezes na concepção de algumas ações. Um exemplo, as escolas de pesponto nós estávamos com problema de formação de mão-de-obra, tanto o meio, lógico não só dos empresários desse grupo, junto com as instituições. Então, existem escolas hoje, há uma intervenção nesse sentido, agora quando você os envolve têm uma situação... eu acho que existem pequenos grupos. (Representante do Sebrae local)

Ainda sobre o trabalho conjunto, denominado projeto APL Jaú, que é fomentado pelo sindicato das indústrias de calçados de Jaú, na análise documental surge a seguinte fala de um empresário da região:

Acredito que o programa de desenvolvimento do APL favoreceu principalmente a visão de que o empresário não trabalha sozinho. A participação nas ações e nos projetos vem aumentando e a noção de grupo tem se fortalecido bastante. Isso é muito importante. Percebo que está mais forte a consciência de que as conquistas, para o APL de Jaú, devem ser coletivas e não mais individuais. Vejo empresários que hoje têm essa percepção mais apurada de trabalhar com o grupo, o que é bom para todos. (SINDICALÇADOS NEWS, 2006c, p. 8)

Além da percepção de que a atuação conjunta pode trazer benefícios para todos, outro empresário da região destaca resultados mais práticos da atuação das instituições, principalmente do sindicato (foram mantidos os erros de português do documento original):

Tenho participado de várias ações que ocorreram no sindicato nos últimos meses, nas quais destaco: as consultorias oferecidas para gestão financeira e de mercado, a participação nas feiras e stands coletivos, a exposição da minha empresa no projeto comprador, além de assistir inúmeras palestras e participar de cursos que tem me ajudado a estruturar melhor o meu negócio. Para mim, o programa do APL, em Jaú, tem aumentado o contato entre os empresários, ajudando a resolver problemas que são comum a todos. (SINDICALÇADOS NEWS, 2006b, p. 8)

Em relação às feiras, como na fala do empresário acima citado, estas são oportunidades de divulgar as empresas de Jaú aos compradores potenciais, o sindicato, a prefeitura e o Sebrae têm papel central em organizar e fomentar a participação conjunta dos empresários. Em julho de 2006, com subsídio do Sebrae, 41 empresas participaram do estande coletivo de Jaú na Francal (SINDICALÇADOS NEWS, 2006a). A Francal é a maior feira de negócios e moda dos setores de calçados e acessórios da América Latina, contando com compradores nacionais e internacionais. É realizada uma vez por ano, no mês de junho. (FRANCAL FEIRAS, 2007). Já em 2007, 11 empresas participaram da Couromoda, em um estande coletivo subsidiado pela prefeitura de Jaú e o Sebrae. A Couromoda 2007 contou com mais de 65 mil visitantes e 1200 expositores. (SINDICALÇADOS NEWS, 2007).

Em relação à atuação conjunta, pode ser destacado por fim que também existe uma atuação política em favor da região, inclusive com um deputado federal eleito que trabalha não só pelos interesses de Jaú, mas também por outros pólos calçadistas e o sindicato trabalha lado a lado com esse parlamentar, como nesta fala da representante do sindicato:

Existe assim, é até interessante, agora de maneira mais efetiva por que foi criado a frente parlamentar e nós temos um deputado aqui hoje que junto com o deputado do sul, enfim, de Franca. Então, o próprio presidente da

Sindicalçados, (...) ele esteve junto com o vice recentemente em Brasília. Então, há uma negociação, há uma articulação nesse sentido, agora eu não tenho dúvida que será mais... organizado em função da frente parlamentar, a força está encorpendo. (Representante do sindicato)

A segunda subcategoria a ser analisada é o estabelecimento da reputação dos agentes. Esta subcategoria é diretamente influenciada por outra, a troca de informações, pois não é preciso que um agente transacione diretamente com o outro para que conheça a sua reputação, basta que um agente do aglomerado lhe transfira a informação de como o fornecedor ou cliente se comporta para que a reputação positiva ou negativa seja repassada, e no caso de um comportamento oportunista prévio, é estabelecida uma sanção social: outros agentes do aglomerado não mais estabelecerão negócios com quem se comportou de forma oportunista.

Assim sendo, para os empresários entrevistados, a reputação dos agentes da região influencia na escolha de fornecedores. Um dos empresários entrevistados afirma que possui relações de longo prazo com alguns fornecedores do aglomerado e que mediante essas relações estabeleceu uma reputação para estes agentes, baseada em sua experiência como empresário e nas transações repetidas ao longo do tempo. Ou como na fala desta entrevistada:

As indústrias de calçados de Jaú, elas também vem muito de família, de ramos familiar, de pessoas que eram de dentro de fábrica, e depois juntaram-se com dois ou três amigos, e abriram indústria. Então, existe ainda um elo de ligação forte, um conhecimento forte. Daí também surgiram várias empresas e fornecedores, que sempre têm esse achego, esse conhecimento, essa relação de amizade e às vezes, mas... por afinidade também, eu acho que se faz negócio, mas desde que complete os outros itens. Concorrência, preço bom, entrega, atendimento, serviço, que esse fornecedor possa te beneficiar, e não só relação de amizade, mas que existe também um relacionamento de amizade, existe. (...) Já existe uma relação de confiança, logicamente com aqueles que você já trabalha, mas a gente, nunca está fechado para outros. A gente faz cotação de preço, vê o melhor atendimento, tudo isso é considerado. (Empresária)

Para o representante do Sebrae o estabelecimento da reputação é tão importante que, na percepção dele, como os empresários da região estão cada vez mais profissionais, existe a busca de fornecedores de melhor qualidade fora do aglomerado. Ou em suas palavras:

Hoje eu vejo assim, que nem o pólo de Jaú é composto por empresas de pequeno porte. As empresas de pequeno porte, de maneira geral, elas têm dificuldades também no quesito relacionamento com o fornecedor. Muitas vezes, principalmente quando não é priorizado em uma relação de troca, então ela tem que correr mais atrás do que alguém corre atrás dela, sabe assim? (...)Mas, eu vejo que uma boa parte hoje, que é o próprio nível, a percepção do empresário está mais crítica no quesito preço, a disponibilidade, a qualidade, prazo de entrega, sabe? Daqui é uma deficiência de que está sendo feita, do quadro de fornecedores das empresas e que percebem como ela tem uma deficiência em alguns critérios de competitividade, por exemplo, o prazo de entrega, qualidade, custo e aí é o

pólo aqui em Jaú características de uma flexibilidade muito grande e produtiva, tem uma variação de modelos muito grande. Então, o fornecedor aqui não atende à demanda para a localidade, tem várias para fora. (Representante do Sebrae local)

Um elo importante da cadeia calçadista de Jaú é a banca de pesponto. Também para estes prestadores de serviços existe o estabelecimento da reputação: as empresas conhecem a reputação das bancas e as bancas estabelecem entre si uma reputação para as empresas. Para os proprietários das bancas entrevistados este conhecimento das empresas é significativo e influencia na hora de decidir se vale a pena ou não trabalhar com determinada empresa. Uma das bancas entrevistadas, estabelecida em ponto comercial, afirma que trabalha sempre com a mesma empresa, a não ser que algum motivo o force a parar de trabalhar com ela, como um comportamento oportunista ou o não cumprimento de um acordo. Ou em suas palavras, respondendo sobre qual o maior prazo que trabalhou para uma mesma empresa:

Cinco anos, teve empresas que trabalhei só dois meses e não deu. Porque é assim, funciona assim, é informal. Então, o que a gente tem? A palavra, se eu combinar uma coisa com você e você não cumprir comigo, aí eu não faço mais para você, porque se eu prometer para você e não cumprir, aí para. Aí que para esse acordo. (Banca de pesponto em ponto comercial)

Para o entrevistado de outra banca de pesponto, localizada em sua própria residência, foi o conhecimento da empresa para a qual trabalha há dois anos (dos quatro anos que está estabelecido como banca de pesponto no aglomerado) e o fato de que a frequência das transações ser uma constante, mesmo em períodos de baixa, que permitiu esta relação de longo prazo e o estabelecimento da reputação, como nesta fala:

Em termos de matéria-prima que eles me fornecem material para trabalhar, fornece a quantidade necessária, que tem empresa que ficar dando uma regulada um pouco, sabe? Então, como eles ali nesse sentido eu não tenho problema nenhum e a atenção que eles me dão também é importante. Às vezes, dá ouvido ao que a banca pede, fala, reclama. Então, esses fatores aí contribuíram para que eu prestasse serviço só para eles, porque eu já trabalhei no passado quando começou, há uns dois, três anos atrás, vamos colocar assim porque já faz quatro anos. Então, eu cheguei a trabalhar com duas, mas é aquele quebra galho porque quando você é uma banca nova do mercado ninguém dá muito crédito para você, entendeu? Pega na hora do sufoco, então essa empresa não, ela já quando me contratou pediu exclusividade e eu falei: “Eu dou exclusividade se vocês me assessorarem e me manter no serviço”. (Banca de pesponto em ponto residencial)

Além disso, o mesmo entrevistado ressalta como estabeleceu a reputação com a empresa que trabalha, respondendo se acredita que as empresas dão preferência ao contratar as bancas de pesponto:

Eu acredito que sim e isso porque... eu acredito pelo fato de talvez a banca ser uma prestadora de serviço a mais tempo, está mais tempo com a empresa



ou também pela banca, o serviço de qualidade da banca. Então, acaba contando muito o compromisso com elas exatamente. Então, vamos supor, você tem a qualidade do serviço e ser eficiente na entrega: “Poxa, eu estou te entregando os 50 pares, mas eu quero 50 pares todos os dias”. Então, eles me entregam 50, amanhã vem aqui e pega 10, não entrega 50, mas outro não entrega nada, você entendeu? Isso conta um pouco, na hora do vamos ver, na hora do sufoco eu acredito que eles vão dar preferência: “Manda tal modelo ou tal serviço para a banca do Marcelo, João e eu sei que vai sair o serviço”, então isso. Eu acho que em todas as empresas isso é levado em consideração. (Banca de pesponto em ponto residencial)

Aqui o entrevistado ressalta a importância de prestar um serviço de qualidade para a empresa e uma pontualidade ou regularidade na entrega e sempre ter algum serviço pronto para apresentar a empresa que o contrata, enquanto outras bancas podem ser menos pontuais. Dessa forma, as empresas também criam uma reputação para as bancas com as quais transacionam.

A última subcategoria analisada é a existência de compromissos confiáveis, como já evidenciado no capítulo 2.1.2.3, que nada mais é do que a criação pelos agentes de um objetivo comum: a continuidade da relação. Os empresários entrevistados afirmaram que suas empresas mantêm relações de longo prazo tanto com fornecedores do aglomerado como com clientes, esses em sua grande maioria localizados fora do aglomerado. Como na fala desta entrevistada, quando questionada se mantém relações de longo prazo com seus fornecedores:

Geralmente são os mesmos, porque também na cidade existe um limite de fornecedores. Existe uma empresa de palmilha, por exemplo, que atende vários fabricantes, não existe tantas empresas assim para atender, que você tenha que cotar com tantos assim. Então, existe já essa relação de parceria, existem os mais conhecidos, que você já vem trabalhando. Se o trabalho está bom, se o preço está bom, se eles o que atende na hora em que você precisa, às vezes não tem sentido mudar, nunca deixa de se fazer uma cotação. (Empresária)

Para os representantes do sindicato e do Sebrae local os empresários da região dão preferência sempre para os fornecedores com os quais já trabalham e essa relação só se desfaz quando ocorre uma quebra no contrato. Nas palavras do representante do Sebrae: “(...)a relação estoura quando um não paga o outro só (...)”. Para ambos os entrevistados, já existem relações de longo prazo e a confiança está estabelecida, na medida em que os agentes já transacionam há algum tempo: “(...) eu acho que muitos já se relacionam por confiança já. Existe uma relação entre fornecedores, vendedores e indústria que já são relações confiáveis, o tempo...” (Representante do Sebrae).

Para o professor da faculdade local a troca de fornecedores só existe se houver uma grande vantagem no preço ou na pontualidade de entrega, mas para ele a maior influência

seria a moda, o design dos calçados. Se um fornecedor não estiver alinhado com o design da atual coleção, aí sim as trocas de fornecedores seriam mais freqüentes. Nas palavras do entrevistado:

O que mais influencia a escolha de um fornecedor aqui é preço. Preço e pontualidade fazem diferença, isso é o que está mostrando para mim, as conseqüências a própria, troca de fornecedores, vai somar no preço? Não, não existe troca de fornecedor, só quando tem algum trabalho, uma coisa muito nova. Porque, se você começar entender o APL de Jaú, uma característica importante, é moda. (Professor da faculdade local)

A empresária entrevistada também evidencia como é o tratamento entre fornecedores e clientes do aglomerado, salientando a existência de compromissos confiáveis:

Eu acho, que tem que haver um relacionamento sim, e logicamente que a amizade uma coisa, e negócio é outra, mas a partir do momento que você sente que existe um respaldo, um comprometimento do lado do seu fornecedor. Se você é um cliente que paga direitinho, que cumpre com seus atos, eu acho que você espera que outro lado também corresponda. Então, a gente acredita que deva haver uma confiança sim, e um comprometimento das duas partes, tanto do cliente, como do fornecedor. E que a gente não vai explorar em algum sentido, explorar em preço, eu acredito que hoje a gente tem que ter valores também, quando a gente compartilhar, tem que haver benefício das duas partes, não a exploração. (Empresária)

Em relação às bancas de pesponto, as falas dos entrevistados também evidenciam a existência de compromissos confiáveis. Para o consultor das bancas de pesponto entrevistado, 90% das bancas de Jaú mantêm relações de longo prazo com as empresas. A banca de pesponto em ponto comercial entrevistada afirma: *“Eu conheço pessoas que fazem 12 anos com a mesma firma, 13 anos. Eu, o máximo que eu fiquei uma firma foi cinco anos.”* Outra banca de pesponto entrevistada evidencia a mesma situação, afirmando que a empresa com a qual trabalha há dois anos dá um tratamento igual a todas as bancas que prestam serviço e cumpre a palavra no sentido de manter sempre a banca trabalhando, mesmo que seja para fazer estoque:

Então, isso também é uma questão muito importante, a empresa tem manter trabalhando, não importa se não vendeu. Às vezes, eles não vêm bem, mas fazem estoque, então eles conseguem manter pelo menos pelo que eu saiba, com os outros colegas que prestam serviço para eles, todo mundo passa trabalhando. (Banca de pesponto em ponto residencial)

E evidencia a importância da “palavra” no relacionamento com a empresa:

Com todas as outras empresas que eu trabalhei eu não acertei nada diretamente com o dono ou o empresário, essa empresa foi exceção, ele acertou diretamente comigo sem intermediário você entendeu? Então, o que ele me pediu eu procuro cumprir e o que ele me prometeu ele está cumprindo também. (Banca de pesponto em ponto residencial)

Uma das razões para explicar porque para as bancas a existência de compromissos confiáveis é importante e porque as bancas estabelecem uma relação de longo prazo com as empresas pode estar no fato de que, segundo o representante do sindicato, 80% a 90% das bancas de pesponto estabelecidas em Jaú são informais, ou seja, não estão constituídas juridicamente. Dessa forma, não há como estabelecer contratos formais com as empresas e os compromissos confiáveis assumem grande importância para as partes, sendo estes a forma estabelecida para que um acordo seja cumprido.

Em resumo, a categoria frequência analisada mediante as suas subcategorias atuação conjunta, reputação estabelecida pelos agentes e a existência de compromissos confiáveis evidencia que:

- em relação à atuação conjunta, os agentes estabeleceram relacionamentos em primeiro lugar devido à necessidade de se tratar os resíduos sólidos do processo produtivo, e desde então a articulação das entidades de apoio, como o sindicato e o Sebrae, permite um fomento à exportação e às vendas para o mercado interno, como por exemplo com as feiras e os stands coletivos, além de acesso a recursos públicos como também em relação ao treinamento da mão-de-obra em conjunto com o Senai;
- a reputação é importante na escolha dos fornecedores e influencia nessa decisão;
- os compromissos confiáveis aparentam ser de grande importância para os agentes do aglomerado, tendo em vista as relações de longo prazo estabelecidas entre os agentes.

Dessa forma, em relação à dimensão frequência, o aglomerado de Jaú possui atuação conjunta das empresas, de maneira ainda incipiente, mas que traz resultados práticos para os empresários, como no caso das feiras. Além disso, percebe-se que a reputação dos agentes é de grande valor na escolha de um fornecedor, além de que as falas dos entrevistados evidenciam a existência de compromissos confiáveis nas relações entre clientes e fornecedores e a palavra empenhada é de grande valia para os agentes, tendo em vista de que em nenhuma das entrevistas foi afirmada a existência de contratos formais entre os agentes. A informalidade na contratação de serviços e nas compras de matérias-primas imperam no aglomerado.

### 4.3 Incerteza

A segunda categoria analisada foi a incerteza, como já explicado anteriormente. Esta foi dividida em três subcategorias: troca de informação entre os agentes, o estabelecimento de sanções sociais e acesso à informação de mercado.

Pôde-se perceber, pelos discursos dos entrevistados que é intensa a troca de informação entre os agentes. Todos os entrevistados confirmaram a existência de troca de informações entre os agentes, mas sempre de maneira informal, no “bate-papo”, como evidenciado nestes trechos:

Eu acho que -, de uma forma tão precisa, mas no bate-papo, eu acho que o assunto acaba sendo comentado sim. Acaba sendo falado, as pessoas acabam tomando conhecimento, mas não tem um conhecimento que tenha sido passado alguma relação nesse sentido, acho que não existe grandes problemas. (...) Você tem uma dúvida e pode ligar para um outro que você é mais achegado, ele vai te dar informação, da mesma forma, ele vem aqui consultar: “Está acontecendo isso e aquilo”. Vem trocar uma idéia, vem bater um papo, existe, sempre dessa forma. (Empresária)

Isso é comum, ontem, por exemplo, de quinta feira tem um happy hour de calçadistas vão lá, trocam uma idéia, nem abre o jogo, mas todo mundo está no mesmo barco. (Professor da faculdade local)

Outro empresário entrevistado afirma que troca informações com outros agentes do aglomerado principalmente em relação aos fornecedores. Em relação a procura de novos fornecedores, o representante do Sebrae entrevistado afirma que se os agentes forem buscar outro fornecedor procuram primeiro se informar sobre seu comportamento, como nesta fala: “(...)uma nova relação ele vai fazer isso, ele vai buscar outro tipo de informação para saber se tem procedência, se tem pedigree ou não, sabe uma coisa nesse sentido?” (Representante do Sebrae).

Dessa forma, percebe-se a influência da troca de informações na disseminação da reputação de um agente. A reputação é estabelecida para os agentes com os quais transacionam e, através da troca de informações, podem descobrir de antemão a propensão de um agente ao comportamento oportunista. Na fala do entrevistado, é preciso descobrir se o fornecedor possui “pedigree”, ou seja, se possui reputação positiva com algum agente para então considerar se irá estabelecer transações com ele.

O representante do Sebrae entrevistado afirma que as informações são trocadas (em suas palavras): “*Informalmente sim, formalmente não, mas informalmente*”. O consultor das bancas de pesponto afirma que também é procurado para passar informações, tanto para os empresários como para as bancas, como neste trecho: “*Até por um diferencial de contexto,*

*outros empresários já estão me ligando para perguntar. (...) E ao contrário também, bancas também me procuram.*” (Consultor das bancas de pesponto).

Os proprietários das bancas de pesponto entrevistados também afirmam que trocam informações entre eles e evidenciam também a segunda subcategoria analisada, a existência de sanções sociais, como nas falas destes entrevistados:

Existe assim: “Não vai naquela fábrica que está pagando muito pouco. O que você acha daquela fábrica?”, “Lá não compensa trabalhar”, existe sim. (Banca de pesponto em ponto comercial)

Espalha, com certeza espalha porque tem colegas no geral, não só em questão de não é um bom pagador ou é um bom pagador ou não me mantém com serviço ou me mantém, em todos os aspectos. Em questão de modelagem: “Aquela empresa só faz modelo ruim de trabalhar”, em todos os aspectos. Então, sempre uma banca vai informar para o outro o que está passando, informação isso daí é normal mesmo: “Estou prestando serviço para uma fábrica lá, não é tão exigente”, alguns falam isso. (Banca de pesponto em ponto residencial)

Pode-se perceber que, como estabelecido na análise da categoria frequência, os agentes do aglomerado estabelecem uma reputação para aqueles agentes com os quais transacionam, repassam essa informação a terceiros e, como foi evidenciado nestes trechos, se a reputação estabelecida foi negativa os agentes acabam sofrendo sanções sociais, ou seja, não só a empresa prejudicada deixa de trabalhar com o agente de má reputação, como a informação percorre o aglomerado e outros também deixarão de transacionar com o agente. Dessa forma, a incerteza nas transações diminui. Outros entrevistados também evidenciam a troca de informações e a existência de sanções sociais, como nestes trechos:

Acontece, no bate-papo, tal fornecedor está entregando, não está entregando de acordo, está atrasando muito, existe. Essa informação existe. (Empresária)

Na realidade, é interessante não só para as bancas. Existe uma conversa aqui dentro, no sentido de, tipo, até em clientes, vamos supor, bons ou maus pagadores, fornecedores, não só isso, pessoas, compradores de indústrias que sacaneam, e não sacaneam. Porque tem muitos problemas também, na própria indústria, e bancas mesmo, tanto boas e más, boas bancas com más...(Consultor das bancas de pesponto)

Não é uma informação assim: “Eu fiz assim você vai lá, para esse fulano”, não, existe uma troca assim, por exemplo, “Fulano está entregando mal, à qualidade da palmilha não está boa, a cola”. Existe essa troca de informação, mas isso é uma conversa fora da empresa. (Professor da faculdade local)

O pessoal com muitas idéias dos empresários, a ponto de falar: “Aquele colaborador, não coloca mais o cara na empresa porque ele vai, fica três meses depois ele vai querer entrar com processo contra”.Então, informalmente. (Representante do Sebrae)

Os entrevistados evidenciam a troca de informações de maneira informal e ainda dizem que esta troca existe em todos os níveis, seja sobre fornecedores, clientes e até funcionários

das empresas. O trecho acima do representante do Sebrae salienta a troca de informações sobre funcionários, os empresários buscam referências sobre os funcionários que contratarão e se este possui uma reputação negativa, não será contratado, o que indica a existência de sanções sociais até para os funcionários, o que novamente, diminui sobremaneira a incerteza até nas relações trabalhistas.

A última subcategoria analisada é o acesso à informação de mercado. Os empresários entrevistados salientam a atuação das instituições, principalmente o Sebrae e o sindicato para ter acesso a informações de mercado. Em relação ao design dos calçados e as tendências da moda, os entrevistados afirmam que se baseiam nos pedidos dos clientes. Nesse sentido, um dos entrevistados salienta que não só o design é ditado pelos clientes como também a marca dos calçados é vendida com a marca do cliente, do varejista, como neste trecho:

(...) talvez eles venham com a marca, porque qual é o problema da marca do varejista? Se eu tiver um sapato, que a minha marca mais forte que a do varejista, o varejista quer a minha marca, você concorda? Então, eu acho que até é um pouquinho uma acomodação dos empresários, ter pelo menos uma garantia desse mercado, você está entendendo? Por que eu vou brigar com o meu nome, se eu posso trabalhar com nome de terceiros? (Professor da faculdade local)

Ou seja, a informação sobre o design dos calçados é repassada para as empresas pelos clientes, que sugerem os modelos e a marca do calçado produzido é a marca do varejista. Dessa forma, as empresas têm acesso a informações de mercado sem precisarem de um departamento de pesquisa e de criação de moda.

A situação de seguidor da moda e de submeter-se ao design do varejista está sendo modificada pelas instituições presentes no aglomerado. Os representantes do sindicato, Sebrae e Senai estão empenhados em conscientizar o empresariado local de que é preciso lançar moda e acompanhar as tendências do mercado, ao invés de submeter-se sempre ao design do varejista. Em duas oportunidades, foram realizadas observações no território do calçado, que é um shopping dos fabricantes de calçados de Jaú. A primeira observação foi realizada em outubro de 2006 e a segunda em agosto de 2007. Nesse período de dez meses foi possível perceber a mudança no design do calçado da região. Em uma primeira observação, os calçados eram todos muitos similares e de baixo preço, em média R\$20,00. Em uma segunda oportunidade, a diferença no design dos calçados, inclusive de materiais e nas cores utilizadas foi evidente, além de o preço médio dos calçados ter subido para R\$40,00. As próprias vendedoras das lojas de fábrica afirmaram que, de 2006 para 2007 a qualidade dos calçados melhorou muito e este não tem mais aparência de “calçado barato”. De acordo com as

instituições entrevistadas, isso se deve a conscientização dos empresários e ao repasse de informações das instituições para as empresas, principalmente mediante cursos e o centro de design de calçados do Senai. A entrevistada do centro de design do Senai evidencia essa mudança:

Começou no meio do ano passado, já tem alguns estilistas informais que trabalham fazendo trabalho de consultoria, mas o Senai realmente começou esse projeto no meio do ano passado. Eu acho que assim, a empresa está dando mais valor para esse tipo de projeto porque antes eles achavam que... folhear uma revista e fotografar e todo mundo fazia igual, isso era legal porque estava dando dinheiro no momento, agora não. (Representante do centro de design do Senai)

A entrevistada explica que existe o serviço gratuito para os empresários que quiserem buscar a informação, mas também prestam consultoria às fábricas que solicitarem e desenham a coleção, como no trecho abaixo:

Isso, e tendências de moda. Todos esses materiais que ficam expostos, as empresas vêm, pesquisam pega o nome de fornecedor, fotografam material para buscam as tendências em cores, texturas. Todas essas revistas, de revistas internacionais também. As empresas podem vir, pesquisar, a gente fotografa para elas, grava em um CD, os bureau de estilo são materiais muito caros que não são acessíveis para as empresas. Então, aqui elas têm esse acesso o gratuito também, fora isso a gente auxilia na parte de consultoria de moda. Então, a gente desenvolve coleções para as empresas, toda a parte de pesquisa tecnológica de materiais, as pesquisas das tendências a gente faz e interpreta para as empresas, desenvolve a coleção e desenho das criações. (Representante do centro de design do Senai)

Na análise documental também ficaram evidentes as ações promovidas pelo sindicato em parceria com o Senai para dar acesso a informações de design para os empresários de Jaú. Em dezembro de 2006 houve uma oficina oferecida pelo Senai de três dias, na qual ocorreram encontros para a orientação quanto às criações de calçados para a coleção outono/inverno. Essa oficina teve o objetivo de tornar o trabalho dos empresários mais sintonizado com estilos, materiais e acessórios (SINDICALÇADOS NEWS, 2006d). Já em março de 2007 foi promovido no sindicato um encontro entre 30 empresas de Jaú para a apresentação de um diagnóstico do Centro São Paulo de Design, ligado ao Senai. Essa instituição pesquisou as 30 empresas do encontro e apresentou os resultados da análise com o objetivo de orientar ações de moda e design (SINDICALÇADOS NEWS, 2007). Finalmente, em relação à moda e ao design, é visível o interesse das instituições em inserir as empresas de Jaú no circuito da moda brasileira ao promover, em uma parceria do Sebrae, sindicato, ABEST (Associação Brasileira de Estilistas) e Assintecal (Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos), a participação de doze empresas do aglomerado de Jaú na produção dos calçados da grife Iódice para a coleção de Inverno 2007, apresentada na São Paulo

Fashion Week. A orientação do design dos calçados partiu do estilista Valdemar Iódice com apoio e desenvolvimento da Assintecal e do Sebrae. A coleção produzida em Jaú valorizou as referências locais, utilizou informações históricas, culturais, além de materiais da região (SINDICALÇADOS NEWS, 2007). Nas palavras da representante do Sebrae Estadual:

Iniciativas como esta mostram que as micro e pequenas empresas, com apoio e capacitação, têm condições de produzir calçados de alta qualidade. É uma oportunidade de se divulgar o nível em que este segmento se encontra, evidenciado nos principais desfiles da alta-costura brasileira. (SINDICALÇADOS NEWS, 2007, p.6).

Além de informações em relação ao design, as instituições trabalham para informar ao empresariado local sobre pesquisas de marketing, novas ferramentas de gestão financeira, entre outros. Um exemplo é a palestra oferecida aos empresários de Jaú na qual uma pesquisa de mercado realizada pelo Sebrae que buscou identificar o comportamento da consumidora de calçados femininos adultos na cidade de São Paulo (SINDICALÇADOS NEWS, 2007).

Em resumo, a incerteza das transações no aglomerado calçadista de Jaú parece diminuir na medida em que:

- os agentes trocam informações entre si, de maneira informal, sobre fornecedores, clientes e até funcionários;
- são estabelecidas sanções sociais para os agentes com má reputação, na medida em que a troca de informações sobre essas ações circula entre os agentes do aglomerado;
- os agentes possuem acesso à informação de mercado sem estabelecer departamentos de pesquisa, para isso utilizam os clientes para conhecer moda, design e também utilizam as instituições de apoio para conhecer tendências de moda e informações sobre o mercado consumidor.

#### **4.4 Especificidade de Ativos**

A terceira categoria analisada foi a especificidade de ativos e buscou identificar quais são os tipos de especificidades de ativos presentes e relevantes para a sustentabilidade do aglomerado. A especificidade de ativos foi dividida em seis subcategorias, conforme explicado anteriormente. A primeira categoria analisada foi a especificidade locacional, como definida no capítulo 2.1.2.1, que se refere a proximidade de empresas de uma mesma cadeia produtiva, o que implica em menores custos para os agentes. Como evidência desta proximidade geográfica das empresas da cadeia produtiva do calçado pode-se citar a divisão



da cadeia produtiva de calçados de Jaú pela relação de associados do sindicato. Obviamente esta relação não engloba a totalidade de empresas da região, mas oferece uma estimativa de como os processos da cadeia produtiva estão presentes no aglomerado, beneficiando as empresas pela proximidade geográfica. Segundo a análise documental, em um relatório de agosto de 2007, são associados ao sindicato das indústrias de calçados de Jaú:

- 250 indústrias de calçados femininos;
- 70 empresas de componentes (solados, palminhas, fivelas, saltos, entre outros);
- 3 empresas de cartonagens e embalagens;
- 3 curtumes;
- 4 empresas de artefatos de couro.

Além disso, segundo uma estimativa do representante do sindicato, existem 800 bancas de pesponto, entre bancas juridicamente constituídas e bancas informais, prestando serviços às indústrias de calçados de Jaú. Tendo em vista esta gama de agentes da mesma cadeia produtiva, foi perguntado aos entrevistados se eles atuavam de forma a potencializar esse aspecto do aglomerado, transportando mercadorias ou matéria-prima em conjunto com outros agentes. Nenhum dos entrevistados confirmou a existência desta atuação conjunta. Mas existem, no município de Jaú, três shoppings com lojas de fábricas de calçados. Segundo o Sindicalçados News (2007) esses três shoppings possuem 175 lojas de calçados no total. Para o estabelecimento destes shoppings, os fabricantes de calçados da região trabalharam em conjunto para potencializar seus ganhos, como explica esta entrevistada:

Foram empresários daqui, que iniciaram a esse trabalho de shopping. Depois, o shopping do calçado foi o primeiro, idealizado por empresários, depois houve a companhia do calçado que foi em segundo, também idealizado por empresários daqui. E o terceiro, que é o território do calçado, ele surgiu meio que de repente, porque o prédio lá, foi direcionado, construído para um outro empreendimento, era um Ceasa. Depois, o pessoal percebeu...que não tinha mercado, que Jaú não era um local apropriado para esse tipo de empresa. Jaú não é caracterizado por hortas, nada disso, não existe essa cadeia produtiva aqui, nesse local. Então, depois do prédio em andamento, que os proprietários pensaram na possibilidade de se fazer alguma outra coisa, e caiu em cima do pessoal de calçado que surgiu o território. (Empresária)

Percebe-se pela fala da entrevistada a disposição do empresariado local em potencializar a especificidade locacional. Como ela mesma explica, o terceiro shopping a ser idealizado em princípio seria um centro de distribuição de alimentos, mas foi percebido que Jaú não produz alimentos em quantidade suficiente para que se estabelecesse uma central de

distribuição, a vocação do município é a fabricação de calçados. Dessa forma, os próprios empresários e os idealizadores do local resolveram transformar o espaço em algo que potencializasse a especificidade locacional do aglomerado.

A segunda subcategoria analisada foi a especificidade de ativos humanos. Pode-se estabelecer uma relação entre a especificidade locacional e a especificidade da mão-de-obra no caso do pesponto. Um dos proprietários da bancas entrevistados não era originalmente de Jaú nem da indústria calçadista e conta como começou a trabalhar neste ramo:

Exatamente, eu era de São Paulo, nascido lá e como eu estava desempregado surgiu a oportunidade da gente aprender na indústria de calçado aqui. Um colega nosso que inclusive tem banca ele falou: “Você vem para cá, trabalha comigo e vocês vão aprendendo, se vocês quiserem montar a banca de vocês”. Aí, foi vapt vupt, eu acho que em seis meses a gente já estava com a banca. (Banca de pesponto em ponto residencial)

Ou seja, por Jaú ser um pólo calçadista no qual a terceirização da mão-de-obra é tão intensa que o entrevistado pôde se estabelecer no município e aprender o ofício de pespontador, algo que não seria possível em outra localidade. O professor do Senai entrevistado cita quais são os ativos humanos específicos para a indústria calçadista:

Eu acredito que... o corte e o pesponto são mais difíceis de treinar o indivíduo para ele entrar na área produtiva. Por que? O pesponto tem toda uma questão de qualidade. A pessoa, o profissional tem que controlar bem o equipamento. É, porque o serviço é quase que artesanal mesmo. Então, dá uma prática, uma visibilidade muito boa no calçado o pesponto bem feito. E por que eu coloco o corte? O corte porque quando a pessoa é cortadora tem que conhecer a pele de couro para o produto final sair com uma qualidade boa também. Então, se você precisar de uma coisa ou outra junto com a montagem do calçado, o cara quando monta um sapato bem montado, ele vai esconder vários defeitos. Aliás, ele vai esconder defeitos, não, não vai ter defeitos no final. (Professor do Senai)

Tendo em vista a importância do corte e do pesponto para a produção do calçado, foi questionado ao entrevistado porque, em sua opinião, o corte não é terceirizado pelas empresas e o pesponto sim. Nas palavras do entrevistado:

Mas, eu digo assim, se o cara, pessoa pegou, comprou o couro lá, ele fez o cálculo de determinado sapato, ele tem que sair dez pares por mês... se você não jogar na mão de um bom cortador, vai sair 9,8 e esse um par e meio que está fazendo falta vai dar prejuízo para a empresa. Se você não levar em consideração que a gente não vai cortar 1 m só, você vai cortar 100, 200, 300 m, no fim das contas, essa quantidade que vai dar de quebra em 1 m vai fazer, vai ser um desfalque danado no faturamento da empresa. Então, por isso que o empresário faz questão de ter o controle da matéria prima, do couro dentro da empresa. E tem outra também... você tem uma série de coisas que... o couro quando você está dentro da empresa, você tem formas de... vamos dizer assim, você tem o controle total sobre o estoque, a partir da hora que ele sai fora... você já perde. Vamos supor, o couro rendeu, o cara

conseguiu cortar onze pares por metro, pode ser que a matéria ele não mostre para a empresa... quem corta, tem muita gente honesta trabalhando, eu não estou colocando isso em dúvida, mas você não tem certeza se aquela sobra vai voltar para a empresa. (Professor do Senai)

Então, para o entrevistado, uma questão importante é a especificidade de ativos humanos representada pela figura do cortador de couro, tendo em vista a relevância desta matéria-prima para a empresa. Ele cita a possibilidade de comportamento oportunista por parte do cortador no caso de a atividade ser terceirizada. Dessa forma, o entrevistado evidencia a necessidade de controles administrativos fortes para esta atividade. Voltando ao quadro 1, no capítulo 2.1.3, se pode notar que quando a necessidade de controles administrativos é forte, a estrutura de governança adequada (melhor adaptada) é a hierarquia (WILLIAMSON, 1996). Assim sendo, pela fala do entrevistado é percebida a necessidade das empresas manterem um controle administrativo forte para a atividade do corte do couro.

Para o entrevistado, o corte também é importante porque é a matéria-prima mais cara e, segundo Oliveira e Garcia (2001), representa 25% do custo final do calçado. Abaixo a fala do entrevistado:

Eu considero o corte, vamos dizer assim, eu sempre digo nos próprios cursos que eu dou. O corte para mim ele é o cofre da fábrica, então você vai lá, você compra o couro, o couro é um...O produto mais caro que tem. Uma matéria-prima cara, então você tem que ter o controle sobre ela. (Professor do Senai)

Esta fala evidencia novamente a necessidade de controles administrativos fortes para o ativo humano específico representado aqui pela figura do cortador. O entrevistado compara a quantidade da mão-de-obra necessária à fase do pesponto e à fase do corte do calçado para justificar porque o corte é, em sua maioria, interno às empresas e o pesponto, externo, como neste trecho:

O espaço para cortar 300,400 pares você precisa só de 3,4 cortadores. O pesponto vai fazer 400 pares, você precisa de 20,25 pessoas. Então, realmente a mão-de-obra ela não é tanta, não fica tão cara para a empresa também, tanto no acompanhamento, tanto no negócio de controle...da matéria-prima. Da economia de matéria-prima e qualidade, então compensa ter esse funcionário, esse colaborador dentro da empresa, compensa. Mas, assim mesmo ainda algumas empresas terceirizam o corte também, está bom? Algumas... (Professor do Senai)

No trecho acima o entrevistado salienta a necessidade de poucos cortadores de couro para que a empresa possua uma grande produção diária. Dessa forma, a mão-de-obra do cortador não é tão cara para a empresa quanto a mão-de-obra do pespontador, não pelo salário individual, mas no total de funcionários, o que pesaria no custo final do calçado. Outras razões apontadas pelo entrevistado para a fase do pesponto ser terceirizada são as facilidades

logísticas, já que as bancas estão todas localizadas dentro do aglomerado, além dos próprios custos fixos relacionados a um espaço físico maior necessário à empresa no caso de um pesponto interno. O entrevistado ainda ressalta o peso dos encargos trabalhistas que são evitados ao se contratar as bancas terceirizadas, como na fala abaixo:

...esses 100 pares que o cortador cortou em um dia, talvez você precise de três pessoas para pespontar ele. Então, você terceirizando a fábrica mantém o corte, depois separa as fichas e manda para as oficinas, essas oficinas costuram e devolvem. Quer dizer, você vai usar, único trabalho que você vai ter é buscar e levar. E tem outra, as pessoas estão abrindo, (...) Então, o que acontece? O trabalho se o cara tem é de levar e buscar... e tem outra, vai ter uma quebra, ele não vai precisar pagar, ele vai abrir mão naquela questão de estar pagando os encargos sociais daquele funcionário. Ele pode pegar uma oficina que o cara trabalha autônomo e também a questão de gastos, você tem um espaço mais enxuto você vai gastar menos, até os gastos normais de energia, água, luz, essa coisa toda... Vai poder começar a sua fabricação em um espaço menor. Então, tudo isso influencia no custo do calçado hoje. (Professor do Senai)

Outro entrevistado que ressalta a facilidade da terceirização do pesponto é o consultor do Senai. Ele também salienta a importância dos cursos e da consultoria prestada às bancas, pois tanto o consultor como o professor do Senai ressaltam que existe um gargalo de produção no aglomerado quando se trata das bancas de pesponto.

Ele tem razão nisso aí, também é muito importante. Mas, essa questão, o pesponto é muito terceirizado fora por causa do espaço. (...) O pesponto é até mais fácil de você levar para fora. (...) Por isso mesmo que esse projeto de banca de pesponto, através desse problema de mão-de-obra que implantamos o projeto e através desse projeto que a gente está dando também aulas gratuitas para os funcionários e até os proprietários. (Consultor do Senai)

O gargalo da produção para os entrevistados deve-se, na opinião deles, a falta de treinamento da mão-de-obra, tanto treinamento técnico como treinamento administrativo, e da facilidade de se montar uma banca de pesponto. Isso se deve ao fato de que para os proprietário das bancas, os ganhos são maiores quando trabalham como autônomos, do que quando trabalham como funcionários das empresas. O consultor entrevistado diz que muitos alunos do curso profissionalizante de pespontador de calçados do Senai de Jaú já saem do curso e montam suas bancas no “fundo de quintal”, pois para os recém-formados é mais vantajoso estabelecer-se como autônomo. Mesmo possuindo o treinamento “formal” para o pesponto, muito da qualidade dessa parte da produção vem da experiência, principalmente no caso do calçado feminino, pois são inúmeros os modelos a serem trabalhados e estes mudam muito a cada coleção. Ou ainda, mesmo que o pespontador possua experiência ele não necessariamente consegue trabalhar como um empresário, o que ele é de fato quando trabalha

como proprietário da banca autônomo. Nesta fala o consultor do Senai explica quem são os proprietários das bancas estabelecidas em Jaú e da falta de treinamento administrativo:

São ex-funcionários, até alunos do Senai, alunos de escolas de pesponto, no caso, que já acham que têm condições de ele manter uma banca, e vão lá e montam. (...). A gente percebe que, realmente, elas não têm conhecimento, do que é fazer um custo. Ela acha que está ganhando alguma coisa, mas não sabem. (Consultor do Senai)

Nestas falas os entrevistados ressaltam a falta de treinamento técnico ou administrativo que prejudica a qualidade do trabalho das bancas:

Porque na verdade, esse pessoal já está envolvido com o processo de fabricação, a questão do pesponto em si, eles são carentes de algumas informações tecnológicas. Então, essas oficinas favorecem você pegar e estar aprimorando, fazendo com que ele enxergue algumas coisas. Porque tem muito daquele negócio, o cara pegou recebeu a indenização, vai lá, comprar uma máquina e monta uma banca e ele vai trabalhar de acordo com a cabeça dele e às vezes a gente chega e enxerga algumas coisas e vai passando para ele, orientando de uma forma mais racional de produção. Então, essas oficinas elas vêm nesse sentido, como um socorro mesmo para o cara que está com a banca e até para assegurar a qualidade do calçado porque a gente tem muito essa questão. Máquina, equipamento que ele pode introduzir na produção para aumentar... Melhorar a qualidade e a produção. Diminuir o tempo de produção par, entendeu? Então, exatamente, melhorar a qualidade e a produção. (Professor do Senai)

Aqui em Jaú, eu percebi, estou percebendo, que tanto o pesponto como as empresas, elas não têm conhecimento em crono análise, o que é crono análise? Nada mais é, que controle de custos do serviço que é feito. Muitas vezes, a empresa passa o serviço para o pesponto, sem fazer nenhuma crono análise e a banca de pesponto, também aceita, sem fazer nenhuma crono análise. (Consultor do Senai)

Pode-se perceber que, no aglomerado calçadista de Jaú um fator muito importante para a sua sustentabilidade é a disponibilidade de ativos humanos específicos. Dados secundários de uma pesquisa realizada em 2001 apóiam esta afirmação e ratificam os discursos dos entrevistados. Segundo Oliveira e Garcia (2001), em uma pesquisa quantitativa realizada no aglomerado de Jaú entre 1997 e 1998 foram entrevistadas 62 indústrias de calçados da região e uma das questões referia-se às principais vantagens da localização em Jaú. Destas, 22 responderam que a principal vantagem da localização em Jaú é a disponibilidade da mão-de-obra especializada. Ou seja, para aproximadamente 35,5% das empresas entrevistadas a principal vantagem de estarem localizadas no aglomerado reside no fato de a mão-de-obra especializada estar disponível. Vale ressaltar que, de todas as vantagens pesquisadas esta foi a que obteve a maior frequência, principalmente no que se referia às pequenas empresas respondentes (com menos de 51 funcionários).

No próximo item, a sustentabilidade do aglomerado, será visto que os empresários e os representantes das instituições afirmam que uma das principais dificuldades para estabelecer-se fora do aglomerado seria a disponibilidade da mão-de-obra. Neste ponto, vale fazer uma ressalva. O fato de a mão-de-obra poder ser treinada com relativa facilidade não quer dizer que ela não se apresenta como um ativo específico para a atividade industrial de produção de calçados. Segundo Sengenberger e Pike (1999) a análise econômica costuma ignorar o fator mão-de-obra ou citá-lo como uma reflexão posterior. Dessa forma, os ativos específicos humanos são tratados como algo que não é parte integrante do sucesso econômico. Os autores afirmam que nos aglomerados a presença de um *pool* de mão-de-obra especializada é um requisito básico para seu sucesso. Eles também afirmam que a perícia da mão-de-obra é canalizada pela comunidade, passando de pai para filho, de colega para colega. Outra possibilidade segundo os autores é o treinamento da mão-de-obra por escolas técnicas. Nas falas acima, se pode constatar as duas situações: um dos entrevistados da banca de pesponto afirma que aprendeu o ofício com um colega e os representantes do Senai afirmam que muitas bancas começam suas atividades após o proprietário concluir o curso nesta escola técnica. Além disso, o professor da faculdade local afirma que a mão-de-obra e o tipo de produto que ela manuseia possui caráter artesanal, a tornando ainda mais específica e valiosa para as empresas da região, como nesta fala: *“Eu volto a ressaltar, os sapatos de Jaú são artesanais. Não é apertar um botão aqui e lá na frente pegar o sapato”*.

Pode-se dar como exemplo do treinamento necessário à formação desta mão-de-obra pela duração dos cursos profissionalizantes do Senai de Jaú, conforme o quadro 4:

**Quadro 4 – Duração de cursos técnicos do Senai Jaú**

<b>Curso</b>	<b>Duração (horas)</b>
<b>Desenho e modelagem de calçados básica</b>	150 hs
<b>Cortador de calçados</b>	150 hs
<b>Pespontador de calçados</b>	120 hs
<b>Montagem de calçados</b>	120hs

**Fonte: Senai Jaú**

Imagine-se a seguinte situação: uma empresa calçadista busca estabelecer-se em uma localidade que não possui nenhuma outra fábrica de calçados e começará a recrutar sua mão-de-obra entre os moradores locais. Qual seria o custo para a empresa e quanto tempo

demoraria para que ela conseguisse estabelecer suas atividades? Evidentemente, o custo seria muito maior do que se estabelecer em um aglomerado calçadista, no qual a disponibilidade da mão-de-obra é abundante. Dessa forma, o investimento para o início da operação seria certamente maior fora do aglomerado. O treinamento possui pequena duração, é evidente, mas não há como negar que a empresa teria que se estabelecer com uma maior escala de produção para diluir os custos da instalação e do treinamento da mão-de-obra. Além disso, os encargos trabalhistas destes funcionários estariam todos a cargo da empresa, pois não haveria capacidade instalada para a terceirização. Dessa forma, a pesquisa aqui realizada parece indicar que a mão-de-obra é sim específica à indústria e a disponibilidade desta nos aglomerados facilita a formação de novas empresas bem como promove a sua sustentabilidade.

Em relação às subcategorias ativos dedicados, ativos físicos e especificidade temporal nenhum dos entrevistados atribuiu importância a elas. No que diz respeito aos ativos dedicados, os entrevistados disseram que não há investimentos em ativos ou investimentos financeiros realizados especificamente para um agente com o qual transacionam, seja ele um fornecedor ou um prestador de serviço, como a banca de pesponto. Já para os ativos físicos, os entrevistados não conseguiram apontar um exemplo de ativo físico, como máquinas e equipamentos que não fossem facilmente reutilizados ou reempregáveis. O consultor do Senai entrevistado afirmou que as máquinas utilizadas para a cadeia produtiva dos calçados, desde o corte do couro até a montagem dos calçados são facilmente reempregadas em outras empresas de calçados, sejam eles femininos, masculinos ou infantis e também poderiam ser reempregados na indústria têxtil.

Por último tem-se a especificidade de marca. No capítulo 2.1.2.1, a especificidade de marca é definida como capital não físico e não humano que se materializa na marca de uma empresa. Pode-se estender este conceito para a “marca” de uma localização, ou seja, a sua identificação com uma certa atividade industrial. Neste caso, se pode perguntar se o aglomerado de Jaú possui uma marca que represente uma localidade produtora de calçados femininos. A própria prefeitura de Jaú, em seu site na internet apresenta a cidade como “capital do calçado feminino” (PREFEITURA MUNICIPAL DE JAÚ, 2007). Independente da classificação da cidade como capital do calçado feminino pela prefeitura e pelos próprios empresários, os entrevistados confirmam que há uma identificação do aglomerado com o produto, o calçado feminino, sendo que o Professor da faculdade local entrevistado explica que o calçado em Jaú não é vendido, e sim comprado. Com isso, ele quer dizer que são

normalmente os varejistas ou os representantes de vendas de calçados que buscam as fábricas de calçados e compram sua produção ou sugerem um design. Ou em suas palavras: *“O cara que vem trazer o comprador para cá. Por isso, que te falo, o sapato de Jaú é comprado, não é vendido. Eu tenho isso, o pessoal vem escolhe, pede uma mudança, sabe que está acontecendo?”* (Professor da faculdade local).

Foi ainda perguntado aos entrevistados se os empresários da região estão trabalhando conjuntamente para construir uma marca do aglomerado, inclusive que identificasse seus produtos como produzidos em Jaú, a semelhança do que acontece em Birigui – SP, um aglomerado calçadista cuja especialização são os calçados infantis, identificada como o capital brasileira do calçado infantil, inclusive com esta marca e logotipo estabelecido, disponível no site do SINBI (Sindicato das Indústrias de Calçado e Vestuário de Birigui). Os entrevistados afirmaram que a responsabilidade pela construção desta marca está a cargo do sindicato de Jaú, mas que ocorre uma conscientização neste sentido dos empresários da região. No plano de ação do sindicato foi estabelecido como meta: *“O pólo de Jaú será conhecido como referência de moda em calçados e acessórios femininos inovadores e desejados”*.

Em resumo, a categoria especificidade de ativos analisada evidenciou que:

- Em relação às subcategorias especificidade de ativos físicos, ativos dedicados e especificidade temporal, os entrevistados não atribuíram importância a essas categorias. Para eles, os ativos físicos são facilmente reempregáveis, não há investimento em ativos realizados especificamente para um agente com o qual transacionam e não há diminuição no valor da transação conforme a passagem do tempo;
- A especificidade locacional é evidenciada pela presença de vários agentes da cadeia produtiva no aglomerado e ainda pelos shoppings de fábrica de calçados, ressaltando a importância da indústria calçadista para a economia da região;
- A especificidade da mão-de-obra é importante para os entrevistados, configurando-se como um fator importante para a presença das empresas no aglomerado. Existe disponibilidade de mão-de-obra específica e esta na opinião dos entrevistados possui caráter artesanal e carece de profissionalização.



- Os agentes pesquisados reconhecem a identificação da localidade com a atividade industrial de produção de calçados femininos, mas a identificação dos produtos do local, com uma marca estabelecida para o varejista ou o consumidor final ainda não foi realizada. A construção desta marca, para os entrevistados, é de responsabilidade das instituições de apoio.

#### 4.5 Sustentabilidade do Aglomerado

A última categoria analisada foi a sustentabilidade do aglomerado. A pergunta feita aos entrevistados para averiguar a sustentabilidade foi quais seriam as principais dificuldades em se estabelecer fora do pólo. Para os empresários entrevistados a proximidade dos fornecedores e da mão-de-obra qualificada seriam as principais dificuldades que a saída do aglomerado implicaria. Ou nas palavras do empresário entrevistado: *“As vantagens hoje é a mão de obra, proximidade da indústria que agrega, gera ações para a associação”*. O Professor da faculdade local entrevistado cita a importância da atividade industrial calçadista para a cidade, em uma fala que lembra as palavras de Marshall (1891) quando o autor cita que os segredos da profissão (do local) ficam “soltos no ar”, e o entrevistado ressalta que a população do local “respira calçado”, como na fala abaixo:

(...) porque o pólo de Jaú é um pólo de 50 anos, nós temos uma história aqui em Jaú, não existe uma palavra para isso, que é muito forte, a gente respira calçado. Isso parece que não, mas há um gesto de história, uma história muito forte. Vejo a caracterização, ela teria que ser, porque ela não está ali, porque o pessoal ainda na preocupação séria em profissionalizar. (Professor da faculdade local)

Quando o entrevistado cita a importância da profissionalização das empresas, ele quer enfatizar a característica artesanal da manufatura dos calçados femininos, principalmente aqueles produzidos em Jaú. Em relação à profissionalização, ele está dando ênfase ao fato de que não é fácil formar a mão-de-obra e a dificuldade de se trabalhar com várias bancas terceirizadas. Dessa forma, o entrevistado quer dizer que este tipo de produto requer mão-de-obra especializada que seria muito difícil encontrar em outro lugar. Como nesta fala:

Eu acho, que o resto não têm máquinas, treinamento de mão-de-obra mais, é o problema da mão-de-obra. Eu volto a ressaltar, os sapatos de Jaú, são artesanais. Não é apertar um botão aqui e lá na frente pegar o sapato. Até bancas de calçados hoje, chega a trabalhar com vinte... (bancas de pesponto) Isso, eles trabalham até com mais, e a logística de mandar o material, voltar material, controlar que vai... (Professor da faculdade local)

Para os representantes do Sebrae e do Sindicato entrevistados, as principais dificuldades para as empresas em estabelecerem-se fora do aglomerado seriam também o acesso aos fornecedores e a mão-de-obra especializada. O professor do Senai entrevistado

ênfatiza a importância da proximidade das empresas como fator de sustentabilidade do aglomerado:

Porque na verdade é o seguinte, eu acho que vamos supor, quando você pega e monta um setor, um pólo calçadista igual Jaú, você tem que ter tudo aquilo que é necessário para a fabricação de calçado à sua volta e isso porque a faz com que o calçado cada vez mais se desenvolva na região. Então, o cara precisa da sola, precisa da rasqueta, você tem um custo muito próximo, você tem o fornecedor de cola, você tem o fornecedor de palmilha, de seca, de salto. Então, isso agrega uma condição para que o pólo cada vez se fortaleça mais. (Professor do Senai)

As bancas entrevistadas também concordam que para elas, seria muito difícil estabelecerem-se em uma localidade diferente, pela proximidade das empresas. Um dos entrevistados diz que, para que sua banca saísse do pólo, seria preciso uma boa proposta com garantias de continuidade na relação, como nesta fala:

Se hoje, hoje eu estou trabalhando aqui, mas de repente tem uma empresa lá: “Olha, a gente está com uma proposta boa para vocês”. Tudo vai da proposta, talvez fazer um contrato porque assim não tem segurança, mas para ir para fora eu vou ter menos ainda, então sai do nada para ir para o... é complicado. (Banca de pesponto em ponto residencial)

E continua dizendo que existem vantagens em estar estabelecido no aglomerado e que empresas fora do aglomerado sofrem principalmente em conseguir mão-de-obra especializada, como neste trecho:

Isso aqui é o pólo, então qualquer empresa fora do pólo ela vai ter as dificuldades dela com mão-de-obra e outras coisas mais. Eu falo isso porque eu conheci, eu prestei serviço no início desse ano, tirar uns modelos para uma empresa de fora, está totalmente fora do pólo e sofre com mão-de-obra. (Banca de pesponto em ponto residencial)

Em resumo, em relação a categoria sustentabilidade do aglomerado, os entrevistados evidenciam a vocação da região para atividade da produção de calçados e enfatizam a proximidade de fornecedores, mão-de-obra especializada e agentes da cadeia como fatores que seriam difíceis de encontrar em outro lugar, o que na opinião deles justifica a existência do aglomerado. Verificando a influência dos custos de transação na sustentabilidade do aglomerado calçadista de Jaú, pode-se perceber pelos discursos dos entrevistados que:

- As principais razões para a empresa estar localizada em Jaú são a especificidade de ativos humanos (mão-de-obra especializada) e a especificidade locacional (proximidade de fornecedores);

- Pela análise das categorias anteriores, o acesso à informação também diminui a incerteza das relações para os agentes do aglomerado e pode influenciar a sua sustentabilidade;
- Em relação à categoria frequência, os compromissos confiáveis também se configuram como um fator importante para a sustentabilidade do aglomerado, já que a maioria das empresas estabelece acordos informais com fornecedores e clientes.

## 5. Considerações Finais

Este trabalho buscou analisar o aglomerado calçadista de Jaú sob a perspectiva dos custos de transação. Baseado principalmente em Williamson (1985,1996), as dimensões das transações foram descritas e sua influência sobre os custos de transação entre as empresas analisadas. Assim sendo, segue abaixo um quadro resumo com as principais contribuições deste trabalho:

**Quadro 5 – Contribuições do trabalho**

CATEGORIA/ SUBCATEGORIA	TEORIA	CONTRIBUIÇÃO
<b>FREQUÊNCIA</b>		
<b>ATUAÇÃO CONJUNTA</b>	As transações podem ser recorrentes entre empresas ou entre membros de uma mesma comunidade (FARINA et al., 1997).	Em relação à atuação conjunta, os agentes estabeleceram relacionamentos interorganizacionais em primeiro lugar devido à necessidade de se tratar os resíduos sólidos do processo produtivo, e desde então a articulação das entidades de apoio, como o sindicato e o Sebrae, permite um fomento à exportação e às vendas para o mercado interno, como por exemplo com as feiras e os stands coletivos, além de acesso a recursos públicos como também em relação ao treinamento da mão-de-obra em conjunto com o Senai. A alta frequência das relações interorganizacionais e

		interpessoais parece indicar uma influência na diminuição dos custos de transação.
<b>REPUTAÇÃO ESTABELECIDA ENTRE OS AGENTES</b>	Conforme os agentes econômicos transacionam entre si, eles estabelecem uma reputação para estes agentes, como consequência da maior frequência das transações (WILLIAMSON, 1985; FARINA et al., 1997).	A reputação é importante na escolha dos fornecedores e influencia nessa decisão. Ou seja, os agentes realmente constroem uma reputação para os agentes com os quais transacionam e isso influencia no estabelecimento de relações de longo prazo.
<b>EXISTÊNCIA DE COMPROMISSOS CONFIÁVEIS</b>	Os compromissos confiáveis, conforme definição de Williamson (1985) podem salvaguardar uma relação do comportamento oportunista. Segundo o autor, os compromissos confiáveis surgem quando há a perspectiva de continuidade da transação. Dessa forma, um comportamento oportunista hoje pode minar meus ganhos de amanhã, se a expectativa era da continuidade da transação.	Os compromissos confiáveis aparentam ser de grande importância para os agentes do aglomerado, tendo em vista as relações de longo prazo estabelecidas entre os agentes. Os agentes pesquisados valorizam a continuidade da transação e evitam quebrar os laços estabelecidos.
<b>INCERTEZA</b>		
<b>TROCA DE INFORMAÇÕES ENTRE OS AGENTES</b>	A troca de informações entre os agentes foi definida como uma subcategoria de acordo com estudo anterior realizado por Dyer (1997), no qual o autor afirma que um maior nível de troca de informações entre os agentes diminui a incerteza.	Os agentes trocam informações entre si, de maneira informal, sobre fornecedores, clientes e até funcionários. Percebe-se aqui a influência cruzada da categoria frequência, pois os agentes repassam as

		informações sobre a reputação de outros.
<b>SANÇÕES SOCIAIS</b>	Os agentes podem trocar informações sobre a reputação de fornecedores ou clientes, dessa forma estabelecendo sanções sociais (DYER, 1997).	São estabelecidas sanções sociais para os agentes com má reputação, na medida em que a troca de informações sobre essas ações circula entre os agentes do aglomerado.
<b>ACESSO À INFORMAÇÃO DE MERCADO SEM APARATO DE COLETA COMPLEXO</b>	Segundo Williamson (1985, 1996) são necessários controles administrativos fortes para aquelas funções essenciais à firma. Em um aglomerado, se houver intensa troca de informações estas ficam “soltas no ar”, como afirma Marshall (1891). Dessa forma, as firmas não necessitariam internalizar a busca de informações de mercado se podem obtê-las de outros agentes.	Os agentes possuem acesso à informação de mercado sem estabelecer departamentos de pesquisa, para isso utilizam os clientes para conhecer moda, design e também utilizam as instituições de apoio para conhecer tendências de moda e informações sobre o mercado consumidor.
<b>ESPECIFICIDADE DE ATIVOS</b>		
<b>ESPECIFICIDADE LOCACIONAL</b>	A proximidade espacial de firmas de uma mesma cadeia produtiva implica menores custos para os membros desta cadeia (WILLIAMSON, 1985; FARINA et al., 1997; DYER, 1997).	A especificidade locacional é evidenciada pela presença de vários agentes da cadeia produtiva no aglomerado e ainda pelos shoppings de fábrica de calçados, ressaltando a importância da indústria calçadista para a economia da região.

<b>ESPECIFICIDADE DE ATIVOS FÍSICOS</b>	Ativos físicos que não poderão ser facilmente reempregados (WILLIAMSON, 1985; FARINA et al., 1997; DYER, 1997).;	Para os agentes pesquisados, os ativos físicos são facilmente reempregáveis.
<b>ESPECIFICIDADE DE ATIVOS HUMANOS</b>	Toda a forma de ativo humano específico a uma determinada atividade (WILLIAMSON, 1985; FARINA et al., 1997; DYER, 1997).	A especificidade da mão-de-obra é importante para os entrevistados, configurando-se como um fator importante para a presença das empresas no aglomerado. Existe disponibilidade de mão-de-obra específica e esta na opinião dos entrevistados possui caráter artesanal e carece de profissionalização.
<b>ATIVOS DEDICADOS</b>	Ativos ou investimentos dependentes de uma transação realizada com um agente em particular (WILLIAMSON, 1985; FARINA et al., 1997; DYER, 1997).	Para os agentes pesquisados não há investimento em ativos realizados especificamente para um agente com o qual transacionam.
<b>ESPECIFICIDADE DE MARCA</b>	Capital não físico e não humano que se materializa na marca de uma empresa, particularmente relevante ao mundo das franquias (WILLIAMSON, 1985; FARINA et al., 1997; DYER, 1997).	Os agentes pesquisados reconhecem a identificação da localidade com a atividade industrial de produção de calçados femininos, mas a identificação dos produtos do local, com uma marca estabelecida para o varejista ou o consumidor final ainda não foi realizada.

<b>ESPECIFICIDADE TEMPORAL</b>	O valor da transação depende sobremaneira do tempo em que ela é processada (WILLIAMSON, 1985; FARINA et al., 1997; DYER, 1997).	Para os agentes pesquisados não há diminuição no valor da transação conforme a passagem do tempo.
<b>SUSTENTABILIDADE DO AGLOMERADO</b>	De acordo com o estudo de Szilagyi (2005), o aglomerado calçadista de Jaú possui sustentabilidade, mas buscou-se descobrir dos agentes entrevistados se eles percebiam vantagens em estabelecer-se no aglomerado e quais seriam as principais dificuldades caso deixassem o local, buscando identificar as razões pelas quais o aglomerado possui a sustentabilidade.	Os entrevistados evidenciam a vocação da região para atividade da produção de calçados e enfatizam a proximidade de fornecedores, mão-de-obra especializada e agentes da cadeia como fatores que seriam difíceis de encontrar em outro lugar, o que na opinião deles justifica a existência do aglomerado.

**Fonte: elaborado pela autora.**

Pela análise dos dados coletados, pôde-se perceber a intensa frequência das transações entre as empresas, a baixa incerteza devido à extensiva troca de informações entre os agentes e configuram-se, na percepção dos entrevistados, a especificidade de ativos humanos e a especificidade locacional como fatores preponderantes da sustentabilidade do aglomerado calçadista de Jaú.

Essa pesquisa analisou somente o aglomerado calçadista de Jaú. É possível ampliar o escopo do estudo utilizando-se as mesmas categorias para que sejam analisados outros aglomerados calçadistas, principalmente aqueles identificados por Szilagyi (2005), Franca e Birigui, e comparar os resultados para um melhor entendimento dos fatores de sustentabilidade do aglomerado.

O estudo possui suas limitações. Em primeiro lugar, o contato com as empresas do aglomerado foi mediado pelo sindicato das indústrias calçadistas de Jaú. Sem essa mediação, seria muito difícil conseguir respondentes para esta pesquisa qualitativa. Ainda assim, esta mediação pode enviesar os resultados, já que a amostra foi selecionada dentre aquelas empresas e bancas que possuem relacionamento com o sindicato. Essa limitação foi



parcialmente superada buscando descobrir as opiniões dos entrevistados das instituições de apoio, como o Sebrae, Senai e o professor da faculdade entrevistado, já que suas opiniões refletem suas impressões sobre as empresas do aglomerado como um todo e não só dos associados do sindicato. Ainda assim, poderiam ter sido realizadas entrevistas com empresas não ligadas ao sindicato. Essa é uma sugestão para uma ampliação desta pesquisa ou para pesquisas em outros aglomerados. Em segundo lugar, apesar do número de respondentes ser significativo para um estudo qualitativo, e as opiniões dos respondentes serem compatíveis, com diversos pontos de vista repetidos nas diversas entrevistas, essa base poderia ter sido ampliada, mas o tempo para a conclusão da pesquisa influenciou na decisão sobre o número de respondentes.

Para pesquisas futuras no aglomerado calçadista de Jaú, sugere-se a utilização dos dados qualitativos aqui analisados para a construção de um instrumento de coleta quantitativo, que mensure as dimensões das transações e as categorias e subcategorias aqui analisadas.

## Referências

- ASHEIM, B. T. Industrial Districts: the contributions of Marshall and beyond. In: CLARK, G.; FELDMAN, M.; GERTLER, M. S. (org.) **The Oxford Handbook of economic geography**. New York: Oxford University Press. 2000.
- AZEVEDO, P. F. **Competitividade da cadeia de couro e calçados**. In: Fórum de competitividade da cadeia produtiva de couro e calçados, 2005. Disponível em: [www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forCompetitividade/anaComSetEstrategiCas/estudopensaccouro.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proAcao/forCompetitividade/anaComSetEstrategiCas/estudopensaccouro.pdf). Acesso em: 05 de Dezembro de 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70.1995.
- BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: Urani, A.; Cocco, G.; Galvão, A. P. (org.) **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: O caso da terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.
- BONIN, J.; PUTTERMAN, L. The Economies of Cooperation and the Labor Managed Economy. New York: Cambridge University Press, 1989.
- BRADACH, J.; ECCLES, R. Price, Authority, and Trust. *American Review of Sociology*, v.15, p. 97-118, 1989.
- CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H. M. O Foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas. In: Lastres, M. H.; Cassiolato, J. E.; Maciel, M. L. (Org.). **Pequena empresa: Cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- CETESB. **Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental**. Disponível em: <http://www.cetesb.sp.gov.br/>. Acesso em: 06 de Dezembro de 2007.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.
- COASE, R.H. The Nature of the Firm (1937). In: WILLIAMSON, O. E.; MASTEN, S. E. (Org.) **The Economics of Transaction Costs**. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc. 1999. p. 3-22.
- CÔRREA, A. R. **O complexo coureiro-calçadista brasileiro**. BNDES setorial, 2001. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/>. Acesso em 23 de Agosto de 2007.
- DYER, J. H. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. **Strategic Management Journal**, Vol. 18:7, p. 535-556. Agosto, 1997.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. A.; SAES, M. S. M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.
- FRANCAL FEIRAS. **Feira Internacional de calçados, acessórios de moda, máquinas e componentes**. Disponível em: <http://www.feirafrancal.com.br/>. Acesso em 06 de Dezembro 2007.
- GODOY, A. S. . Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GURISATTI, P. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: Urani, A.; Cocco, G.; Galvão, A. P. (org.) **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: O caso da terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (ed.) **Qualitative methods in organizational research: A practical guide**. London: Sage, 1994.

História do calçado em Jaú é recuperada com sapatos gigantes. **Jornal da Cidade – Bauru**. Seção Região, Bauru, 24 de Outubro de 2007.

KREPS, D. M. **A Course in Microeconomic Theory**. New York: Harvester Wheatsheaf, 1990

MARSHALL, A. Princípios de Economia (1891). In: **Coleção - Os Economistas**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey Bass, 2002.

MERRIAM, S.B. **Case study research in education: A qualitative approach**. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Nova York: Cambridge University Press, 1990.

OIKO, O. T. **Desenvolvimento de um sistema de informação para benchmarking e sua aplicação em arranjos produtivos locais**. 2007, 183p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos, 2007.

OLIVEIRA, A. M. R.; GARCIA, L.B.R. O pólo calçadista de Jaú: suas implicações socioeconômicas e espaciais. In: GERARDI, Lucia Helena de Oliveira; MENDES, Iandara Alves (orgs.). **Teoria, Técnicas, Espaços e Atividades: Temas de Geografia Contemporânea**. Rio Claro: Programa de Pós-Graduação em Geografia UNESP/Associação de Geografia Teórica AGETEO, 2001.

PERRY, M. **Small firms and Network Economies**. New York: Routledge, 1999.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Competição = On Competition: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. **Research in Organization Behavior**, vol. 12, p. 295-336, 1990.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JAÚ. Disponível em: <http://www.jau.sp.gov.br/>. Acesso em: 06 de Novembro de 2007.

PUGA, F. P. **Alternativas de apoio a MPMEs localizadas em arranjos produtivos locais**. Texto para discussão No. 99. Rio de Janeiro: BNDES, Jun. 2003. Disponível em: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br). Acesso em 30 de Abril de 2007.

RABELLOTTI, R. **External economies and cooperation in industrial districts: a comparison of Italy and Mexico**. New York: Saint Martin Press, 1997.

ROBERTSON, P. L.; LANGLOIS, R. N. Innovation, networks, and vertical integration. **Research Policy**, n.24, p. 543-562, 1995.

SCHMITZ, H. Collective efficiency and increasing returns. **Cambridge Journal of Economics**, v. 23, n. 4, p. 465-483, jul. 1999.

SEBRAE (Serviço de apoio às micro e pequenas empresas de São Paulo). **Subsídios para a identificação de clusters no Brasil: atividades da indústria - Relatório de Pesquisa**. São Paulo: Sebrae, 2002.

SENAI JAÚ **Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Jaú**. Disponível em: [http://www.sp.senai.br/home/Telas/enderecos/lista\\_enderecos.asp?ids=790](http://www.sp.senai.br/home/Telas/enderecos/lista_enderecos.asp?ids=790) Acesso em: 02 de Novembro de 2007.

SENGENBERGER, W. PIKE, F. Distritos industriais e recuperação econômica local: questões de pesquisa e de política. In: Urani, A.; Cocco, G.; Galvão, A. P. (org.) **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: O caso da terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

SINBI. **Sindicato das Indústrias do Calçado e Vestuário de Birigui**. Disponível em: <http://www.sindicato.org.br/cpub/pt/site/index.php>. Acesso em: 06 de Novembro de 2007.

SINDICALÇADOS JAÚ. **Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú**. Disponível em: <http://www.sindicaljau.com.br/>. Acesso em : 06 de Novembro de 2007.

SINDICALÇADOS NEWS. **Informativo do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú**. Ano 1, n. 1, Junho 2006a.

SINDICALÇADOS NEWS. **Informativo do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú**. Ano 1, n. 4, Outubro 2006b.

SINDICALÇADOS NEWS. **Informativo do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú**. Ano 1, n. 5, Novembro 2006c.

SINDICALÇADOS NEWS. **Informativo do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú**. Ano 1, n. 6, Dezembro 2006d.

SINDICALÇADOS NEWS. **Informativo do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú**. Ano 2, n. 7, Março 2007.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. Sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. In: XXXI **Encontro Nacional de Economia – ANPEC 2003**, Porto Seguro. Anais... Porto Seguro, 2003. 1 CD-ROM.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Governança de Sistemas de MPME em Clusters Industriais. In: **Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <http://redesist.ie.ufrj.br>. Acesso em 07 de Junho de 2006.

SZILAGYI, M. E. **A Aglomeração Geográfica como Condicionante do Crescimento da Firma: Um Estudo para o Estado de São Paulo**. 2005, 145p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2005.

THORELLI, H. B. Networks: Between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, vol. 7, p. 37-51, 1986.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. Nova York: The Free Press, 1985.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da Nova Economia das Instituições. 1995. 238p. Tese (Livre-Docência) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Rio de Janeiro, vol. 43, n.3, p. 385-420, julho/setembro, 2005.

## APÊNDICE I

### CUSTOS DE TRANSAÇÃO

- a) A sua empresa e as outras empresas do aglomerado atuam politicamente para conquistar:
  - a. Acesso a recursos públicos (como doações de terrenos da prefeitura ou repasses de bancos públicos a taxas de juros menores, financiamentos públicos a taxas mais baixas – BNDES)?
  - b. Alíquotas de tributos mais baixas?
  - c. Alíquotas importação/exportação?
  - d. Relações trabalhistas mais vantajosas para a empresa?
- b) O que mais influencia na escolha de um fornecedor? Com que frequência troca de fornecedor? Faz tomada de preço a cada transação?
- c) A sua empresa possui relações de longo prazo com algum:
  - a. Fornecedor
  - b. Cliente
  - c. Concorrente (buscar descobrir se há alto volume de transações e recompra)
- d) A sua empresa troca informações sistematicamente (a respeito de custos, estratégia de negócios, etc.) com algum:
  - a. Fornecedor
  - b. Cliente
  - c. Concorrente
- e) A sua empresa possui confiança nos fornecedores e clientes, de que haverá tratamento justo? (não haverá tentativa de “exploração” de preços pelos clientes e os fornecedores não cobrarão preços excessivos)
- f) Como a sua empresa resolve eventuais disputas com clientes ou fornecedores? A sua empresa mantém contrato formal com algum deles?
- g) A sua empresa atua em conjunto com alguma outra empresa do aglomerado para:
  - a. Transporte de matéria-prima ou mercadorias?
  - b. Compra conjunta de máquinas ou outros ativos?
  - c. Treinamento de mão-de-obra?
  - d. Construção de marca do aglomerado?
  - e. Pesquisas sobre mercado consumidor?

### h) SUSTENTABILIDADE

- i) Quais seriam as principais dificuldades se sua empresa saísse do aglomerado? (verificar acesso a recursos como mão-de-obra, máquinas, treinamento, acesso a fornecedores especializados, entre outros).

## APÊNDICE II

Trechos das entrevistas, notas de campo referentes às observações e análise documental realizadas:

**Empresária calçadista (1):** 15 março de 2007. Entrevista realizada pessoalmente.

Cat/Entrevistados	Empresária (1)
<b>FREQUÊNCIA</b>	
<b>Atuação conjunta</b>	<p>(E1) Eu acho que já existe esse trabalho, de trabalhar em conjunto, mas eu acho que esse trabalho está se afirmando agora, do último ano para cá. A tendência é crescer esse trabalho do grupamento, do APL.(E1) Existem grupos, dentro da cadeia produtiva que são mais achegados, a gente sabe que tem várias que fazem isso. Compram o forro junto, desenvolvem um produto junto, existe assim, esporadicamente, não é um trabalho também formalizado, formatado de uma forma rigorosa, não existe dessa forma tão rigorosa. (E1) <u>Questionada sobre a iniciativa para o estabelecimento dos shoopings das fábricas de calçados:</u> - Foram empresários daqui, que iniciaram a esse trabalho de shopping. Depois, o shopping do calçado foi o primeiro, idealizado por empresários, depois houve a companhia do calçado que foi em segundo, também idealizado por empresários daqui. E o terceiro, que é o território do calçado, ele surgiu meio que de repente, porque o prédio lá, foi direcionado, construído para um outro empreendimento, era um Ceasa. Depois, o pessoal percebeu(...) que não tinha mercado, que Jaú não era um local apropriado para esse tipo de empresa. Jaú não é caracterizado por hortas, nada disso, não existe essa cadeia produtiva aqui, nesse local. Então, depois do prédio em andamento, que os proprietários pensaram na possibilidade de se fazer alguma outra coisa, e caiu em cima do pessoal de calçado que surgiu o território.</p>
<b>Reputação estabelecida entre os agentes</b>	<p>(E1) As indústrias de calçados de Jaú, elas também vem muito de família, de ramos familiar, de pessoas que eram de dentro de fábrica, e depois juntaram-se com dois ou três amigos, e abriram indústria. Então, existe ainda um elo de ligação forte, um conhecimento forte. Daí também surgiram várias empresas e fornecedores, que sempre tem esse achego, esse conhecimento, essa relação de amizade e às vezes, mas... por afinidade também, eu acho que se faz negócio, mas desde que complete os outros itens. Concorrência, preço bom, entrega, atendimento, serviço, que esse fornecedor possa te beneficiar, e não só relação de amizade, mas que existe também um relacionamento de amizade, existe. (E1) Já existe uma relação de confiança, logicamente com aqueles que você já trabalha, mas a gente, nunca está fechado para outros. A gente faz cotação de preço, vê o melhor atendimento, tudo isso é considerado.</p>

<p><b>Compromissos confiáveis</b></p>	<p>(E1) <u>Quando questionada se trabalha sempre com os mesmos fornecedores:</u> Geralmente são os mesmos, porque também na cidade existe um limite de fornecedores. Existe uma empresa de palmilha, por exemplo, que atende vários fabricantes, não existe tantas empresas assim para atender, que você tenha que cotar com tantos assim. Então, existe já essa relação de parceria, existem os mais conhecidos, que você já vem trabalhando. Se o trabalho está bom, se o preço está bom, se eles o que atende na hora em que você precisa, às vezes não tem sentido mudar, nunca deixa de se fazer uma cotação. (E1) <u>Quando questionada como é o tratamento entre fornecedores e clientes:</u> Eu acho, que tem que haver um relacionamento sim, e logicamente que a amizade uma coisa, e negócio é outra, mas a partir do momento que você sente que existe um respaldo, um comprometimento do lado do seu fornecedor. Se você é um cliente que paga direitinho, que cumpre com seus atos, eu acho que você espera que outro lado também corresponda. Então, a gente acredita que deva haver uma confiança sim, e um comprometimento das duas partes, tanto do cliente, como do fornecedor. E que a gente não vai explorar em algum sentido, explorar em preço, eu acredito que hoje a gente tem que ter valores também, quando a gente compartilhar, tem que haver benefício das duas partes, não a exploração.</p>
<p><b>INCERTEZA</b></p>	
<p><b>Troca de informações entre os agentes/ sanções sociais</b></p>	<p>(E1)Acontece, no bate-papo, tal fornecedor está entregando, não está entregando de acordo, está atrasando muito, existe. Essa informação existe (E1) - Eu acho, que agora bem mais do que antes, muito mais. Principalmente, depois desse último ano, da abertura da visão, para um negócio diferente, que sozinho a gente não é nada, tem que se formar grupos, fazer coisas em grupo, se fortalecer realmente, compartilhar. Por que só dessa forma vai vir o reforço mesmo, a força maior o poder maior das empresas. Então, eu acho que a partir daí, está havendo uma conscientização muito maior, está se quebrando barreiras, paradigmas. As empresas já estão ficando mais achegadas, já estão perdendo aquele medo de que o seu companheiro é só seu competidor, que ele não pode também te ajudar. Eu acho, que está se quebrando bastante essa barreira, eu acho que está havendo um relacionamento bem maior, principalmente, entre aqueles que participaram desse treinamento. Aí, está se estendendo, se estende para um vizinho seu, então, eu acho que já está se alastrando, de uma forma bem proveitosa, de uma forma boa, esse relacionamento.(E1) Quando questionada se passa informação sobre seus fornecedores a outros agentes do aglomerado: - Eu acho que -, de uma forma tão precisa, mas no bate-papo, eu acho que o assunto acaba sendo comentado sim. (...) Acontece, no bate-papo, tal fornecedor está entregando, não está entregando de acordo, está atrasando muito, existe. Essa informação existe.</p>



<b>Acesso à informação de mercado</b>	(N1) Para a obtenção de informações sobre o mercado consumidor a entrevistada respalda-se nas pesquisas realizadas pelo Sebrae e o sindicato local, além de troca de informações com clientes de suas empresas, principalmente. Para ter acesso a tendências da estação, ao design dos calçados respalda-se principalmente no pedido cliente.
<b>ESPECIFICIDADE DE ATIVOS</b>	
<b>Locacional</b>	(N1) A entrevistada não atua em conjunto com outras empresas para transportar matéria-prima ou produtos acabados, mas afirma que se beneficia grandemente da proximidade com a mão-de-obra abundante.
<b>Ativos físicos</b>	(N1) A entrevistada afirma que a única compra conjunta que efetua em conjunto com outras empresas é a de cesta básica. (E1) <u>Quando questionada se outras empresas do aglomerado compram bens em conjunto:</u> Existem grupos, dentro da cadeia produtiva que são mais achegados, a gente sabe que tem várias que fazem isso. Compram o forro junto, desenvolvem um produto junto, existe assim, esporadicamente, não é um trabalho também formalizado, formatado de uma forma rigorosa, não existe dessa forma tão rigorosa.
<b>Ativos humanos</b>	(N1) A entrevistada afirma que o treinamento da mão-de-obra é realizado em conjunto com o Senai local.
<b>Ativos dedicados</b>	-
<b>Ativos de marca</b>	(N1) A entrevistada afirma que não atuam com a marca do aglomerado ainda, mas em conjunto com o Sindicato local estão construindo esta marca.
<b>Temporal</b>	-
<b>Sustentabilidade do aglomerado</b>	(N1) Para a entrevistada, seria muito difícil a saída do aglomerado pela proximidade com diversos fornecedores e com a mão-de-obra local.

E – dados da entrevista / N- dados de notas de campo

**Empresário calçadista (2):** 30 março de 2007. Entrevista realizada por telefone.

Cat/Entrevistados	Empresário (2)
<b>FREQUÊNCIA</b>	
<b>Atuação conjunta</b>	(E2) O entrevistado afirma que a atuação conjunta das empresas se dá principalmente pela coordenação das instituições locais, como o Sebrae e o sindicato local, em relação a fomento da exportação e fortalecimento das vendas do aglomerado, assim como acesso a recursos públicos, como terrenos doados pela prefeitura ou então alíquotas tributárias mais baixas.
<b>Reputação estabelecida entre os agentes</b>	(E2) O entrevistado afirma que possui relações de longo prazo com alguns fornecedores do pólo e que mediante essas relações estabeleceu uma reputação para estes agentes, baseada em sua experiência como empresário e nas transações repetidas no longo prazo.
<b>Compromissos confiáveis</b>	(E2) Possui relações de longo prazo com fornecedores do aglomerado.
<b>INCERTEZA</b>	
<b>Troca de informações entre os agentes/ sanções sociais</b>	(E2) Existe a troca de informações de maneira informal entre os agentes do aglomerado.
<b>Acesso à informação de mercado</b>	(N2) Respalda-se principalmente nos pedidos do cliente, frequenta cursos do Senai.
<b>ESPECIFICIDADE DE ATIVOS</b>	
<b>Locacional</b>	(E2) Não atua em conjunto o transporte de mercadorias ou matéria-prima.
<b>Ativos físicos</b>	(E1) Não compra conjuntamente matérias-primas.
<b>Ativos humanos</b>	Treinamento da mão-de-obra em conjunto com o Senai.
<b>Ativos dedicados</b>	-
<b>Ativos de marca</b>	(E2) O trabalho, a percepção, o trabalho que é assessorado pelo sindicato. Afirma que a construção de uma marca do aglomerado em conjunto com o sindicato das indústrias de Jaú.
<b>Temporal</b>	-
<b>Sustentabilidade do aglomerado</b>	(E2) As vantagens hoje é a mão de obra, proximidade da indústria e agrega, gera ações para a associação. Percebe grandes vantagens de estabelecer-se no pólo pela qualificação da mão-de-obra e do apoio de entidades como o sindicato, o Sebrae e o Senai.

E – dados da entrevista / N- dados de notas de campo

**Consultor do Senai para bancas de pesponto (3):** 15 março de 2007 e 23 agosto de 2007.  
Entrevistas realizadas pessoalmente.

<b>Categoria/Subcategoria</b>	<b>Consultor do Senai (3)</b>
<b>FREQUÊNCIA</b>	
<b>Atuação conjunta</b>	-
<b>Reputação estabelecida entre os agentes</b>	(E3) <u>Quando questionado se as empresas dão preferência a determinadas bancas:</u> Tem um trabalho agora, vamos supor, ele está em um estágio inicial, ele trabalhou com um grupo de bancas, agora está entrando em outra, mas devagarzinho, essa consciência vai sendo formada, até por um líder, de repente, porque não é seu, alguma coisa que possa falar, que existe um grupo, diferenciado de bancas, que se preocupa com a mão qualidade, com isso e aquilo.
<b>Compromissos confiáveis</b>	(E3) A empresa, quando eu digo, quando quer adquirir mais qualidade de precisão nas entregas, realmente a melhor opção é ter pesponto interno. Porque realmente, o pesponto externo, que são as bancas de pesponto, ainda está tendo muito problema de qualidade, e também as entregas dos produtos.
<b>INCERTEZA</b>	
<b>Troca de informações entre os agentes/sanções sociais</b>	(E3)Na realidade, é interessante não só para as bancas. Existe uma conversa aqui dentro, no sentido de, tipo, até em clientes, vamos supor, bons ou maus pagadores, fornecedores, não só isso, pessoas, compradores de indústrias que sacaneam, e não sacaneam. Porque tem muitos problemas também, na própria indústria, e bancas mesmo, tanto boas e más, boas bancas com más... só que você não pode formalizar um cadastro nesse sentido, formalizar.'(E3) Quando questionado se recebe pedidos de indicações para certas bancas, referências positivas ou negativas: - Até por um diferencial de contexto, outros empresários já estão me ligando para perguntar. (...) - E ao contrário também, bancas também me procuram.
<b>Acesso à informação de mercado</b>	
<b>ESPECIFICIDADE DE ATIVOS</b>	
<b>Locacional</b>	-
<b>Ativos físicos</b>	-

<b>Ativos humanos</b>	- Sim, uma profissionalização, implantar mais conhecimento em tecnologias, equipamentos, que realmente ajudam na qualidade e na produção bastante. Então, essa assessoria que a gente está passando, a gente está conseguindo abrir a cabeça, tanto dos empresários que tem o pesponto interno, como o do dono da banca, que tem sua banca ali no fundo de casa. Então, a gente está tentando abrir a cabeça, não vou falar 100%, não, mas deve chegar a 70 ou 80%. Algumas bancas, ainda são bem cabeça dura, como tem empresário cabeça dura também.
<b>Ativos dedicados</b>	-
<b>Ativos de marca</b>	-
<b>Temporal</b>	-
<b>Sustentabilidade do aglomerado</b>	-

E – dados da entrevista / N- dados de notas de campo

**Professor da faculdade local (4):** 30 março de 2007. Entrevista realizada por telefone.

<b>Categoria/Subcategoria</b>	<b>Professor da faculdade local (4)</b>
<b>FREQUÊNCIA</b>	
<b>Atuação conjunta</b>	(E4) <u>O entrevistado cita como começou a atuação conjunta das empresas de Jaú:</u> O problema do lixo chegou, dos resíduos, aí começaram a conversar, de uma forma mais abrangente, porque conversa sempre houve, mas essa união que veio através do pessoal da coleta, da questão do lixo que tem agora com essas pessoas, abriu as portas em comum.
<b>Reputação estabelecida entre os agentes</b>	-
<b>Compromissos confiáveis</b>	(E4) <u>Quando questionado se há trocas de fornecedores e o que influencia na troca:</u> O que mais influencia a escolha de um fornecedor aqui é preço. Preço e pontualidade fazem diferença, isso é o que está mostrando para mim, as conseqüências a própria, troca de fornecedores, vai somar no preço? Não, não existe troca de fornecedor, só quando tem algum trabalho, uma coisa muito nova. Porque, se você começar entender o APL de Jaú, uma característica importante, é moda. <u>Em relação aos clientes:</u> aqui tem uma característica é, geralmente, o pessoal trabalha com poucos clientes, a maioria deles são lojas, redes de lojas, e visam a marca do próprio cliente, não a marca própria. A gente trabalha em Jaú com marca própria, veja bem, vamos entender, o calçado que eu vendo para a empresa X é uma grande loja... sai empresa X, não sai marca. Que a marca seria a mais forte que a gente, a não ser duas ou três que têm marca própria. Você já deve ter ouvido. Então, isso faz com que se crie uma parceria, um braço como a empresa X,
<b>INCERTEZA</b>	
<b>Troca de informações entre os agentes/ sanções sociais</b>	(E4) Isso é comum, ontem, por exemplo, de quinta feira tem um happy hour de calçadistas vão lá, trocam uma idéia, nem abre o jogo, mas todo mundo está no mesmo barco. Então, você falou aqui na sustentabilidade. Porém, existe um certo grau de confiança. (E4) - É, é assim, o APL propicia troca de informações. O APL cria ambientes internos e os calçadistas... é uma curiosidade muito grande, como o pólo calçadista de Jaú cresceu? Veja bem, um ou dois saíram de uma empresa e montaram outra, o outro montou outra vai montando. E eles trocam informação, porque, antes de mais nada, eles se conhecem, a gente conhece aqui o nome de todos os donos de empresa. Então, existe uma troca de informação, mas não uma informação que permite alguém tomar o meu cliente, você está entendendo? (E4) - Não é uma informação assim: "Eu fiz assim você vai lá, para esse fulano", não, existe uma troca assim, por exemplo, "Fulano está entregando mal, à qualidade da palmilha não está boa, a cola". Existe essa troca de informação, mas isso é
<b>Acesso à informação de mercado</b>	-
<b>ESPECIFICIDADE DE ATIVOS</b>	
<b>Locacional</b>	(E4) Para o entrevistado não há transporte de matérias-primas e produtos acabados das empresas em conjunto.
<b>Ativos físicos</b>	-

<b>Ativos humanos</b>	(E4) Sobre o treinamento da mão-de-obra: - Principalmente, na mão-de-obra pesponto, costura, o setor mais artesanal.
<b>Ativos dedicados</b>	-
<b>Ativos de marca</b>	(E4) Tem, aqui em Jaú, se luta muito pela marca, mas aí é outro lado. Na seqüência todas essas atividades que estão em questão, elas estão sendo levadas através da APL. Não existe essa possibilidade lá, em grupos isolados, nada isoladamente não tem construção de marca do APL.
<b>Temporal</b>	-
<b>Sustentabilidade do aglomerado</b>	(N4) Sair do aglomerado implicaria grandes dificuldades para conseguir mão de obra qualificada. (E4)Eu acho que sim, porque o pólo de Jaú, é um pólo de 50 anos, nós temos uma historia aqui em Jaú, não o existe uma palavra para isso, que é muito forte, a gente respira calçado. Isso parece que não, mas há um gesto de história, uma história muito forte. Vejo a caracterização, ela teria que ser, porque ela não está ali, porque o pessoal ainda na preocupação séria em profissionalizar. (E4) Eu acho, que o resto não tem máquinas, treinamento de mão-de-obra mais, é o problema da mão-de-obra. Eu volto a ressaltar, os sapatos de Jaú, são artesanais. Não é apertar um botão aqui e lá na frente pegar o sapato. Até bancas de calçados hoje, chega a trabalhar com vinte...

E – dados da entrevista / N- dados de notas de campo

**Representante do Sebrae (5):** 30 de outubro de 2006 e 23 agosto de 2007. Entrevistas realizadas pessoalmente.

**Representante do sindicato de calçados de Jaú (6):** 23 agosto de 2007. Entrevista realizada pessoalmente.

(Os respondentes foram entrevistados na mesma ocasião).

Categoria/Subcategoria	Representantes do Sindicato e Sebrae (5) (6)
<b>FREQUÊNCIA</b>	
<b>Atuação conjunta</b>	(E5)... você vê o movimento, vamos supor, a indústria de calçados tem um grupo denominado de conselho, grupo gestor. Tem um grupo não de maneira muito organizada, mas assim externam necessidades, colaboram sempre de forma não sistematizada, colaboram muitas vezes na concepção de algumas ações. Um exemplo, as escolas de pesponto nós estávamos com problema de formação de mão-de-obra, tanto o meio, lógico não só dos empresários desse grupo, junto com as instituições. Então, existem escolas hoje, há uma intervenção nesse sentido, agora quando você os envolve têm uma situação... eu acho que existem pequenos grupos.(E5) Existe assim, é até interessante, agora de maneira mais efetiva por que foi criado a frente parlamentar e nós temos um deputado aqui hoje que junto com o deputado do sul, enfim, de Franca. Então, o próprio presidente da Sindicalçados, o Caetano, ele esteve junto com o vice recentemente em Brasília. Então, há uma negociação, há uma articulação nesse sentido, agora eu não tenho dúvida que será mais... organizado em função da frente parlamentar, a força está encorpando, está...
<b>Reputação estabelecida entre os agentes</b>	(E5) Daqui, é uma deficiência de ....que está sendo feita, do quadro de fornecedores das empresas e que percebem como ela tem uma deficiência em alguns critérios de competitividade, por exemplo, o prazo de entrega, qualidade, custo e aí é o pólo aqui em Jaú características de uma flexibilidade muito grande e produtiva, tem uma variação de modelos muito grande. Então, o fornecedor aqui não atende à demanda para a localidade, tem várias para fora, muito mais fora do que ...(E5)tem casos, a indústria mantém duas ou três bancas e já estão com ela há algum tempo, que confiam na qualidade, de negociar melhor preço, mas aí as outras também a atendem no pico de produção, essas geralmente elas trocam de acordo com a coleção.
<b>Compromissos confiáveis</b>	(E5) Isso, eu acho, eu acho não, mas é um critério que tem sido bem aplicado, a questão de você... eu acho que muitos já se relacionam por confiança já. Existe uma relação entre fornecedores, vendedores e indústria que já são relações confiáveis, o tempo... mas, para nós na relação, o empresário é muito perto, uma nova relação ele vai fazer isso, ele vai buscar outro tipo de informação para saber se tem procedência, se tem pedigree ou não, sabe uma coisa nesse sentido?
<b>INCERTEZA</b>	

<b>Troca de informações entre os agentes/ sanções sociais</b>	(E5) Informalmente sim, formalmente não, mas informalmente. O pessoal com muitas idéias dos empresários, a ponto de falar: “Aquele colaborador, não coloca mais o cara na empresa porque ele vai, fica três meses depois ele vai querer entrar com processo contra”.Então, informalmente.
<b>Acesso à informação de mercado</b>	(E5) Eu sei que é um outro processo, a idéia é que eu na prática estimule a venda do laboratório do Senai, da mesma forma que o Senai possa falar de uma ação da palestra do Luciano Azul que vai acontecer a estratégia do Luciano Azul no Senac. Então, a gente também está trabalhando nesse lado para poder cada vez mais ter essa sinergia .(E5) Mas, agora tem o programa que hoje tem menos mercado... ele começou no dia 13 e vai até o final do ano em função dessa necessidade. Como ler uma pesquisa? O que é o consumo real, um consumo potencial? Então, tem potencial em calçado feminino e o consumo, eu acredito que já foi feito, está na mão dele. Então, estão começando a entender esse processo agora de como fazer...
<b>ESPECIFICIDADE DE ATIVOS</b>	
<b>Locacional</b>	Para os entrevistados o varejista identifica o calçado como sendo de Jaú, estabelecendo uma boa relação custo/benefício.
<b>Ativos físicos</b>	-
<b>Ativos humanos</b>	Existe o treinamento da mão-de-obra promovido pelo Senai. A instituição promove o treinamento e os empresários reconhecem sua importância.
<b>Ativos dedicados</b>	-
<b>Ativos de marca</b>	Existe a formação de um grupo de 23 empresas que está aos poucos construindo a imagem e no futuro , uma marca para o aglomerado.
<b>Temporal</b>	-
<b>Sustentabilidade do aglomerado</b>	(N 5) Para os representantes do sindicato e do Sebrae a mão-de-obra e o acesso aos fornecedores são as principais razões para uma empresa estar localizada no aglomerado e seriam a maior dificuldade caso uma empresa resolvesse deixá-lo.

E – dados da entrevista / N- dados de notas de campo



**Banca de pesponto em ponto comercial (7):** 23 agosto de 2007. Entrevista realizada pessoalmente.

<b>Categoria/Subcategoria</b>	<b>Banca de Pesponto em ponto comercial (7)</b>
<b>FREQUÊNCIA</b>	
<b>Atuação conjunta</b>	-
<b>Reputação estabelecida entre os agentes</b>	(E7)Com a mesma assim, aí vamos supor, se encerrasse trabalho com uma empresa por qualquer motivo, aí você pega uma outra empresa e vai (Está mencionando o fato de trabalhar sempre com a mesma empresa, em um contrato de longo prazo, sempre que a situação permite). (E9)É meio que relativo, não é sempre assim não. Eu conheço pessoas que fazem 12 anos com a mesma firma,13 anos. Eu, o máximo que eu fiquei uma firma foi cinco anos.(E7)É meio que relativo, não é sempre assim não. Eu conheço pessoas que fazem 12 anos com a mesma firma,13 anos. Eu, o máximo que eu fiquei uma firma foi cinco anos.
<b>Compromissos confiáveis</b>	(E7)Cinco anos, teve empresas que trabalhei só dois meses e não deu. Porque é assim, funciona assim, é informal. Então, o que a gente tem? A palavra, se eu combinar uma coisa com você e você não cumprir comigo, aí eu não faço mais para você, porque se eu prometer para você e não cumprir, aí para. Aí que para esse acordo.
<b>INCERTEZA</b>	
<b>Troca de informações entre os agentes/ sanções sociais</b>	(N7)Trocamos informações informalmente entre as bancas sobre as empresas. (E6)Existe assim: “Não vai naquela fábrica que está pagando muito pouco. O que você acha daquela fábrica?”, “Lá não compensa trabalhar”, existe sim.
<b>Acesso à informação de mercado</b>	(N7)O sindicato e o Senai disponibilizaram um consultor de campo que atua como mediador entre o mercado e a banca, oferecendo treinamento de mão-de-obra e de gestão administrativo-financeira.
<b>ESPECIFICIDADE DE ATIVOS</b>	
<b>Locacional</b>	(N7)Para os entrevistado, não seria possível prestar serviço às empresas de calçado se não estivesse localizado no aglomerado.
<b>Ativos físicos</b>	(N7)As empresas não investem em máquinas nas bancas.
<b>Ativos humanos</b>	(N7)Os pespontadores são uma mão de obra específica, que é treinada por um profissional mais experiente ou no Senai da cidade.
<b>Ativos dedicados</b>	-
<b>Ativos de marca</b>	-
<b>Temporal</b>	-
<b>Sustentabilidade do aglomerado</b>	-

E – dados da entrevista / N- dados de notas de campo

**Banca de pesponto em ponto residencial (8):** 23 agosto de 2007. Entrevista realizada pessoalmente.

Categoria/Subcategoria	Banca de Pesponto em ponto residencial (8)
<b>FREQÜÊNCIA</b>	
<b>Atuação conjunta</b>	
<b>Reputação estabelecida entre os agentes</b>	(E8) Então, desde que eu peguei (empresa X) já não aconteceu mais isso, entra o inverno, entra o verão e eles continuam mandando serviço mesmo porque talvez, talvez não, o que contribuiu bastante também é mão-de-obra qualificada, a gente procura prestar um serviço de qualidade, é bem controlado mesmo.
<b>Compromissos confiáveis</b>	(E8)Então, esses fatores aí contribuíram para que eu prestasse serviço só para eles, porque eu já trabalhei no passado quando começou, há uns dois, três anos atrás, vamos colocar assim porque já faz quatro anos. Então, eu cheguei a trabalhar com duas, mas é aquele quebra galho porque quando você é uma banca nova do mercado ninguém dá muito crédito para você, entendeu? Pega na hora do sufoco,
<b>INCERTEZA</b>	
<b>Troca de informações entre os agentes/ sanções sociais</b>	(E8)Espalha, com certeza espalha porque tem colegas no geral, não só em questão de não é um bom pagador ou é um bom pagador ou não me mantém com serviço ou me mantém, em todos os aspectos. Em questão de modelagem: “Aquela empresa só faz modelo ruim de trabalhar”, em todos os aspectos. Então, sempre uma banca vai informar para o outro o que está passando, informação isso daí é normal mesmo: “Estou prestando serviço para uma fábrica lá, não é tão exigente”, alguns falam isso.
<b>Acesso à informação de mercado</b>	-
<b>ESPECIFICIDADE DE ATIVOS</b>	

<b>Locacional</b>	(E8)Exatamente, eu era de São Paulo, nascido lá e como eu estava desempregado surgiu a oportunidade da gente aprender na indústria de calçado aqui. Um colega nosso que inclusive tem banca ele falou: “Você vem para cá, trabalha comigo e vocês vão aprendendo, se vocês quiserem montar a banca de vocês”. Aí, foi vapt vupt, eu acho que em seis meses a gente já estava com a banca.
<b>Ativos físicos</b>	(N8)As empresas não investem em máquinas nas bancas.
<b>Ativos humanos</b>	(E8)Estou com algum problema nesse modelo, não está funcionando”. Então, o gerente tem lá, pelo menos nesse ponto aí ele procura me dar atenção e arrumar o que está dificultando para a gente. Agora, outras empresas costumam dar, eu não sei se são todas, mas costuma ter no caso o motorista o próprio motorista que traz, recolhe o serviço normalmente ele já sabe, entende de calçados conhece pesponto, conhece dobra, conhece armação./Eu acredito que sim e isso porque... eu acredito pelo fato de talvez a banca ser uma prestadora de serviço a mais tempo, está mais tempo com a empresa ou também pela banca, o serviço de qualidade da banca. Então, acaba contando muito o compromisso com elas exatamente.
<b>Ativos dedicados</b>	-
<b>Ativos de marca</b>	-
<b>Temporal</b>	-
<b>Sustentabilidade do aglomerado</b>	(E8)Até teria, depende da proposta. Se hoje, hoje eu estou trabalhando aqui, mas de repente tem uma empresa lá: “Olha, a gente está com uma proposta boa para vocês”. Tudo vai da proposta, talvez fazer um contrato porque assim não tem segurança, mas para ir para fora eu vou ter menos ainda, então sai do nada para ir para o...

E – dados da entrevista / N- dados de notas de campo

**Representante do centro de design do Senai (9):** 23 agosto de 2007. Entrevista realizada pessoalmente.

<b>Categoria/Subcategoria</b>	<b>Representante da consultoria de moda do Senai (9)</b>
<b>FREQUÊNCIA</b>	
<b>Atuação conjunta</b>	-
<b>Reputação estabelecida entre os agentes</b>	-
<b>Compromissos confiáveis</b>	-
<b>INCERTEZA</b>	
<b>Troca de informações entre os agentes/ sanções sociais</b>	-
<b>Acesso à informação de mercado</b>	(E9)Então, aqui elas têm esse acesso o gratuito também, fora isso a gente auxilia na parte de consultoria de moda. Então, a gente desenvolve coleções para as empresas, toda a parte de pesquisa tecnológica de materiais, as pesquisas das tendências a gente faz e interpreta para as empresas, desenvolve a coleção e desenho das criações./ Sim, sim, ele está buscando a pesquisa, a informação. Esse tipo de consultoria aqui dentro, de ele vim e pesquisar isso sempre teve, desde que foi inaugurado o centro de design, acho que foi em 2002.
<b>ESPECIFICIDADE DE ATIVOS</b>	
<b>Locacional</b>	-
<b>Ativos físicos</b>	-
<b>Ativos humanos</b>	(E9)Eu acredito que... o corte e o pesponto são mais difíceis de treinar o indivíduo para ele entrar na área produtiva porque? O pesponto tem toda uma questão de qualidade. A pessoa, o profissional tem que controlar bem o equipamento./ O espaço para cortar 300,400 pares você precisa só de 3,4 cortadores./- Ele tem razão nisso aí, também é muito importante. Mas, essa questão, o pesponto é muito terceirizado fora por causa do espaço./Ele pode pegar uma oficina que o cara trabalha autônomo e também a questão de gastos, você tem um espaço mais enxuto você vai gastar menos, até os gastos normais de energia, água, luz, essa coisa toda... Vai poder começar a sua fabricação em um espaço menor. Então, tudo isso influencia no custo do calçado hoje./ O pesponto é até mais fácil de você levar para fora.
<b>Ativos dedicados</b>	-
<b>Ativos de marca</b>	(E9)E assim, o pólo de Jaú a gente está buscando ser um pólo de moda e não só um pólo produtor igual ele é visto lá fora, um pólo que copia as tendências. A gente quer lançar moda, a gente tem capacidade para isso aqui, tem muita mão-de-obra, muitas empresas boas estruturadas que tem capacidade para isso. Então, eu acho que esse é o grande alvo do pólo de Jaú no momento, é ser um pólo de moda.
<b>Temporal</b>	-

<b>Sustentabilidade do aglomerado</b>	-
---------------------------------------	---

E – dados da entrevista / N- dados de notas de campo

**Professor do Senai (10):** 23 agosto de 2007. Entrevista realizada pessoalmente.

<b>Categoria/Subcategoria</b>	<b>Professor de Pesponto do Senai (10)</b>
<b>FREQUÊNCIA</b>	
<b>Atuação conjunta</b>	-
<b>Reputação estabelecida entre os agentes</b>	-
<b>Compromissos confiáveis</b>	-
<b>INCERTEZA</b>	
<b>Troca de informações entre os agentes/ sanções sociais</b>	-
<b>Acesso à informação de mercado</b>	-
<b>ESPECIFICIDADE DE ATIVOS</b>	
<b>Locacional</b>	-
<b>Ativos físicos</b>	-
<b>Ativos humanos</b>	<u>Esclarecendo sobre como são montadas as bancas e qual a importância da consultoria e do treinamento:</u> (E10)Porque tem muito daquele negócio, o cara pegou recebeu a indenização, vai lá, comprar uma máquina e monta uma banca e ele vai trabalhar de acordo com a cabeça dele e às vezes a gente chega e enxerga algumas coisas e vai passando para ele, orientando de uma forma mais racional de produção. Então, essas oficinas elas vêm nesse sentido, como um socorro mesmo para o cara que está com a banca e até para assegurar a qualidade do calçado porque a gente tem muito essa questão... -(E10)Por isso mesmo que esse projeto de banca de pesponto, através desse problema de mão-de-obra que implantamos o projeto e através desse projeto que a gente está dando também aulas gratuitas para os funcionários e até os proprietários.
<b>Ativos dedicados</b>	-
<b>Ativos de marca</b>	-
<b>Temporal</b>	-
<b>Sustentabilidade do aglomerado</b>	(E10)Porque na verdade é o seguinte, eu acho que vamos supor, quando você pega e monta um setor, um pólo calçadista igual Jaú, você tem que ter tudo aquilo que é necessário para a fabricação de calçado à sua volta e isso porque a faz com que o calçado cada vez mais se desenvolva na região. Então, o cara precisa da sola, precisa da rasqueta, você tem um custo muito próximo, você tem o fornecedor de cola, você tem o fornecedor de palmilha, de seca, de salto. Então, isso agrega uma condição para que o

	pólo cada vez se fortaleça mais.
--	----------------------------------

E – dados da entrevista / N- dados de notas de campo

**ANEXOS**

Informativos e folders do sindicato da indústria de calçados de Jaú, folders do Senai Jaú e do shopping de calçados.