

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

JACQUELINE RUELIS FABBRO

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO SETOR TÊXTIL:
Um estudo das relações entre empresas de confecção e fornecedores

Maringá
2015

JACQUELINE RUELIS FABBRO

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO SETOR TÊXTIL:
Um estudo das relações entre empresas de confecção e fornecedores**

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

Orientadora: Prof^a Dr^a Sandra Mara Schiavi Bánkuti.

Agência Financiadora: CAPES

Maringá
2015

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

F113e Fabbro, Jacqueline Ruelis
Estruturas de governança no setor têxtil: um estudo das relações entre empresas de confecção e fornecedores, 2015.
129 f. : il., color., figs.

Orientadora: Prof.a. Dr.a. Sandra Mara Schiavi Bánkuti.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa Organizações e Estratégia, 2015.

1. Setor Têxtil. 2. Confecção. 3. Fornecedores. 4. Estrutura de Governança. I. Fabbro, Jacqueline Ruelis, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Linha de Pesquisa Organizações e Estratégia. III. Título.

CDD 22. ED.658.5
JLM-001940

JACQUELINE RUELIS FABBRO

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO SETOR TÊXTIL:

Um estudo das relações entre empresas de confecção e fornecedores

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


Aprovada em: 24/03/2015



Prof^a Dr^a Sandra Mara Schiavi Bánkuti (PPA UEM)



Prof^o Dr^o Antônio Carlos de Campos (PCE UEM)



Prof^o Dr^o José Paulo de Souza (PPA UEM)

Para vovó Ana e minha mãe,
por toda a inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço pelo apoio de todos que me acompanharam nesta jornada. Aos meus pais, Sônia e Deodato, pelos cuidados e compreensão de que este seria um grande desafio. Agradeço pelo tempo dedicado à entender o que era o mestrado, o que eu fazia e principalmente o que resultou destes dois anos de dedicação integral à pesquisa. Vocês viram minhas apresentações para os seminários, leram meu projeto, tiraram dúvidas sobre artigos, e no final também construíram um pensamento crítico acerca dos resultados obtidos nesta dissertação. Muito obrigada pela dedicação de vocês.

Tenho enorme gratidão à minha família que estava longe, mas dentro do meu coração. Obrigada por contarem histórias e lembrarem como a garra das mulheres desta família é imensa! Vovó Ana, vovô Atílio (*in memoriam*) e seus filhos: a casa das sete mulheres, cada uma com sua máquina de costura, remetem admiração por toda sua história de vida, pelas lutas e, sobretudo pelas vitórias. Essa bagagem, de fato, interfere na minha busca por aquilo que é realmente importante na nossa vida. Seus valores transpõem gerações, e despertam nosso melhor.

Amigos, obrigada pela força e compreensão. A grande maioria de vocês está espalhada pelo Brasil, porém mesmo assim é sempre igual quando conversamos, quando estamos juntos (mesmo que raramente). Vocês tem sido um verdadeiro presente há anos, me sinto privilegiada de ter vocês na minha vida.

Àqueles amigos de Maringá, um imenso obrigado! Amigos de trabalhos voluntários, famílias amigas, filhos de famílias amigas, obrigada por toda a consideração e atenção. Obrigada por entenderem e apoiarem o que eu estava fazendo. O incentivo de vocês foi muito importante, e eu vou cumprir todas as visitas prometidas.

Aos amigos do programa de Pós Graduação em Administração na Universidade Estadual de Maringá. Em especial aos colegas de minha linha de pesquisa, aos também bolsistas, e colegas de turmas passadas. Obrigada pela abertura e disposição em ajudar, agradeço pelas contribuições críticas, pelos momentos de descontração, e por todo apoio e encorajamento!

Agradeço aos meus professores, ao nosso programa de pós-graduação e principalmente à minha orientadora Prof^ª Dr^ª Sandra Mara Schiavi Bánkuti. Obrigada por aceitar esse desafio, afinal são quase cinco anos de companheirismo e incentivo à pesquisa acadêmica: *Je suis reconnaissant à toutes les opportunités que vous me avez données.*

Agradeço ao Profº Drº José Paulo de Souza, pelos feedbacks e pelo acompanhamento nesta pesquisa. À Profª Drª Elisa Ichikawa que, em etapas anteriores, trouxe fortes contribuições.

Gostaria ainda de agradecer àqueles, além dos professores e amigos que me apoiaram e acreditaram em mim e em minha pesquisa. Pessoas que influenciaram minha vida em um sentido positivo, deram-me força para continuar em minha jornada, principalmente no início do ano de 2014.

Aos colaboradores desta pesquisa, agradeço as empresas e os entrevistados que possibilitaram esta investigação no setor têxtil e de confecção brasileira. Agradeço a receptividade do setor pesquisado, bem como o interesse em explorar sua dinâmica.

Obrigada àqueles que contribuíram de alguma forma com meu estudo em etapas fora do Programa de Pós Graduação.

Agradeço a CAPES pelo apoio financeiro que possibilitou a realização deste trabalho.

RESUMO

As mudanças mercadológicas e institucionais impactaram o setor têxtil brasileiro, resultando em um novo cenário competitivo e novas formas organizacionais. Assim, a presente pesquisa buscou a compreensão de relações inseridas no setor têxtil, especificamente no elo de confecção. O objetivo deste estudo esteve em revelar como as estruturas de governança, entre empresas de confecção no Paraná e respectivos fornecedores, podem favorecer a coordenação e garantia de direitos de propriedade entre os agentes. Para tanto, utilizou-se como base teórica a Nova Economia Institucional, considerando a complementaridade entre a Economia dos Custos de Transação e a Economia dos Custos de Mensuração. O aporte teórico permitiu uma investigação conduzida pelos atributos das transações e dimensões mensuráveis destas. Neste sentido, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de corte transversal, considerando dados secundários e primários. Os dados secundários foram obtidos a partir de materiais especializados, relatórios e documentos. Além destes dados, houve levantamento de dados primários, realizado em pesquisa de campo por meio de entrevistas semiestruturadas com duas confecções pertencentes ao estado do Paraná, atuando no segmento de moda praia e jeans. A partir do apontamento dos principais insumos de cada confecção, foram contatados os respectivos fornecedores para que houvesse também entrevistas semiestruturadas com tais agentes. Assim sendo, quatro fornecedores da confecção de moda praia e cinco fornecedores da confecção de jeans foram entrevistados, gerando um total de onze entrevistas para o presente estudo. Diante do conteúdo levantado por tais entrevistas, foi usado o método de análise de conteúdo sob as seguintes categorias: estrutura de governança, atributos da transação e dimensões mensuráveis. Os fornecedores são selecionados conforme reputação, possibilitando, entre tais agentes, a recorrência das transações diante da velocidade necessária para atender às demandas mercadológicas. Esta recorrência também influenciou na confiança entre os agentes pesquisados, um fator essencial para a relação entre confecções e fornecedores. Neste sentido, a confiança mostrou-se fundamental para a efetivação das transações, destacando-se dos outros aparatos (fichas técnicas e ordens de compra). Foram identificadas transações de insumos exclusivos e não exclusivos por parte dos fornecedores. Assim, os insumos exclusivos mostraram especificidade de ativos (especificidade física, temporal e de ativo dedicado) e os insumos não exclusivos possuem características primordialmente funcionais. As dimensões mensuráveis são passíveis de mensuração, porém não são mensuradas em sua totalidade. As características de cada insumo são elencadas em uma ficha técnica que norteia a “garantia” acordada entre os agentes, juntamente com ordens de compra e notas fiscais. Todavia as mensurações são parcialmente realizadas, dada a reputação e a confiança entre os agentes. As relações ocorrem, então, em uma estrutura de governança do tipo híbrida, por meio de acordos verbais e formalização de pedido por ordens de compras, baseados nas características do produto bem como a partir das dimensões mensuráveis. Conclui-se que o direito econômico possui maior representatividade em relação ao direito legal, e ocorre baixa formalidade na efetivação das transações. Neste sentido, esta prática pode gerar falhas de coordenação, pois os direitos de propriedade estão parcialmente garantidos.

Palavras-chave: Coordenação. Estruturas de Governança. Setor têxtil.

ABSTRACT

The marketing and institutional changes have impacted the Brazilian textile sector resulting in a new competitive environment and new organizational forms. Thus, the present study sought to understand the relationship inside the textile sector, specifically in the garment bond. This study aimed to reveal how the governance structures, between garment companies in Paraná and its suppliers, may promote the coordination and the guarantee of property rights among agents. Therefore, it was used as a theoretical basis the New Institutional Economics, considering the complementarity presented in the Transaction Cost Economics and the Measurement Cost Economics. The theoretical framework allowed an investigation conducted by the attributes of transactions and measurable dimensions from those. In this sense, a qualitative study was conducted; it considered secondary and primary data. Secondary data were obtained from specialized materials, reports, and documents. In addition to these data, there were primary data collection, carried out in a field research through semi-structured interviews with two garment companies belonging to the state of Parana, working in the swimwear segment and jeans segment. From the indication of the main inputs of each garment company, there were selected the most relevant suppliers. The suppliers were contacted so that there were also semi-structured interviews with such agents. In that sense, four suppliers of swimwear clothing and five suppliers of jeans clothing were interviewed, bringing forth a total of eleven interviews for this study. From the content obtained by these interviews, it was used the method of content analysis considering the following categories: governance structure, the transaction attributes and the measurable dimensions. It was identified that the suppliers are selected by the companies according to reputation, resulting on the recurrence of transactions on the speed necessary to meet market demands. This recurrence influenced the trust between the interviewed, which was identified as a key factor in the relationship between such agents. In this sense, trust proved to be essential to the execution of transactions, standing out from other devices (technical specification sheet and purchase orders). The transactions were identified by exclusive inputs and not exclusive inputs therefore the unique inputs showed specificity of assets (physical specificity, temporal and dedicated assets) and non-exclusive inputs have primarily functional characteristics. The measurable dimensions are subject to measurement, but are not measured in its entirety. The characteristics of each input are listed in a technical specification sheet that guides the "guarantee" agreed between the agents, along with purchase orders and invoices. However, measurements are made partly because of the reputation and trust among agents. The relationship occurred is then a hybrid governance structure type, through verbal agreements and formal request for purchase orders based on product characteristics as well as from the measurable dimensions. It is concluded that the economic right has greater representation when compared to the legal right, and there is low formality in the execution of transactions. In this sense, this practice can lead to coordination failures, because property rights are partially guaranteed.

Keywords: Coordination. Governance structures. Textile sector.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Mapa Cognitivo dos Contratos.....	21
FIGURA 2	Esquema de Relações Institucionais.....	23
FIGURA 3	Respostas das estruturas de governança à incerteza.....	30
FIGURA 4	O esquema contratual simplificado.....	33
FIGURA 5	Especificidade de ativos e custos de governança.....	35
FIGURA 6	Esquema contratual no contexto ECT e ECM.....	39
FIGURA 7	Prioridades selecionadas pela ABDI para o setor têxtil e de confecção.....	43
FIGURA 8	Cadeia produtiva do setor têxtil.....	44
FIGURA 9	Categorias de Análise: estruturas de governança, atributos da transação e dimensões mensuráveis.....	48
FIGURA 10	Exemplo Matriz Conceitual – ferramenta para desenvolvimento de produto.....	54
FIGURA 11	Modelo para fichas técnicas.....	56
FIGURA 12	Cadeia produtiva do setor têxtil e confecção.....	57
FIGURA 13	Regiões especializadas no setor têxtil – confecções – Paraná.....	60
FIGURA 14	Fornecedores, insumos e transações da Confecção MP.....	71
FIGURA 15	Fornecedores, insumos e transações da Confecção J.....	85
FIGURA 16	Categorias de Análise: estruturas de governança, atributos da transação e dimensões mensuráveis após coleta de dados.....	97
FIGURA 17	Representação da distribuição de híbridos conforme resultados apresentados.....	103
FIGURA 18	Categorias de Análise: estruturas de governança, atributos da transação e dimensões mensuráveis.....	105

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Comparação entre a Economia dos Custos de Transação (ECT) e Economia dos Custos de Mensuração (ECM).....	39
QUADRO 2	Formas de atender às perguntas de pesquisa no tocante aos seus métodos.....	47
QUADRO 3	Distribuição produtiva do setor no Paraná.....	61
QUADRO 4	Principais insumos para as confecções entrevistadas.....	67
QUADRO 5	Compilação de fornecedores da Confecção MP.....	67
QUADRO 6	Compilação de fornecedores da Confecção J.....	68
QUADRO 7	Frequência das transações entre os agentes: Confecção MP.....	73
QUADRO 8	Especificidade de ativos transacionados: Confecção MP.....	76
QUADRO 9	Estruturas de governança praticadas entre os agentes: Confecção MP.....	80
QUADRO 10	Frequência das transações entre os agentes: Confecção J.....	87
QUADRO 11	Especificidade de ativos transacionados pela Confecção J.....	90
QUADRO 12	Estruturas de governança praticadas entre os agentes: Confecção J.....	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABID	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABIT	Agência Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
APL	Arranjo Produtivo Local
AMF	Acordo multifibras
ATV	Acordo sobre têxteis e vestuário
ECM	Economia dos Custos de Transação
ECT	Economia dos Custos de Mensuração
IEMI	Instituto de estudos de marketing industrial
IPARDES	Instituto Paranaense de desenvolvimento econômico e social
OMC	Organização Mundial do Comércio
NEI	Nova Economia Institucional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	20
2 REVISÃO TEÓRICA	21
2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL	22
2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	26
2.2.1 Pressupostos comportamentais	28
2.2.1.1 Racionalidade Limitada	28
2.2.1.2 Oportunismo	28
2.2.2 Atributos da transação	29
2.2.2.1 Incerteza	30
2.2.2.3 Frequência	32
2.2.2.4 Especificidade de ativos	32
2.2.3 Estruturas de governança	34
2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO	39
2.4 COMPLEMENTARIDADE ECT E ECM	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1 NATUREZA, TIPO E CORTE DA PESQUISA	46
3.2 LEVANTAMENTO DOS DADOS	49
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	55
4 SETOR TÊXTIL	58
4.1 CARACTERÍSTICAS DO SETOR	58
4.2 O SETOR NO BRASIL	63
4.3 COORDENAÇÃO DA CADEIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES	66
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	70
5.1 APRESENTAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E PROCESSO PRODUTIVO	70
5.2 RELAÇÃO DA <i>CONFECÇÃO MP</i> COM RESPECTIVOS FORNECEDORES	72

5.2.1 Atributos e dimensões mensuráveis nas transações	77
5.2.2 Estruturas de governança praticadas entre os agentes	82
5.2.3 Eficiência nas relações	85
5.3 RELAÇÃO DA CONFECÇÃO J COM RESPECTIVOS FORNECEDORES	87
5.3.1 Atributos e dimensões mensuráveis nas transações	92
5.3.2 Estruturas de governança praticadas entre os agentes	95
5.3.3 Eficiência nas relações	100
5.4 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA RELAÇÃO ENTRE CONFECÇÕES E FORNECEDORES	101
6 CONCLUSÃO	109
REFERÊNCIAS	112
APÊNDICE A	119
APÊNDICE B	123
APÊNDICE C	125
APÊNDICE D	126

1 INTRODUÇÃO

O início da década de 1990 foi marcado por um processo de mudança na economia nacional. Os impactos gerados pela abertura econômica brasileira e pela liberação das importações levaram o mercado a um novo modelo de competição (FARO et al., 2013; COSTA et al., 2013; MELO et al., 2007). Alguns setores no Brasil apresentaram maior sensibilidade, como os setores intensivos em mão de obra, tais como o de calçados, de móveis e têxteis (FARO et al., 2013; COSTA et al., 2013).

No tocante ao setor têxtil¹, as mudanças no quadro competitivo impulsionaram mudanças organizacionais (LEMOS et al., 2009). Os incentivos para tal alteração relacionam-se tanto a questões institucionais (relacionadas ao cenário nacional) quanto a questões mercadológicas (relacionadas a estratégias internacionais praticadas no setor).

Em relação às questões institucionais, estas abarcam o término do acordo multifibras² (ou AMF, vigente de 1974 a 1994) e do acordo sobre têxteis e vestuários (ou ATV). O fim destes acordos culminou, em 2005, na liberalização do comércio mundial têxtil (MENDONÇA; SALGUEIRO; GOMES, 2013; COSTA et al., 2013; LEMOS et al., 2009; COSTA; ROCHA, 2009). Neste aspecto, a abertura comercial e o fim dos acordos AMF e ATV marcaram o setor têxtil nacional especialmente pelo desequilíbrio da balança comercial e o acirramento da concorrência (LEMOS et al., 2009).

Além das questões institucionais, as questões mercadológicas também impactaram o setor têxtil brasileiro. O comportamento internacional deste setor proporcionou mudanças no cenário têxtil nacional. Conforme Rech (2008) e Costa et al. (2013), o contexto de globalização e presença ameaçadora asiática (principalmente pela China) geraram impactos em países como Estados Unidos, Japão, Espanha, Itália, Reino Unido e Suécia, que utilizaram de estratégias específicas para se manterem no mercado.

Tais estratégias específicas praticadas pelo setor no hemisfério norte deram-se a partir de uma produção globalizada do setor, juntamente com as rápidas mudanças referentes à demanda e necessidades de consumidores, estimulando o chamado fenômeno fast fashion. Choi et al. (2014) afirmam que o fast fashion é comumente adotado como estratégia no varejo

¹ A definição do setor têxtil, neste estudo, baseia-se no estudo da ABDI (2010), sobre a cadeia de valor Têxtil e Confecção. Por isso o processo produtivo desde a fiação, tecelagem, confecção e até distribuição de produto são considerados como segmentos desse setor.

² O AMF estabelecia quotas sobre exportações dos países em desenvolvimento com destino a países desenvolvidos. Já o ATV dava enfoque para eliminar, de forma gradativa, “o sistema de quotas impostas aos países em desenvolvimento e integrar o comércio de artigos têxteis às regras da Organização Mundial do Comércio (OMC)” (COSTA et. al., 2013, p. 10).

de moda, observando-se, então, o incremento da relevância deste segmento na articulação da cadeia de suprimentos.

O fenômeno fast fashion quebrou o tradicional modelo de produção baseado por temporadas de moda lideradas por designers, como afirmam os autores Crofton e Dopico (2007). Para os autores, este modelo mudou a indústria da moda, pois, ao invés de iniciar as etapas de produção por meio dos designers, o processo foi adaptado para as demandas dos clientes de forma contínua. Dentre os caminhos estratégicos estabelecidos neste cenário (*fast fashion*) estava presente o enfoque em novos relacionamentos entre fornecedores e clientes (COSTA et al., 2013).

Assim, além das consequências da mudança na economia brasileira nos anos 1990 (abertura comercial), do fim dos respectivos acordos AMF e ATV, o Brasil também foi afetado pelo crescimento do fenômeno fast fashion e sua imposição por novos modelos organizacionais.

Estes novos modelos organizacionais adotaram diferentes perspectivas. Enquanto um conjunto de países do hemisfério norte³ apresentava estratégias similares para impulsionar a cadeia têxtil, o Brasil passou por um processo diferente. Para Costa e Rocha (2009), isto ocorreu por conta do Brasil estar em situação intermediária, pois não faz parte do conjunto de países que primordialmente têm seus processos globalizados (hemisfério norte), bem como não faz parte do conjunto de países destinados à produção terceirizada (adotada em alguns países do hemisfério sul).

Neste sentido, o setor têxtil brasileiro encarou desafios em relação a esta posição intermediária. Algumas mudanças estruturais no setor brasileiro foram necessárias para lidar com o novo cenário competitivo. Rech (2008) reúne alguns movimentos realizados pelo setor têxtil brasileiro, tais como: o deslocamento da produção devido aos custos operacionais; o aumento da concorrência; a redução do ciclo de vida dos produtos de moda; o rápido aprimoramento das tecnologias e modificações complexas na estrutura dos mercados.

Lemos et al. (2009) afirmam que, no período das duas últimas décadas, a cadeia têxtil tem passado por processos de reorganização englobando também as formas organizacionais. Para Campos e Paula (2006), após a década de 1990, houve estabelecimento de um segmento heterogêneo dentro do setor têxtil brasileiro em termos de coordenação da cadeia. Este perfil heterogêneo dava-se pela diferença das empresas do setor, composto em parte por número reduzido de empresas de grande porte, que mantinham atividades intensivas em capital, e em

³ Estados Unidos, Japão, Espanha, Itália, Reino Unido e Suécia.

parte por número elevado de pequenas e médias empresas, especializadas em tarefas intensivas em mão de obra.

Considerando-se que este setor é composto por várias etapas produtivas inter-relacionadas, sendo as principais: fiação, tecelagem, acabamento e confecção (ABDI, 2008), afirma-se que as maiores dificuldades pesaram sobre a confecção (FIRJAM, FERRAZ, 2011).

Segundo Firjam e Ferraz (2011), a confecção é responsável pela fabricação do produto de moda, sendo este a soma das etapas de criação, pesquisa de tendências de moda, tecidos, cores, qualidade, conforto, ergonomia, visual e preço. Segundo os autores, a confecção é considerada como um gargalo no setor têxtil, pois há dificuldade em sua automatização, tornando o processo produtivo dependente do trabalho intensivo.

Ressalta-se que o Brasil adotou diversas estratégias dentro do processo produtivo têxtil, e especificamente na cadeia da confecção. Consideraram-se ações ligadas às formas de relação com maior complexidade entre os outros elos do setor têxtil e setores parceiros que representam outros fornecedores (COSTA et al., 2013; LEMOS et al., 2009).

Segundo os autores, enquanto as grandes empresas de confecção nacional realizaram estratégias similares às do hemisfério norte, a solução encontrada por pequenas e médias empresas de confecção foram os sistemas locais de produção chamados de polos regionais (LEMOS et al., 2009).

No tocante à estratégia referenciada pelos polos produtivos, principalmente no segmento de confecção, Lemos et al. (2009) apresentam exemplos destes, como o arranjo produtivo local presente no estado do Paraná. O segmento de confecção tem obtido destaque nos estudos direcionados a este tipo de arranjo.

Entretanto, o estudo da coordenação vertical do setor têxtil, considerando as estruturas de governança praticadas em seus intersegmentos, permanece pouco explorado. Isto indica que a compreensão das relações entre confecção e outros elos produtivos, como o de fornecedores de insumo, estão negligenciados.

O alto impacto das cadeias produtivas sobre o sucesso de empreendimentos econômicos é documentado de diversas maneiras (AULINGER, 2003). O alinhamento entre os diferentes setores relacionados à confecção é necessário para o funcionamento da cadeia e sobrevivência desta etapa produtiva no setor têxtil brasileiro (CAMPO, PAULA, 2009; CHOI, 2012).

Para manter-se perante o novo cenário competitivo, de rápida produção e atendimento das necessidades do consumidor, a coordenação entre os agentes da cadeia deve acontecer de

maneira eficiente, a partir da articulação e alinhamento entre os agentes. Nesse sentido, são necessárias estruturas de governança adequadas, que favoreçam a eficiência nas relações entre os agentes (WILLIAMSON, 1985). Além disso, entende-se que falhas de coordenação e conflitos relativos à assimetria de informações, apropriação de renda e garantias de direito de propriedade entre os agentes podem comprometer o desempenho da cadeia (BARZEL, 1997).

Ocorre desta forma, um desafio para a confecção brasileira em manter-se no mercado, havendo necessidade de reforçar as relações com outros setores diante dos diferentes insumos utilizados e correspondente heterogeneidade.

Considera-se que as estruturas de governança são fatores que influenciam a eficiência deste setor, especificamente das confecções (LEMOS et al., 2009). Para tanto, é necessário explorar a coordenação da cadeia e acordos praticados entre confecções e seus fornecedores, fabricantes de componentes do seu produto final. Isto pode ser averiguado por meio da avaliação das estruturas de governança, por meio de dimensões mensuráveis e atributos das transações entre os diferentes agentes, conforme a Teoria dos Custos de Transação e a Teoria de Custos de Mensuração.

Frente aos desafios de competição global (FARO et al, 2012) e da competição que a confecção brasileira enfrenta (FARINA, 1999; LEMOS et al., 2009), o uso de teorias pode auxiliar na compreensão e direcionamento de novas estratégias. Este aprofundamento teórico pode garantir maior clareza na gestão do setor têxtil e na formulação de estratégias adequadas para lidar com cenários competitivos de grande instabilidade.

Assim, tendo-se em vista as mudanças institucionais, mercadológicas e estruturais no setor têxtil e, especificamente, nas confecções brasileiras e setores fornecedores, as reconfigurações dos arranjos, a complexidade e a relevância em se tratar a coordenação vertical nessa cadeia, mesmo em situações em que se enfatizam os arranjos horizontais, este trabalho traz o seguinte problema de pesquisa: como as estruturas de governança, entre empresas de confecção no Paraná e respectivos fornecedores, podem favorecer a coordenação e garantia de direitos de propriedade entre os agentes?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Neste sentido, adota-se como objetivo geral revelar como as estruturas de governança, entre empresas de confecção no Paraná e respectivos fornecedores, podem favorecer a coordenação e garantia de direitos de propriedade entre os agentes.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir este objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e descrever as estruturas de governança praticadas entre empresas de confecção no Paraná e respectivos fornecedores;
- b) Discorrer sobre os atributos e dimensões mensuráveis praticados nas transações entre confecções no Paraná e respectivos fornecedores;
- c) Analisar como as estruturas de governança encontradas alinham-se aos objetivos de eficiência nas transações em estudo, minimizando custos de transação e garantindo direitos de propriedade.

1.3 JUSTIFICATIVA

A elaboração do presente estudo pode ser justificada por aspectos teórico, empírico e prático. Primeiramente, o estudo pode contribuir com aporte teórico a partir da adoção da complementaridade de duas teorias: a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Economia dos Custos de Mensuração (ECM). A apresentação conjunta das duas teorias pode auxiliar na melhor compreensão da complementaridade existente nestas. Apesar de outros estudos tratarem desta complementaridade⁴, eles foram realizados empiricamente em cadeias do agronegócio. Sendo assim, a aplicação das teorias de maneira conjunta para estudo de outros setores pode fornecer resultados importantes para melhor compreensão dessas teorias e de suas convergências.

A contribuição empírica pode ser atribuída às necessidades apresentadas em estudos anteriores. Tal afirmação parte de um levantamento bibliométrico, realizado no ano de 2014

⁴ São exemplos destes estudos: Souza e Bánkuti, 2012; Coleman et al., 2008; Saes, 2008; Zylbersztajn, 2005b.

pela pesquisadora, abrangendo o setor têxtil e características quanto aos estudos referentes à sua cadeia produtiva⁵. Foi possível identificar nos artigos pesquisados pouca atenção e aprofundamento teórico acerca das relações entre agentes da cadeia do setor têxtil. A partir de considerações pautadas tanto no cenário têxtil internacional como no brasileiro, foi possível considerar que os enfoques estão sobre duas principais perspectivas: o cenário brasileiro do setor caracteriza-se, principalmente, por formas de relação de acordo com os arranjos produtivos locais, aproximando-se de estratégias de cooperação; já o cenário internacional tem enfoque na abordagem cadeia de suprimento e estratégias relacionadas a esta. A lacuna de aprofundamento teórico também é considerada por Sardari e Lee (2012, p. 5). Os autores afirmam que as pesquisas necessárias para auxiliar o setor têxtil devem abranger questões que “examinem atributos e incertezas”, reunindo também o enfoque sobre relacionamentos entre a cadeia produtiva têxtil e outros atributos organizacionais. Desta forma, há uma oportunidade do presente estudo auxiliar no preenchimento de tal lacuna a partir das teorias de Economia de Custos de Transação e da Economia de Custos de Mensuração.

Outro ponto que justifica este estudo provém de dados apresentados pela ABIT, que em 2008 lançou um plano de estratégias para o avanço do setor têxtil no Brasil. Tal relatório apresentou grupos de “macro ações” que abrangeram a cadeia produtiva deste setor, e geraram ações com prazos de cumprimento nos anos de 2013, 2018 e 2023. Dentre as iniciativas para o cumprimento no ano de 2018 está o aumento de pesquisas nacionais *stricto sensu* sobre o setor têxtil, abarcando a vertente da cadeia produtiva. Nesse aspecto, o presente estudo pode contribuir para o alcance desta necessidade encontrada pela ABIT.

Além dos pontos levantados, outra contribuição pode ser gerada ao considerar aspectos práticos. Este estudo pode gerar conhecimento sistematizado, para empresas conhecerem e explorarem formas de relação com seus agentes, em busca de eficiência nas relações presentes do setor têxtil. Considerando que a coordenação adequada da cadeia de suprimentos é necessária para sua competitividade e eficiência (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001), e que o alinhamento entre agentes é imprescindível para o aumento de competitividade da cadeia têxtil (CHOI et al., 2014), este estudo pode oferecer noções de como as transações relacionam-se com tal desempenho.

⁵⁵ Para tal levantamento foram considerados artigos publicados no intervalo dos anos 2010 a 2014, adotando uma perspectiva global a partir da pesquisa em bases internacionais utilizando termos em inglês e em bases brasileiras, adotando termos em português. A análise contou com aproximadamente 127 artigos.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

Este estudo apresenta sequência pelo aporte teórico na seção dois. Tal seção abrange as principais concepções da Nova Economia Institucional, considerando a Economia dos Custos de Transação e a Economia dos Custos de Mensuração. Por fim, a seção mostra a complementaridade entre as duas teorias.

A seção três corresponde ao procedimento metodológico utilizado neste estudo, a partir das considerações acerca das etapas de pesquisa. Na sequência, a seção quatro trata da caracterização do setor têxtil considerando o processo produtivo, cenários e estrutura de governança.

Os resultados obtidos a partir do levantamento são apresentados, descritos e analisados na seção cinco. Por fim, a seção seis refere-se à conclusão, obtida por meio do cumprimento do objetivo proposto na introdução, resumizando os principais resultados alcançados.

2 REVISÃO TEÓRICA

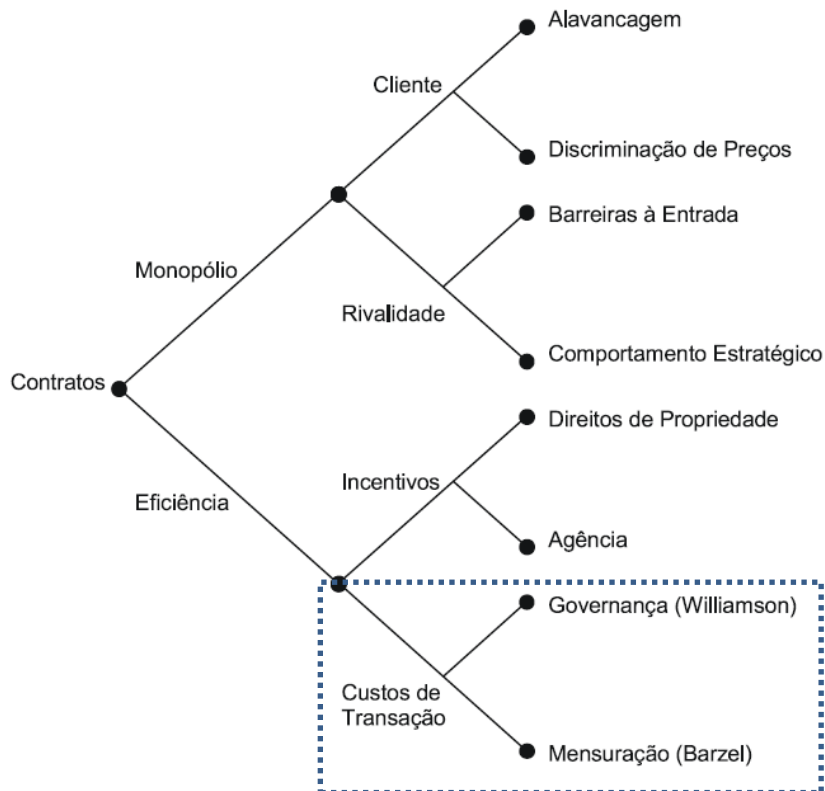
O intuito de revelar como as estruturas de governança, entre empresas de confecção no Paraná e respectivos fornecedores, podem favorecer a coordenação e garantia de direitos de propriedade entre os agentes, é conduzido pela ótica dos atributos de transações e dimensões mensuráveis.

Para tanto, esta pesquisa adota as perspectivas teóricas microanalíticas da Nova Economia Institucional (NEI), quais sejam: a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Economia dos Custos de Mensuração (ECM).

A Nova Economia Institucional, ou NEI, faz parte da chamada Moderna Organização Industrial. Segundo Farina (1999), a NEI contribui para a Organização Industrial, uma vez que aprofunda questões acerca do ambiente institucional e variáveis transacionais que especificam a organização tanto de firmas quanto dos mercados. Sua abordagem, a partir da lacuna gerada pela teoria de economia neoclássica, no tocante a consideração das instituições como parte do desenvolvimento do processo econômico, promoveu diversas reconstruções teóricas (AZEVEDO, 2005; SOUZA JUNIOR, 2006). Tais reconstruções teóricas repousam sobre a Economia de Custos de Transação e Economia de Custos de Mensuração nesta pesquisa.

A figura 1, elaborada por Williamson (1985), situa a linha de pensamento desta seção por meio de um “mapa cognitivo das transações”. A presente figura mostra “as diversas vertentes analíticas” presentes na literatura da Teoria da firma de base contratual, bem como possibilita demonstrar o ponto de partida, da ECT e ECM, pela eficiência (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Figura 1 – Mapa Cognitivo dos Contratos



Fonte: Zylbersztajn (2005), adaptado de Williamson (1985).

A vertente da eficiência revela dois caminhos importantes para a compreensão das transações, sendo o primeiro voltado para a possibilidade de regulamentação por meio dos contratos escritos. Ela é decorrente do pressuposto neoclássico que assumia a racionalidade plena. Já o segundo caminho, destacado na figura 1, parte do pressuposto da racionalidade limitada que gera contratos incompletos por conta da racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985). Este último caminho será o adotado para investigação.

2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

A Nova Economia Institucional (ou NEI) tem como precursor Ronald Coase (ZYLBERZSTAJN, 1995; FAGUNDES, 1997; SOUZA JUNIOR, 2006). O pesquisador, por meio do trabalho *The nature of the firm*, publicado no ano de 1937, apontou uma visão do

conceito de firma⁶ que estava além das premissas defendidas pela economia tradicional (a chamada Teoria Neoclássica⁷). Tal visão econômica supunha a firma somente diante da função de produção, porém Coase (1937) trouxe indagações referentes à função desta firma “tradicional”, e desta forma teceu um enfoque no que estava além da compreensão da firma em sua época.

Na perspectiva microanalítica, os questionamentos de Coase (1937) mencionavam a relação de uma firma com a outra, por meio da transação e seus custos e, neste sentido, o autor ia além das considerações levantadas pela Teoria Neoclássica, ao mencionar relações contratuais⁸ que fariam mediações entre firmas e direcionavam, desta forma, seus mecanismos de coordenação.

A visão de Coase (1937) estava associada à existência de custos relacionados “ao funcionamento dos mercados que poderiam exceder os custos da organização interna” (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 389). Assim, a noção de firma passava a ter natureza contratual e, desta forma, surgia como uma resposta dos agentes econômicos para coordenar a produção. Coase (1937) reuniu argumentos sobre transações, coordenação e custos de contratação no sentido de explicitar a relação destes com diferentes formas de estruturas de governança, como, por exemplo, a integração vertical (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). De forma geral, Coase (1937) analisa o funcionamento dos mercados e os custos envolvidos na movimentação de agentes.

Outras contribuições foram obtidas a partir de autores como Douglass North e Oliver Williamson, sendo fundamentais para o aprofundamento da NEI (ZYLBERSZTAJN, 1995; RUTHERFORD, 2001). Na perspectiva macroanalítica, a unidade de análise da transação e sua complexidade, tratada por North (1991) e também por Williamson (1985), acompanham a presença e importância das instituições para as firmas. Para tanto, afirma-se que as “instituições são as restrições inventadas humanamente que estruturam a interação política, econômica e social” (NORTH, 1991, p. 97). O autor ilustra o termo instituições como sendo as “regras de um jogo”, considerando tais “regras” essenciais para garantia da lei e do direito de propriedade, além de criar parâmetros para o estabelecimento de contratos e garantias legais para o retorno de investimentos provindos do então “jogo”.

⁶ “Uma firma, portanto, consiste em um sistema de relacionamentos em que passa a existir quando a direção dos recursos é dependente de um empresário” (COASE, 1937, p. 393).

⁷ A Teoria Neoclássica sugere que o mercado é guiado pelo sistema de preços (COASE, 1937). Neste sentido, a categoria de custo observada pela Teoria Neoclássica envolve os custos de produção (WILLIAMSON, 1985).

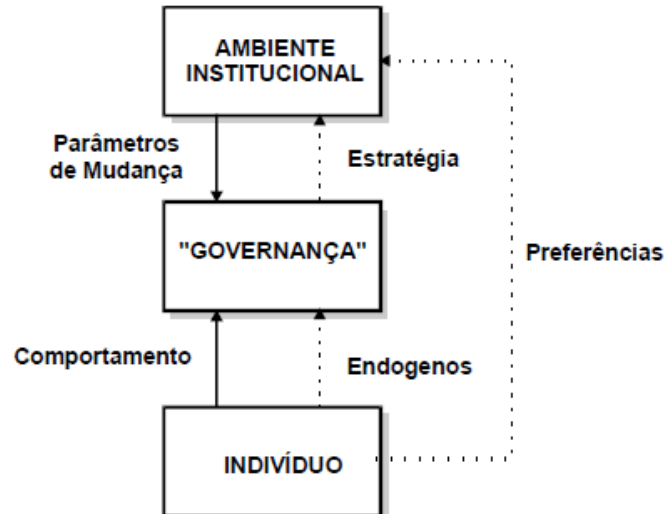
⁸ “[...] os contratos surgem como estruturas de amparo às transações que visam controlar a variabilidade e mitigar riscos, aumentando o valor da transação ou de um conjunto complexo de transações [...]” (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 398).

Conforme North (1991), as instituições podem ser tanto restrições informais quanto regras formais. A primeira consiste nos tabus, sanções, tradições e códigos de conduta condizentes a aspectos subjetivos na relação entre os agentes. Já a segunda forma abrange constituições, leis e direitos de propriedade, formalmente definidos.

Ressalta-se que as “regras do jogo” podem auxiliar na redução da incerteza. Para North (1991), as instituições são essenciais para o desempenho econômico das sociedades. Neste sentido, a relação instituição versus desempenho é apresentada da seguinte forma pelo autor: a instituição e sua eficácia de execução determinam o seu custo de transação.

As observações reunidas até aqui são importantes para apresentar os níveis analíticos da NEI, bem como o nível analítico que guiará o presente estudo. Tais níveis são o macroinstitucional e o microinstitucional (WILLIAMSON, 1993). A compreensão destes pode ser oriunda da figura 2, feita a partir dos apontamentos de Williamson (1993). O autor adota três níveis analíticos em seu modelo: o ambiente institucional, a governança e o indivíduo.

Figura 2: Esquema de Relações Institucionais



Fonte: Adaptado de Williamson (1993).

A figura 2 preconiza, na parte superior, o nível macroinstitucional, que está relacionado com o ambiente institucional e, por sua vez, abrange as macroinstituições que promovem as bases para interação entre seres humanos. Segundo Azevedo (2000), os estudos deste nível de análise são apresentados, principalmente, por Douglass North (1990; 1991),

Steve Cheung (1969) e Barry Eichengreen (1994). Tais autores adotam a relação entre instituições e o desenvolvimento econômico como enfoque.

Por outro lado, o nível das microinstituições, também mostrado na figura 2, pontua a regulamentação de uma transação específica que se relaciona com as estruturas de governança⁹. Neste aspecto destacam-se os estudos e contribuições dos autores Oliver Williamson e Yoram Barzel (AZEVEDO, 2000).

De acordo com Williamson (1993), as linhas contínuas indicam as principais relações de intervenção; já as linhas pontilhadas indicam relações de intervenção secundárias. Em relação às principais intervenções, o autor ressalta que o ambiente institucional é o “ditador das regras”. Em situações nas quais haja mudanças relacionadas ao direito de propriedade, leis, contratos, costumes e tais mudanças impactarem os custos de governança, então uma nova forma de organização econômica será necessária. A linha contínua do quadro “indivíduo” [também referenciado como agentes econômicos por Williamson (1993)] voltada para o quadro “governança” ilustra as questões comportamentais presentes na operação das transações.

Por parte das intervenções secundárias, nota-se que, a partir do comportamento do indivíduo (agentes econômicos que podem incitar mudanças no nível institucional), as estruturas de governança podem ser afetadas. A mudança também pode ser observada do indivíduo para o ambiente institucional, mostrando que os agentes econômicos também interferem neste nível. De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), isto indica que as ações microinstitucionais também moldam ações macroinstitucionais, por meio de grupos estratégicos com interesses específicos. No tocante à eficiência, o modo eficiente de governança será reflexo da interação entre o ambiente institucional e o comportamento dos indivíduos (ZYLBERSZTAJN, 1995).

O nível microinstitucional guiará o presente estudo. Os autores Oliver Williamson e Yoram Barzel serão autores utilizados para aporte teórico, uma vez que tal aporte refere-se às teorias propostas em seus estudos. Elas são apresentadas a seguir: Economia dos Custos de Transação (ou ECT, embasada nos trabalhos de Oliver Williamson) e a Economia dos Custos de Mensuração (ECM, embasada nos trabalhos de Yoram Barzel).

⁹ De acordo com Zylbersztajn (2005), a chamada economia das organizações trata da natureza explicativa dos diferentes arranjos institucionais existentes.

2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Economia dos Custos de Transação (ECT) pode auxiliar na compreensão das diversas formas de governança adotadas pelo setor têxtil brasileiro. Assim, esta seção dá suporte teórico para o cumprimento do objetivo desta pesquisa.

A partir dos preceitos da NEI, os custos mencionados por Coase (1937) estão além daqueles relacionados somente aos níveis de produção. Considera-se que tais custos possuem relação com a sua forma de transação. Neste sentido, além de Ronald Coase, Oliver Williamson também trata das transações, da Economia de Custos de Transação, com enfoque nas estruturas de governança. Segundo Williamson (1985), “a perspectiva desta linha de pesquisas é a de que o conceito de firma como função de produção é substituído pelo conceito de firma como estrutura de governança” (WILLIAMSON, 1985, p. 16). Diferentemente do enfoque da economia tradicional da época, a ECT adotou como unidade de análise a transação¹⁰ (WILLIAMSON, 1985; 1991).

O autor afirma que uma transação é estabelecida pela transferência de um bem ou serviço de uma empresa por meio do mercado ou por meio de outro agente (WILLIAMSON, 1991). Deste modo, tal transferência estará apta para ser estudada a partir da relação contratual, diante dos compromissos acordados entre os participantes (PONDÉ; FAGUNDES; POSSAS 1998).

Os custos desta transação podem ser compreendidos a partir da definição dada por Kenneth Arrow: “são os custos de funcionamento do sistema econômico”, sendo que, em consonância, Williamson (1985) argumenta que tais custos são diferentes dos custos de produção (ARROW, p. 48, 1969 *apud* WILLIAMSON, 1985, p. 18). Desta forma, os custos de transação abordados pela ECT podem ser compreendidos como “o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes”, no sentido de garantir “que o cumprimento dos termos contratuais faça-se de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatível com a sua funcionalidade econômica” (PONDÉ; FAGUNDES; POSSAS, 1998, p. 18).

Williamson (1985) ressalta a importância dos custos de transação que, segundo este, esteve na mudança do foco de análise (de produtos para a transação em si), assim como na avaliação da capacidade das estruturas de governança para lidar com tais custos.

Neste sentido, os estudos elaborados por Oliver Williamson, acerca da Teoria dos Custos de Transação, permearam a literatura econômica. Tais estudos consideravam a

¹⁰ Para aprofundamento do significado de transação, ver Commons (1934).

perspectiva de que o papel das instituições também se dirigia à minimização dos custos de transação, por meio de mecanismos de governança apropriados (WILLIAMSON, 1985). O autor ressalta que suas pesquisas concernem às firmas, mercados, assim como relações contratuais.

Em relação à orientação da ECT para contratação, Williamson (1985) afirma que qualquer questão que possa ser formulada como um problema de contrato¹¹ pode ser investigada para gerar vantagem, em termos de economia, nos custos de transação¹². Deste modo, a ECT propõe “a busca de maior eficiência produtiva” a partir “dos padrões de conduta dos agentes e na forma pela qual as atividades econômicas são organizadas e coordenadas” (FAGUNDES, 1997, p. 2).

Para tanto, a ECT, de acordo com Williamson (1985), retrata os custos de transação de duas formas: como ex ante e ex post. O primeiro tipo de custo de um acordo é caracterizado pela elaboração, negociação e salvaguardas estabelecidas, sendo que tais custos irão refletir em um documento complexo, afirma Williamson (1985). Por outro lado, frente às falhas de adaptação ou desalinhamentos entre os agentes, existem custos de readaptação denominados custos ex post. Em outras palavras, existirão custos para correção do desalinhamento entre agentes, seja na renegociação, revisão de contratos, garantias e disputas entre tais agentes, além de questões relacionadas ao direito de propriedade.

A redução de tais custos pode ser obtida, conforme Williamson (1985), por meio do direcionamento das transações por diferentes formas de coordenação organizacional, chamadas de estruturas de governança. Elas diferem por conta de suas capacidades de adaptação e custos associados.

As diferentes formas de coordenação possuem parâmetros baseados em pressupostos comportamentais. Segundo Williamson (1985), adotar tais pressupostos é uma característica que distingue a ECT de outras abordagens, como, por exemplo, as abordagens neoclássicas, que não consideravam as características dos agentes em seus contextos. Desta forma, explicar os pressupostos comportamentais (aqui apresentados como racionalidade limitada e oportunismo) são fundamentais para a compreensão da ECT.

Na sequência desta seção tais pressupostos comportamentais são apresentados (racionalidade limitada e oportunismo), bem como os atributos de transação (incerteza, frequência e especificidade de ativos) e as formas de estruturas de governança.

¹¹ Neste sentido, a ECT adota os problemas econômicos como problemas de contrato (WILLIAMSON, 1999).

¹² “*The proposed approach adopts a contracting orientation and maintains that any issue that can be formulated as a contracting problem can be investigated to advantage in transaction cost*” (WILLIAMSON, 1985, p. 17).

2.2.1 Pressupostos comportamentais

Para introduzir os pressupostos comportamentais na ECT, Williamson (1985) retoma a percepção de Ronald Coase ao mencionar que “a economia institucional moderna deveria estudar o homem como ele é, agindo dentro das restrições impostas pelas instituições reais” (COASE, 1984, p. 231 *apud* WILLIAMSON, 1985, p. 40).

A partir das considerações de Ronald Coase, Williamson (1985) afirma que a ECT propõe a natureza humana “da forma como a conhecemos” por meio da racionalidade limitada e o oportunismo.

2.2.1.1 Racionalidade Limitada

A racionalidade limitada refere-se ao reconhecimento dos “limites na competência cognitiva” (WILLIAMSON, 1985, p. 40). A partir de tal constatação o autor afirma que a noção de incompletude contratual é derivada do pressuposto da racionalidade limitada.

Acerca desta questão, Azevedo (2000) ressalta que, devido aos limites cognitivos dos agentes, existe a impossibilidade de se estabelecer contratos que abranjam todas as situações futuras. Isto denota a afirmação de Williamson (1985) de que os contratos são inerentemente incompletos, o que traz reflexo na impossibilidade de solução de problemas econômicos complexos (AZEVEDO, 2000).

No tocante aos problemas econômicos, Azevedo (2000) afirma que existe uma relação forte “entre incerteza e racionalidade limitada: a primeira torna os problemas econômicos especialmente complexos, revelando os limites da capacidade cognitiva dos agentes” (AZEVEDO, 2000, p. 39). O autor destaca que a ciência da incompletude dos contratos faz com que os agentes construam estruturas de governança com objetivo de lidar com as lacunas, inerentemente presentes, nos contratos internos e externos às organizações.

2.2.1.2 Oportunismo

O oportunismo é resumido pela “busca do auto-interesse” (WILLIAMSON, 1985, p. 40). Nesse sentido, o autor propõe:

[...] (eu) meramente pressuponho que alguns indivíduos são oportunistas em uma parte do tempo e que esta confiabilidade é raramente transparente *ex ante*. Como

consequência, são feitos esforços de identificação *ex-ante* e são criadas salvaguardas *ex post*. De outra forma, aqueles que possuem menos princípios (mais oportunistas) serão capazes de explorar completamente aqueles que têm mais princípios [...] (WILLIAMSON, 1985, p. 57).

A partir desta afirmação, Azevedo (2000) descreve que indivíduos fortemente “auto-interessados” podem mentir, trapacear ou quebrar promessas. Sob perspectiva similar, Zylbersztajn (1995) pontua o oportunismo como “parte de um princípio de jogo não cooperativo em que a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 17).

A noção do oportunismo também é retratada por Williamson (1985) nas questões relativas a renegociações. Segundo Azevedo (2000) “como há possibilidade de comportamento oportunista, essa renegociação sujeita uma parte ao risco de que a outra aproveite a situação para obter ganhos para si, impondo prejuízos à primeira” (AZEVEDO, 2000, p. 39).

Por conta disso, as partes agem no sentido de precaver-se do comportamento dos demais agentes (WILLIAMSON, 1999). Sendo assim, “a coleta de informações, salvaguardas contratuais e utilização do sistema judiciário são custos incorridos para se evitar prejuízos decorrentes da ação oportunista dos demais agentes” (AZEVEDO, 2000, p. 40).

A redução destes custos de transação pode ser obtida por meio de estruturas de governança eficientes, uma vez que podem lidar de melhor forma com o oportunismo (WILLIAMSON, 1999).

2.2.2 Atributos da transação

Considerando o comportamento oportunista, outros fatores que influenciam as transações são tratados por Williamson (1985). O autor afirma que estes outros fatores são os atributos da transação, sendo eles a incerteza, a frequência e a especificidade de ativos. Considerar estes atributos pode auxiliar na escolha do tipo de coordenação entre agentes. No que concerne à especificidade de ativos, Williamson (1996) sustenta que a consideração destas especificidades podem conduzir a estruturas de governança mais eficientes.

A ECT considera que os custos de transação são variados. De acordo com Williamson (1985), os custos de transação são observados durante a execução dos contratos, principalmente quando derivados de capacidade reduzida, por parte dos agentes envolvidos,

de adaptação às mudanças externas (AZEVEDO, 2000). Neste sentido, os custos de transação podem ser maiores ou menores. Isto está atrelado a três diferentes atributos mostrados nesta teoria.

Segundo Williamson (1985), estes atributos envolvem: a especificidade de ativos, a incerteza e a frequência. O autor considera os três atributos relevantes, todavia destaca a importância da especificidade de ativos como o atributo que demonstra maior distinção entre a ECT e outras abordagens da organização econômica (WILLIAMSON, 1985). Na sequência são explorados estes atributos balizadores das transações.

2.2.2.1 Incerteza

A incerteza possui importância para a compreensão das questões tratadas na ECT (WILLIAMSON, 1985). Tal atributo possui relação com o aumento das lacunas que um contrato não pode abranger (AZEVEDO, 2000).

Em um ambiente de incerteza, os agentes não possuem precisão quanto a situações futuras, o que motiva o caminho para renegociações. Porém, diante desta proposição, Azevedo (2000) afirma que quanto maior o caminho para renegociações, maior será a possibilidade de perdas oriundas do comportamento oportunista das partes.

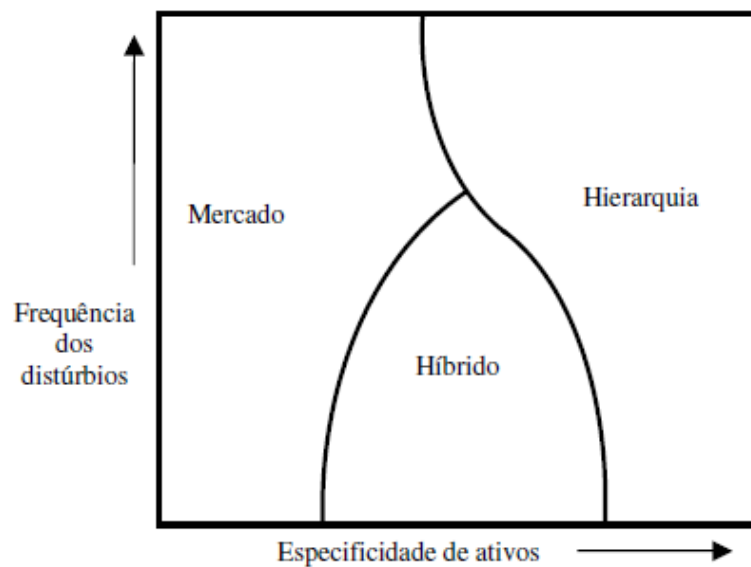
Neste ponto, Williamson (1985) considera a incerteza como as mudanças provenientes da complexidade do ambiente econômico. Este atributo impossibilita avaliações precisas. Como consequência, o autor argumenta que quanto maior for a incerteza, maior será a complexidade do desenvolvimento de parcerias. Nesse sentido, contratos de longo prazo estão mais suscetíveis à variação do ambiente. Em relação à incerteza frente aos contratos de menor completude, as ações oportunistas podem ter mais chances de ocorrer.

No tocante à relação incerteza e governança, Williamson (1985) utiliza a suposição de que a “incerteza está presente em grau suficiente para colocar uma exigência de decisão sequencial e adaptativa”, abrindo caminho para a especificidade de ativos e a frequência de distúrbios (considerados geradores de incerteza) como diretrizes da estrutura de governança eficiente (WILLIAMSON, 1985, p. 64).

Para o autor, a elevada incerteza torna-se empecilho para a adoção da estrutura de governança via mercado, pois o alto grau de frequência de distúrbios demanda estruturas de governança que possam realizar adaptações necessárias de forma rápida. Sendo assim, nas situações em que a frequência de distúrbios é alta e a especificidade de ativo envolvido na

transação é elevada também, o autor indica a hierarquia como estrutura mais eficiente. Por outro lado, em situações em que a especificidade não é elevada e ocorre baixa frequência de distúrbios, a estrutura via mercado é considerada pelo autor como eficiente. Outra forma eficiente ocorre quando a especificidade de ativos é elevada, porém a frequência de distúrbios é intermediária. Williamson (1996) considera, neste sentido, a forma híbrida como eficiente. A figura 3 traz como o autor ilustra as diferentes formas de governança, conforme a frequência dos distúrbios e a especificidade de ativos.

Figura 3 – Respostas das estruturas de governança à incerteza



Fonte: adaptado de Williamson (1996).

Nesse sentido, as situações econômicas com elevada frequência de distúrbios aumentam o espaço para as incertezas. Conforme elevação destes fatores ocorre necessidade de maior controle, presente na estrutura de governança de hierarquia. De acordo com Williamson (1996), as transações provenientes destas formas de governança (hierarquia) possuem capacidade para maior agilidade para ajuste (quando necessário), uma vez que a decisão destes ajustes ocorre de forma unilateral (a decisão provém de uma das partes). Ao passo que a forma híbrida¹³ demanda o consenso entre as partes envolvidas, gerando maior tempo para o acordo de ajustes necessários.

¹³ Conforme Williamson (1996), a forma híbrida é uma estrutura de governança intermediária entre o mercado e a hierarquia guiada pelo conceito de adaptação interna da firma.

2.2.2.3 Frequência

De acordo com Williamson (1985), o atributo de frequência caracteriza-se pelo número de vezes em que os agentes se encontram para efetivar uma transação. Pode ser compreendida “como uma medida da recorrência com que uma transação se concretize” (AZEVEDO, 2000, p. 41).

Sob esta ótica são apresentadas três classes de frequência: uma vez, ocasional e recorrente (WILLIAMSON, 1985). Deste modo, “quanto maior a frequência, menores serão os custos fixos médios associados à coleta de informações e à elaboração de um contrato complexo que imponha restrições ao comportamento oportunista” (AZEVEDO, 2000, p. 42). Além disso, conforme destacado por Azevedo (2000), na situação de frequência recorrente as partes podem ampliar sua reputação, o que reflete em uma limitação do comportamento oportunista.

2.2.2.4 Especificidade de ativos

Para Williamson (1985), a especificidade de ativos possui importância apenas em conjunto com os pressupostos comportamentais e quando está frente a incertezas. Este atributo possui papel central na teoria (como será visto no levantamento acerca das estruturas de governança).

Segundo Williamson (1985; 1991), este atributo refere-se ao grau que um ativo pode ser realocado sem perdas significativas quanto seu valor produtivo. A partir de tal exposição, Williamson (1991) afirma que a especificidade de ativos informa qual será a possível perda de um agente econômico ou de todos os agentes envolvidos em um contrato, na situação de um rompimento pós-contratual.

Os estudos de Oliver Williamson reúnem seis tipos de especificidade de ativos: locacional; ativos físicos; ativos humanos; ativos dedicados; marca e temporal (WILLIAMSON, 1985; 1991). Eles são considerados abaixo:

- a) Especificidade locacional: é explicada por uma condição de “imobilidade de ativos”, quando os custos de instalação ou realocação são elevados;

- b) Especificidade de ativos físicos: caracterizada pela condição móvel e especificidade por aspectos físicos;
- c) Especificidade de ativos humanos: relaciona-se com condições que gerem níveis elevados de especificidade de capital humano, como, por exemplo, a necessidade do “aprender fazendo” (*learn by doing*) ou alteração no formato de equipes;
- d) Ativos dedicados: observados quando ocorrem investimentos em ativos dedicados para atender um agente particular;
- e) Especificidade de marca: vista como um diferencial da empresa. De acordo com Azevedo (2000), esta especificidade refere-se ao capital (que não é físico ou humano) materializado na marca de uma empresa.
- f) Especificidade temporal: conceituada pela característica de especificidade locacional que necessita de respostas em um tempo pré-estipulado (tempo correto).

Os atributos da transação preconizados pela ECT denotam parâmetros para a efetivação de transações. Conforme Williamson (1985), o atributo de especificidade de ativos possui forte influência no estudo das estruturas de governança. A coordenação é afetada pelo nível de especificidade de um ativo, conduzindo a diferentes formas de estrutura de governança. Zylbersztajn (2005, p. 399), ao considerar a ECT, explica a relação da especificidade de ativos e estrutura de governança ao afirmar que “quem fez investimentos cuja realocação implique em perdas significativas do valor dos investimentos em ativos específicos deverá adotar mecanismos que visem reduzir os riscos de perda”.

Nas situações em que ocorre elevada especificidade de ativos, por exemplo, ocorre maior possibilidade de internalização de atividades (hierarquia). Por outro lado, nas situações em que ocorre baixa especificidade de ativos ou ausência de especificidade de ativos, as transações têm maior possibilidade de ocorrer via mercado ou na forma híbrida (WILLIAMSON, 1993).

Assim, considerando-se os pressupostos comportamentais e os diferentes atributos, é possível reduzir custos de transação por meio de estruturas de governança eficientes. Estes aspectos serão discutidos na sequência.

2.2.3 Estruturas de governança

E ECT adota as estruturas de governança como formas de coordenação que determinam a maneira como as transações efetivadas são configuradas (WILLIAMSON, 1985).

Para tanto, a ECT considera incentivos de eficiência, originados a partir das composições de arranjos institucionais, que, segundo Zylbersztajn (2005, p. 400), podem ser formais ou “outras formas de coordenação amparadas por reputação ou laços sociais”.

Williamson (1985) classifica as transações conforme as características previamente trabalhadas na seção 2.2 (presente seção), sendo a especificidade de ativos, a frequência das transações e o grau de incerteza associado. Neste sentido, observa-se que

a especificidade dos ativos representa o mais importante indutor da forma de governança, uma vez que ativos mais específicos estão associados a formas de dependência bilateral que irá implicar na estruturação de formas organizacionais apropriadas (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 26).

Deste modo, à medida que a frequência das transações orienta-se de ocasional para recorrente, bem como a especificidade de ativos eleva-se, ocorre aumento da dependência bilateral. Esta dependência irá influenciar nos contratos utilizados entre os agentes.

Neste sentido, Williamson (1985) considera o contrato clássico, contrato neoclássico e o contrato relacional. Segundo Zylbersztajn (1995), a ligação destes com as estruturas de governança é compreendida para que cada forma de governança esteja suportada por determinado tipo de contrato. Os diferentes tipos de contratos adotados orientam as governanças eficientes.

O contrato clássico acompanha as relações em que ocorra especificidade de ativos nula, nas situações de frequência ocasional ou recorrente. Conforme Zylbersztajn (1995) este tipo de contrato “refere-se a transações isoladas que não estão ligadas a nenhum efeito intertemporal”. Esta relação é atribuída por transações que ocorrem em um período definido e não deixam ligações possíveis com períodos posteriores.

O contrato neoclássico, conforme Zylbersztajn (1995) ocorre em situações em que é necessária a “consideração dos aspectos de flexibilidade dos contratos”, a medida da especificidade de ativos intermediária ou elevada, bem como frequência ocasional e recorrente. Conforme Williamson (1985), este tipo de contrato relaciona-se com as modificações surgidas do ambiente e remete a necessidade de arranjos de longo prazo,

apresentando a “manutenção do contrato original como a referência para a negociação (ZYLBERSZTAJN, 1995, p.55).

O contrato relacional destaca-se pela ligação à flexibilidade e possibilidade de renegociação. Conforme Williamson (1985) este contrato difere-se do contrato neoclássico, pois o contrato original não é adotado como base para a negociação. Sendo assim, a cada nova transação são considerados “o conjunto de fatores para a reconstrução do contrato” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p.56).

Em relação às diferentes formas de estruturas de governança, Williamson (1991) considera três tipos de estruturas de governança: o mercado, a hierarquia (integração vertical), e as formas híbridas. Para a ECT, a organização deve optar pela estrutura de governança que reduza os custos de transação para ser eficiente.

Desta forma a estrutura de governança via mercado, conforme Williamson (1985) deve ocorrer a partir da decisão das empresas de escolherem suas aquisições no mercado, optando por não produzir internamente ou estabelecer contratos. Para Williamson (1996), cada estrutura de governança é suportada por um tipo de contrato, e a governança via mercado é suportada pelo contrato clássico.

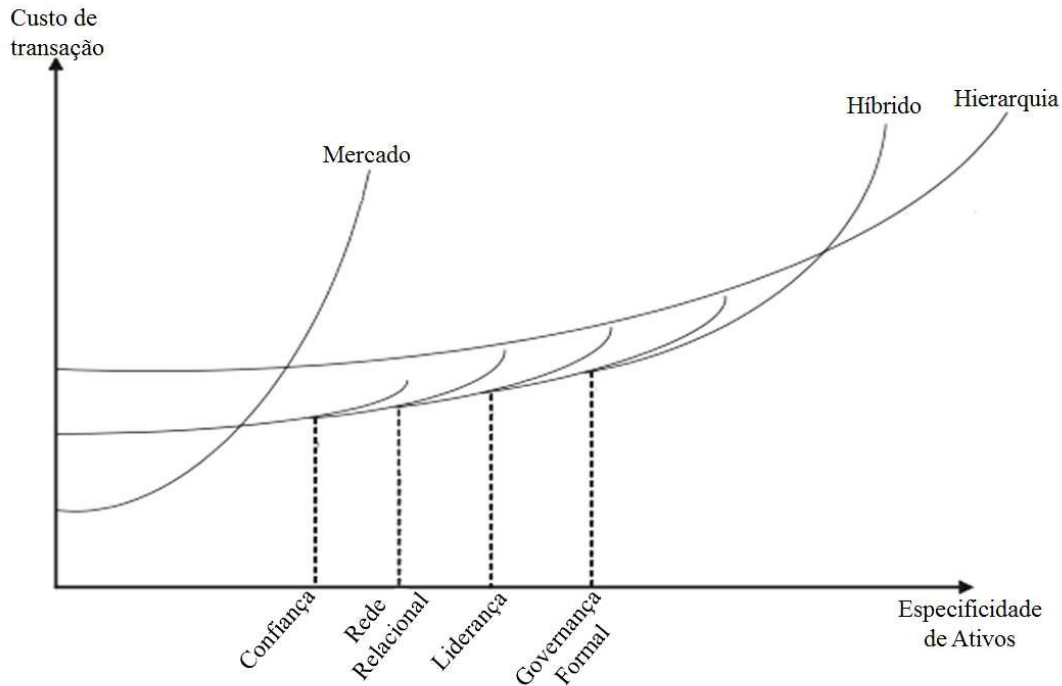
O oposto desta opção de estrutura está na hierarquia, caracterizada pela integração vertical. A empresa opta pela fabricação interna dos produtos que precisam, havendo maior centralidade e controle (WILLIAMSON, 1985). Conforme Williamson (1996) a hierarquia é suportada pelo contrato relacional.

Observa-se que, a estrutura de governança intermediária entre o mercado e a hierarquia é a forma híbrida¹⁴. Tal estrutura opta pela negociação a partir de uma relação entre agentes que desenvolvem os acordos mutuamente, sem posse unificada¹⁵ (MÉNARD, 2004). Esta forma intermediária foi aprofundada por Ménard (2004), associando a eficiência dos contratos à fatores como relações de confiança, redes relacionais, liderança e governança formalizada (ZYLBERSZTAJN, 2005). Tais fatores são ilustrados na figura 4.

¹⁴ As formas híbridas podem ser referenciadas a partir dos estudos de Claude Ménard. Após investigar as diversas nomenclaturas existentes para este tipo de relação, o autor considera mínimos para uma organização ser híbrida: há necessidade de diversidade de acordo entre instituições autônomas legais que negociam de forma conjunta, ajustando acordos mutuamente (a partir do sistema de preços) e compartilhando ou trocando tecnologias, capital, produtos, e serviços, sem uma posse unificada (MÉNARD, 2004).

¹⁵ A forma *spot* também não apresenta posse unificada, porém difere das características da forma híbrida.

Figura 4 – Representação da distribuição de híbridos



Fonte: Ménard (2002, p. 365).

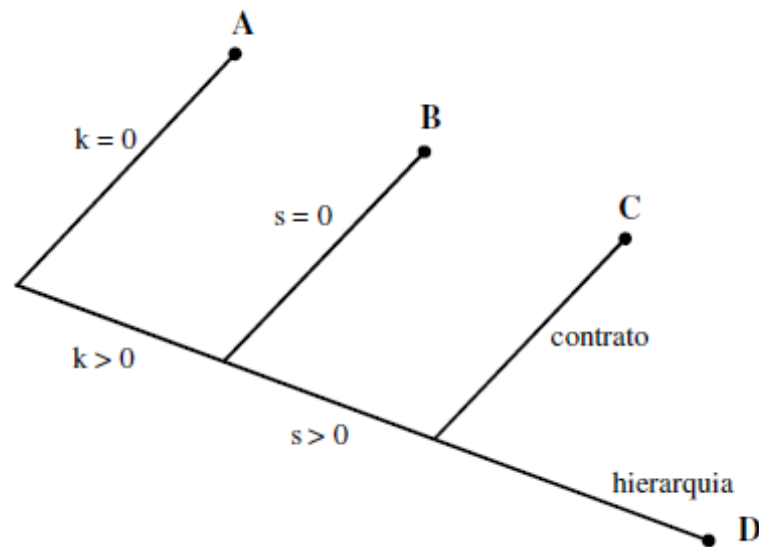
Neste sentido, segundo Williamson (1993), a forma híbrida pode adotar os contratos neoclássicos ou relacionais, sendo neoclássico diante da frequência ocasional, e relacional perante frequência recorrente. A figura 4 mostra o uso destes contratos como parâmetros ao aproximar-se do mercado por meio da confiança e por aproximar-se da hierarquia pela governança formal.

No tocante aos diferentes tipos de estruturas de governança, considera-se que,

[...] quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações entre cliente e fornecedor (AZEVEDO, 2000, p. 43).

Williamson (1985) apresenta uma figura para reunir as diferentes formas de estrutura de governança sugeridas pela ECT. Elas estão direcionadas pelo atributo de especificidades de ativos. A figura 5 apresenta estes apontamentos. Para compreender a figura 5, estabelece-se que k (especificidade de ativos) e s (salvaguardas) estão relacionados.

Figura 5 – O esquema contratual simplificado



Fonte: adaptado de Williamson (1985; 2005).

Quando não houver especificidade de ativos ($k=0$), Williamson (1985) revela a forma de governança pelo mercado do tipo “spot” (ponto A). Por outro lado, ao envolver especificidade de ativos ($k>0$), o autor abre um novo leque de perspectivas a partir das salvaguardas (s). Em situações nas quais as salvaguardas (podem ser vistas no ponto B) sejam nulas ($s=0$), haverá presença do comportamento oportunista, gerando conflitos e instabilidade nos acordos (ZYLBERSZTAJN, 2005), e isto conduzirá a ineficiências e preços mais elevados, em comparação ao observado no ponto A. Isto é diferente quando a salvaguarda existe ($s>0$), pois esta irá gerar maior segurança e reduzirá incertezas. Conforme Williamson (1985), o leque aberto por $s>0$ é mais eficiente que $s=0$, pois existe alguma salvaguarda contratual. Porém a inclusão de salvaguardas pode gerar preços elevados, o que sugere avaliação cuidadosa. Assim, a partir das salvaguardas, são expressas as formas organizacionais via mercado (com riscos) e hierarquia (D), sendo que o contrato (híbridas) vem pela busca de transações com outras firmas, enquanto a hierarquia adota a internalização das atividades pela firma contratante.

Ademais, Williamson (1991; 1996) apresenta implicações às estruturas de governança por parte da relação entre custos de governança e especificidade de ativos. Esta relação é mostrada na figura 6, no chamado gráfico “curva envelope” apresentado por Williamson (1991; 1996). Tal curva, identificada pela linha pontilhada como um “M” revela a

forma organizacional eficiente, em que há minimização dos custos de transação, sendo que em qualquer ponto desta haverá eficiência.

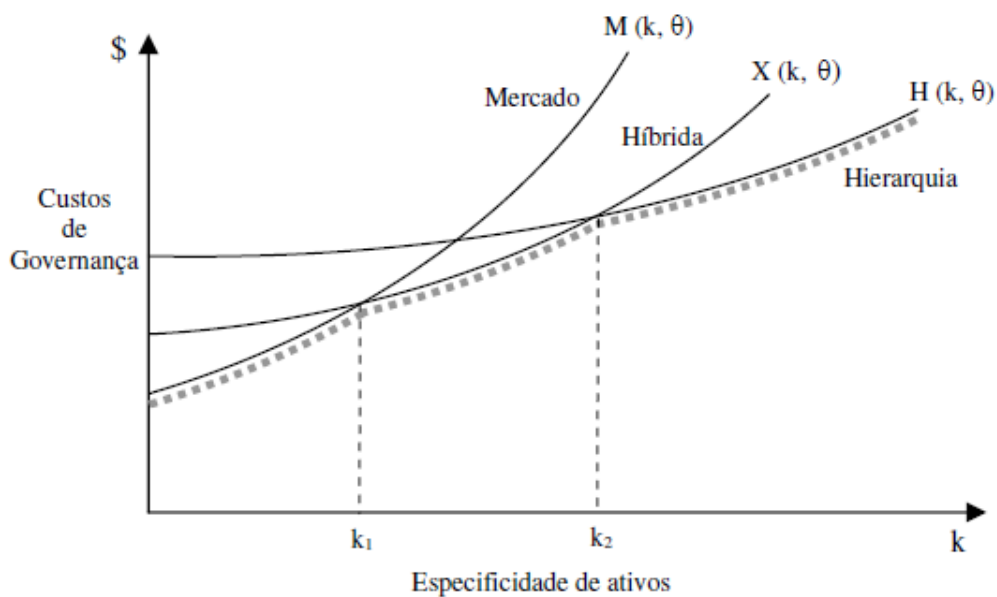
Para ilustração, Williamson (1996) considera os custos de governança em função da especificidade de ativos (k), levando em conta, para isso, uma série de variáveis exógenas, caracterizadas como parâmetros de deslocamento (θ). Tais parâmetros acompanham as três formas de governança consideradas pelo autor: via mercado, forma híbrida e hierarquia (integração vertical).

Sendo assim, com base na exposição da figura 6, é possível examinar que quando $0 < k < k_1$, a transação mais adequada será viabilizada pela forma via mercado “spot” (observar que a figura mostra baixa especificidade de ativos nesta condição).

Conforme o aumento da especificidade de ativos, no ponto k_1 , os riscos também aumentam. Assim, a condição $k_1 < k < k_2$ está relacionada à estrutura de governança pelas formas híbridas, pois a forma de estrutura de governança via mercado torna-se menos eficiente, uma vez que os riscos são elevados, bem como são maiores os custos de transação (WILLIAMSON, 1996).

Na última situação, quando $k > k_2$, sugere-se a estrutura de governança pelas formas hierárquicas. Elas terão maior eficiência pelo elevado grau de especificidade de ativo, no sentido de reduzir os custos associados a esta situação.

Figura 6 – Especificidade de ativos e custos de governança



Fonte: Adaptado de Williamson (1996).

A partir das figuras 5 e 6, considera-se que, frente à baixa especificidade de ativos, a transação pode acontecer por meio de acordos via mercado, uma vez que a necessidade de controle sobre a transação é baixa. Por outro lado, nas situações de elevada especificidade de ativos ocorrerá demanda por maior controle da transação, deixando a opção via mercado ineficiente. Neste sentido, a adoção da hierarquia (integração vertical) torna-se atrativa, uma vez que permite maior controle sobre a transação por meio de contratos bem delineados (WILLIAMSON, 1996).

2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO

A partir da ECT, pela perspectiva dos atributos, a Economia dos Custos de Mensuração (ECM) também discute eficiência nos tipos de estrutura de governança, contribuindo para compreensão das relações no setor têxtil.

O principal proponente desta teoria é Yoram Barzel (1982, 1985, 1997, 2005). Apesar de encontrar-se na mesma diretriz de eficiência que a ECT, a ECM possui reflexões diferentes (ZYLBERSZTAJN, 2005a). Todavia, conforme Caleman et al. (2008), a ECM vai ao sentido de complementar a ECT e não contrariá-la.

A teoria apresentada nesta seção adota como unidade de análise as dimensões mensuráveis garantidas por direitos de propriedade e pelo uso da informação pelos agentes econômicos (BARZEL, 2005).

Para Barzel (1997; 2005), os custos de transação são os custos de efetuar transferências, captura e proteção dos direitos de propriedade. O autor estabelece que as transações podem ser decompostas em diferentes dimensões. Deste modo, afirma-se que a dimensão de uma transação é considerada uma troca de direitos de propriedade. Assim, Barzel (2005) propõe que cada dimensão pode envolver um custo de mensuração, vinculando, desta forma, determinado valor para os agentes econômicos que fazem parte da transação. Neste sentido, afirma-se que, com a possibilidade de mensuração (ou facilidade desta), a organização pode optar por contrato. Porém, quando a mensuração não é possível ou é de difícil execução, a opção adequada é a internalização dos processos.

Barzel (1997) propõe que os bens transacionados entre os agentes econômicos precisam de mensuração, com intuito de validar uma “percepção adequada”. Destaca-se, então, a centralidade da informação na ECM, pois esta se encontra diretamente ligada à mensuração.

Segundo Barzel (2005), os agentes necessitam de informação como “input” para obter conhecimento da utilidade de um bem. Assim, a mensuração é uma forma particular de informação. Para tanto, a informação acerca de um produto

[...] é definida como informação sobre os níveis dos atributos por unidade de mercadoria e sobre a quantidade real contida na quantidade nominal. A mensuração desta magnitude está sujeita ao erro. Quanto maior a variabilidade da medida em torno do valor verdadeiro, menor a informação sobre a mercadoria (BARZEL, 1982, p. 27).

Barzel (1997) contextualiza a importância da informação ao pontuar que, quanto maior a informação acerca de uma transação, menor será o problema de uma contratação. Nas situações em que os agentes não possuam informação alguma sobre um produto, a composição deste e seu valor constituem o que o autor considera como “caixas-pretas” (BARZEL, 2005, p. 358). A partir de tal constatação, o autor afirma que a informação é a solução fundamental para tais “caixas-pretas”.

Segundo Barzel (2005), as informações não são completas ou de fácil transmissão. O autor considera-as de alto custo e complexas de serem transmitidas entre os agentes. A consequência desta dificuldade é a informação parcial, refletindo erros inevitáveis, bem como as disputas. Deste modo, na situação da informação incompleta,

[...] os direitos individuais não são claramente delineados. Os erros abrem a porta para o dispêndio de recursos para capturar bens, porque, em sua presença, entre outras coisas, as pessoas podem passar o seu mau desempenho como resultado de erro aleatório (BARZEL, 2005, p. 359).

O direito de propriedade referencia o direito que um indivíduo detém sobre um ativo. Este direito sobre determinado ativo não é constante, mas sim fruto de esforços para proteção deste, provinda de outras pessoas e também pelo governo, podendo ser modificado por ações individuais. Barzel (1997) propõe então que os direitos são, primeiramente, de domínio público, porém existem situações de maior complexidade.

Assim, para compreensão dos direitos (considerando aquele de domínio público e aquele de maior complexidade), o autor apresenta dois caminhos: o direito econômico e o direito legal (BARZEL, 1997). Conforme o autor, estas duas perspectivas estão relacionadas com o grau de dificuldade de mensuração dos atributos, relacionando este grau com a definição da forma organizacional (BARZEL, 2005).

O direito legal está presente numa situação em que ocorre baixo custo para medir um atributo. Ele possui fácil mensuração e pode ser estipulado em um contrato (BARZEL, 1997).

Neste sentido, Barzel (2005) elucida os direitos legais como direitos sobre um ativo o qual o Estado reconhece como pertencente a uma pessoa em particular. Sendo assim, o Estado despense recursos para auxiliar e “fazer valer”¹⁶ tais direitos e, portanto, aumenta os direitos econômicos do indivíduo. Isto ocorre de uma forma diferente quando o atributo é de difícil mensuração (BARZEL, 2005). Nesse sentido, as transações devem ocorrer internamente.

O autor considera os direitos legais e os direitos econômicos como conceitos “orientados para o futuro” (BARZEL, 2005, p. 358). Isto quer dizer que tais direitos não estão isolados, mas existem em uma lógica de transposição.

O autor enfatiza então que as trocas podem ser governadas por diferentes formas de “fazer valer”, ou *enforcement*. As diferenças podem ser influenciadas pelo custo de mensurar os diversos atributos do produto, “o custo de formação de relações de longo prazo, a qualidade da execução dos contratos por parte do Estado”, e da extensão de indivíduos que irão transmitir a informação (BARZEL, 2005, p. 361).

No tocante às diferentes formas de *enforcement*, o autor destaca as relações de longo prazo e outras formas como, por exemplo, o *caveat emptor* e os leilões (relações nas quais existe risco pleno, conforme Coleman et al., 2008), as relações contratuais garantidas pelo Estado, bem como aquelas efetuadas dentro das organizações (BARZEL, 2005, p. 359).

Nas situações dos leilões e relações de risco, os custos de mensuração dos atributos são baixos e o controle é exercido por terceiras partes. Já nas situações das relações contratuais, o atributo pode ser mensurado e o controle é exercido pelo Estado (CALEMAN et al., 2006). Contudo o aumento dos custos de mensuração e a diminuição do controle por parte do Estado fortalecem outra forma organizacional nas relações de longo prazo. Tais relações possuem controle exercido pelos próprios agentes. Segundo Barzel (1997), o desenvolvimento da reputação (marca) é importante para que as relações de longo prazo sejam viáveis.

Em situações em que a mensuração é complexa ou nula e os custos de mensuração tornam-se demasiadamente elevados, sugere-se “a necessidade de mecanismos especializados de monitoramento ou mecanismos sociais geradores de confiança” (ZYLBERSZTAJN, 2005, p. 401).

Frente a uma situação em que as relações de longo prazo não atendam de forma apropriada a seus propósitos, conforme Barzel (2005), haverá a integração vertical (hierarquia). A ECM elucida, então, a integração vertical (hierarquia) a partir das dimensões mensuráveis (ZYLBERSZTAJN, 2005a), quando a organização internaliza duas ou mais

¹⁶ O termo “fazer valer” é encontrado nos estudos de Barzel (1982; 1985; 1997; 2002; 2005) como *enforcement*.

operações, permitindo maior controle (BARZEL, 2005) sobre os direitos de propriedade. Caleman et al. (2008), a partir dos estudos realizados por Barzel (1997), indicam que a integração vertical ocorre em uma situação em que os atributos não podem ser mensurados. Além disso, as propriedades não são claramente delimitadas, justificando a necessidade de controle internalizado por parte da firma.

Diante das considerações acerca das teorias ECT e ECM, é necessário indicar alguns pontos de convergência para a condução do estudo e cumprimento do objetivo deste. Assim, a próxima seção trata de alguns destes pontos complementares.

2.4 COMPLEMENTARIDADE ECT E ECM

A literatura levantada indica que a ECT e ECM não são contraditórias, uma vez que partem do mesmo princípio de eficiência (isto pode ser conferido na figura 1 desta seção teórica). Neste sentido, alguns autores mencionam convergências entre as teorias para melhor compreender as relações contratuais (SOUZA; BÁNKUTI, 2012; CALEMAN et al., 2008; SAES, 2008; ZYLBERSZTAJN 2005b). Faz-se necessário, primeiramente, mencionar alguns aspectos distintos observados nas duas teorias, para posteriormente indicar os aspectos referentes às convergências.

Segundo Caleman et al. (2008) e Zylbersztajn (2005b), a ECM dá origem a algumas implicações relacionadas aos conceitos da ECT. As teorias mostram perspectivas singulares acerca de algumas questões como, por exemplo, quanto à definição de firma (ocorre diferença na definição adotada por Barzel, 1997 e Williamson, 1985). Sob esta questão, afirma-se que a ECT considera a firma por uma estrutura de governança proveniente das relações estabelecidas entre os agentes econômicos e na ECM a firma “ofereceria garantias à variabilidade de determinado atributo” (CALEMAN et al., 2008, p. 233).

Para Zylbersztajn (2005b), outras questões envolvendo as teorias ECT e ECM podem ser retratadas. O autor explora algumas delas no quadro 1, relatando os objetivos das teorias, a relação da estrutura com as formas de eficiência.

Quadro 1 – Comparação entre a Economia dos Custos de Transação (ECT) e Economia dos Custos de Mensuração (ECM)

Firma	Objetivo	Estrutura	Eficiência
ECT	Estrutura de governança	Minimizar custos de transação	Mercado Hierarquia Híbrida
ECM	Oferece garantia para a variabilidade do atributo	Maximizar valor da transação	Contrato Acordo

Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (2005).

Ressaltam-se outras distinções, como a definição de mercado (para ECM, Barzel considera como relações de mercado todas aquelas realizadas por contratos, incluindo as relações que acontecem na firma); a garantia do direito de propriedade (retratado na ECT); os direitos econômicos e legais (ligados à visão de captura de valor na ECM); o comportamento oportunista (esclarecido na ECT e implícito na ECM); a mensuração e a especificidade de ativos.

Conforme levantamento teórico realizado, a ECT adota principalmente a convicção de que os “os ativos específicos são fatores de maior impacto na escolha do mecanismo de governança” (CALEMAN et al., 2008, p. 231). Todavia a ECM adota a maior ou menor possibilidade de mensuração do atributo transacionado. Tais perspectivas afetam como essas teorias avaliam as estruturas de governança.

Apesar dos pontos distintos, Zylbersztajn (2005a) e Caleman et al. (2008) afirmam que tais teorias são complementares, existindo possibilidade de reuni-las em análises de relações entre agentes econômicos.

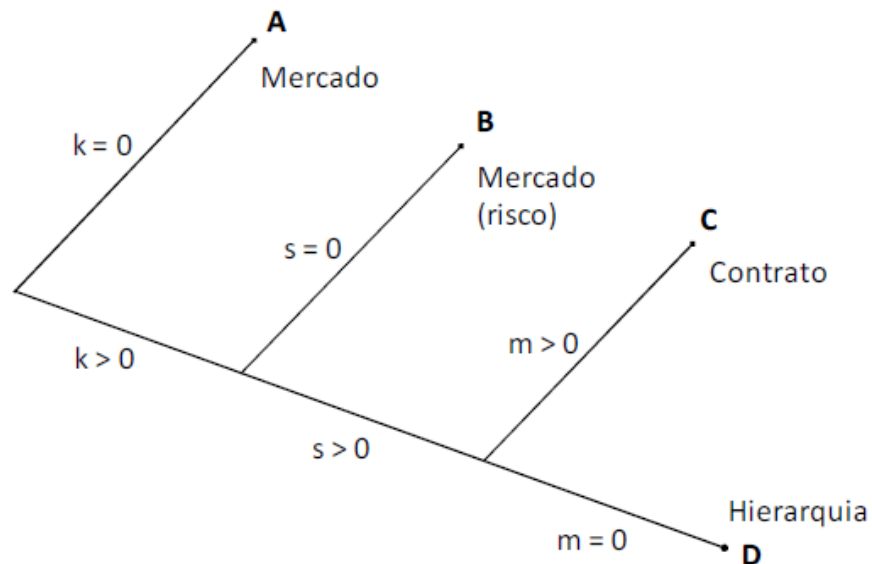
A ECT e a ECM consideram a dificuldade de obtenção de informações a partir de problemas referentes à mensuração de um direito (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 1997). Neste sentido, este problema de mensuração pode gerar contratos incompletos e abrir espaço para o comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985). Acerca dos problemas de mensuração e contratos incompletos, Zylbersztajn (2005b) considera que as instituições exercem um importante papel, referente às garantias nas transações, em certificar os direitos de propriedade.

Outras similaridades podem ser reunidas, gerando um reflexo nos arranjos institucionais. Para aprofundar a compreensão da relação entre agentes econômicos pela ECT e ECM, alguns autores sugeriram modelos de complementaridade, dentre eles Souza e Bánkuti (2012) construíram uma releitura do “esquema contratual simplificado”¹⁷ a partir da

¹⁷ Esta figura é apresentada como Figura 5, no subtópico relacionado à ECT.

figura criada por Williamson (2005). Neste trabalho, a figura 7 ilustra como o esquema contratual pode ser visto ao considerar a ECM.

Figura 7 – Esquema contratual no contexto ECT e ECM



Fonte: Souza e Bánkuti (2012), a partir de Williamson (2005).

Considerando k (especificidade de ativos), s (presença de salvaguardas) e m (possibilidade de mensuração dos atributos), o esquema mostra o direcionamento para estruturas de governança eficientes, a partir da ECT e ECM. A figura 6 desta seção teórica já indicou as situações em que $k=0$, bem como $s=0$ (ponto A). Mas os pontos a serem redimensionados estão na condição $k>0$ e na presença de salvaguardas ($s>0$), a partir do ponto B, ilustrados pela figura 7.

Assim, quando $s>0$, as possibilidades de ações oportunistas são reduzidas por meio de algum tipo de proteção (acordo formal, contrato, por exemplo). Segundo Souza e Bánkuti (2012), na condição $m=0$ (ausência de relação entre ativos específicos e dimensões mensuráveis), a forma de governança mais apropriada será de hierarquia (ponto D). Isto ocorre, pois a mensuração pode ser onerosa e, além disso, não existiriam formas para assegurar o direito de propriedade. Nesta situação, maiores níveis de controle podem ser mais eficientes.

Já na condição $m>0$ (dimensões relevantes na transação são mensuráveis e mensuradas), Souza e Bánkuti (2012) afirmam que a transação pode ser feita via contrato (ponto C), garantindo direitos de propriedade. Segundo os autores, a forma de governança será eficiente, pois existe mensuração dos atributos bem como salvaguardas contratuais.

O principal ponto que os autores ressaltam em seu estudo é o de que

[...] a viabilidade da contratação e sua garantia pelo lado do direito legal, dado a possibilidade de mensuração efetiva, permitem que a forma híbrida seja mantida, mesmo na presença de elevados ativos específicos (SOUZA; BÁNKUTI, 2012, p. 87).

Neste sentido, ocorre a possibilidade de reavaliar necessidades de integração vertical. Conforme Caleman (2005), o uso das teorias ECT e ECM, de forma conjunta, proporciona uma melhor análise dos arranjos institucionais, pois não partirá apenas de fundamentos dos atributos de transação, mas partirá de um modelo dinâmico em que há possibilidade de análise caso a caso.

Assim, o uso das teorias ECT e ECM em forma conjunta será fundamental para a condução do presente estudo, pois suportará uma melhor análise das relações entre confecções e fornecedores pesquisados. Serão adotados, então, os atributos das transações (incerteza, frequência e especificidade de ativos) e as dimensões mensuráveis para conduzir a indicação das estruturas de governança praticadas entre os agentes confecções e fornecedores, com intuito de atender o objetivo do presente estudo.

A partir deste apoio teórico, serão apresentadas as etapas para o cumprimento do objetivo proposto, bem como maior esclarecimento dos procedimentos metodológicos utilizados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção contempla os procedimentos metodológicos, que nortearam a presente pesquisa no intuito de alcançar seu objetivo proposto. Desta forma, são apresentadas as delimitações necessárias, as etapas pré-determinadas, a organização de informações que possibilitaram a análise dos materiais para o alcance dos objetivos.

A seguir, serão elucidadas as etapas da pesquisa, que constituem a classificação de sua natureza, seu tipo, seu corte, os instrumentos de coleta de dados, assim como as definições constitutivas e operacionais, e as respectivas categorias de análise adotadas no método de análise dos resultados.

3.1 NATUREZA, TIPO E CORTE DA PESQUISA

A partir do objetivo proposto nesta pesquisa, sua natureza é qualitativa, uma vez que, conforme Boeira e Vieira (2010), os métodos qualitativos visam o alcance de conhecimento intersubjetivo, descritivo e compreensivo. Ao considerar a abordagem qualitativa, Minayo (1993) afirma que tal natureza de pesquisa inclui valores, crenças, hábitos, atitudes, representações e opiniões, conduzindo a trajetória de pesquisa por meio da compreensão de fenômenos que possuem elevado grau de complexidade interna. Em relação a esta complexidade, o estudo qualitativo induz à preocupação com um nível de realidade que não pode ser apresentado em termos quantitativos (MINAYO, 1994).

Frente à complexidade que será explorada na presente pesquisa sobre perspectiva qualitativa, o tipo descritivo foi adotado por sua capacidade de compreensão ampla do fenômeno estudado (GODOY, 1995a). Neste sentido, destaca-se que a pesquisa descritiva tem como objetivo conhecer o fenômeno ou situação estudada, assim como caracterizar este fenômeno ou situação de forma precisa por meio de traços distintos (TRIVIÑOS, 2007).

A pesquisa descritiva pode ser orientada pelo procedimento da pesquisa de campo, alinhado ao proposto nesta pesquisa, pois, conforme Cruz Neto (1994), envolve a compreensão da realidade no campo.

Neste sentido, o autor aponta que a pesquisa de campo permite construir conceitos assim como organizar de forma sistêmica uma determinada área de conhecimento. Esta concepção alinha-se com este estudo, pois Cruz Neto (1994) afirma que a pesquisa de campo

tem intuito de elaborar novas questões diante daquilo que já foi produzido, ou seja, a pesquisa de campo pode contribuir para incorporação e superação frente às questões previamente estudadas.

Acerca da pesquisa de campo, Godoy (1995a) pontua que o procedimento indica que as observações provindas do campo “são relatadas em linguagem não-técnica, por meio de palavras e conceitos familiares, que possibilitam a compreensão do fenômeno, minimizando o papel de pressuposições admitidas *a priori*”(GODOY, 1995a, p.58).

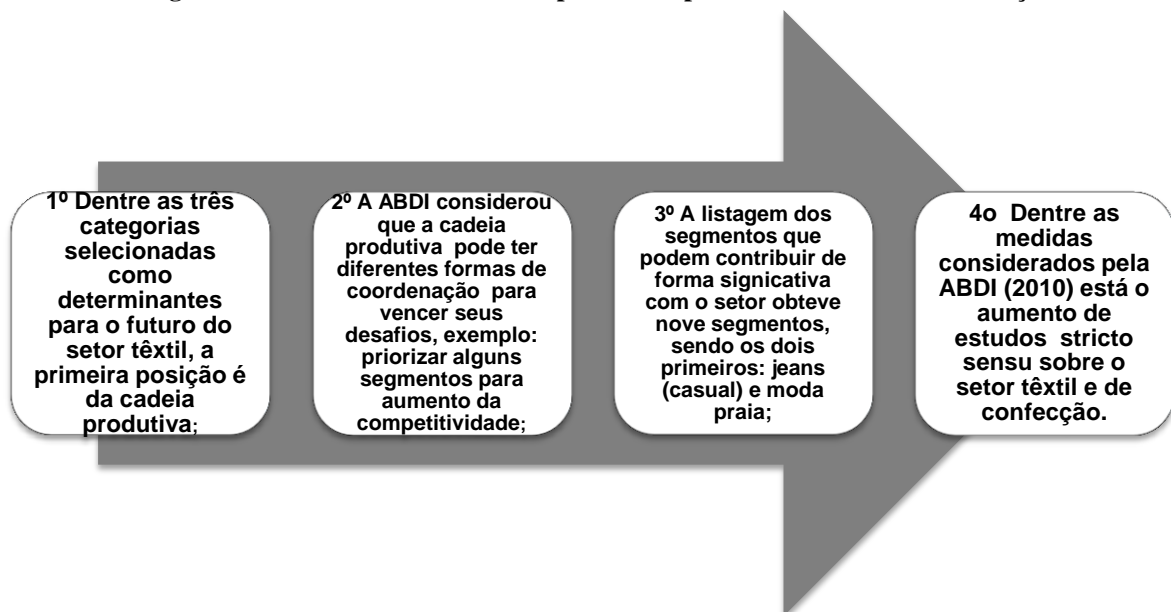
Conforme os conceitos levantados até aqui, acerca da presente pesquisa qualitativa, ressalta-se a necessidade de um recorte para o levantamento de dados, uma vez que a pesquisa qualitativa pede por informações em profundidade.

Neste sentido, optou-se nesta pesquisa pela utilização dos apontamentos apresentados no relatório da ABDI (2010). Os segmentos selecionados são prioridade neste relatório e irão proporcionar soluções estratégicas para o futuro do setor no Brasil.

Os dois primeiros listados foram o jeans (moda casual) e a moda praia. Sendo assim, para atingir o objetivo de pesquisa, dentro da adoção do segmento de confecção, serão investigadas as relações de empresas destes segmentos com seus principais fornecedores.

A figura 8 mostra as informações apresentadas pela ABDI (2010) com intuito de mostrar suas prioridades e como isto foi considerado para a construção desta pesquisa. Nota-se que a última consideração foi apresentada na justificativa deste estudo, porém foi considerada na figura 8 para contextualizar a adoção deste recorte no estudo de campo.

Figura 8 – Prioridades selecionadas pela ABDI para o setor têxtil e de confecção

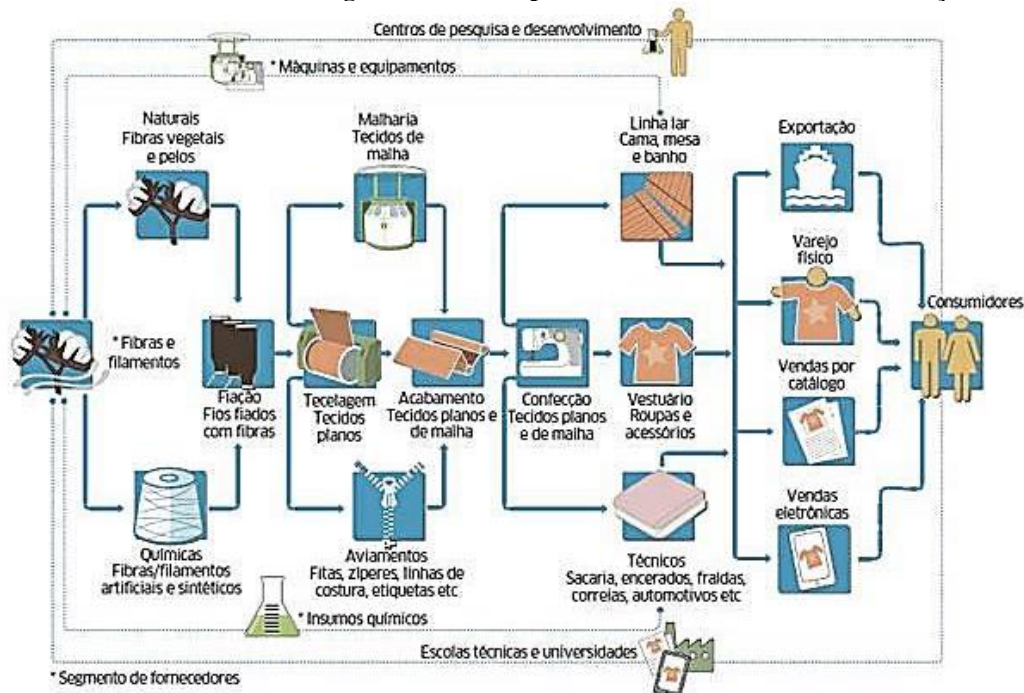


Fonte: adaptado por meio do relatório da ABDI (2010).

Assim, a pesquisa de campo foi realizada a partir de duas empresas de confecção no estado do Paraná. Foram estudadas as relações de duas empresas de confecção praticadas com seus principais fornecedores, sendo uma delas do segmento de jeans (casual) e outra do segmento de moda praia. A primeira etapa de entrevistas indicou os principais fornecedores de insumos de cada uma das duas confecções. O levantamento dos fornecedores considerou os principais componentes de peças comumente confeccionadas, como, por exemplo: um traje de banho (moda praia) e uma calça (jeans). A partir da indicação preliminar das confecções, o setor de compras foi acionado para que enviasse para a pesquisadora os contatos dos responsáveis pela negociação dos insumos.

Para maior compreensão do objeto de estudo e elos pertencentes à cadeia, apresenta-se a figura 9, que destaca a composição da cadeia produtiva do setor. De acordo com o SENAI SP Design (2009), o segmento de confecção conta com diversos fornecedores. A figura 9 ilustra alguns deles, como, por exemplo, aqueles ligados ao acabamento, tecelagem e fiação e bens de capital, sendo diretamente conectados à confecção¹⁸.

Figura 9 – Cadeia produtiva do setor têxtil e de confecção



Fonte: ABDI (2010).

¹⁸ Destaca-se que não serão estudadas nesta pesquisa as transações entre empresas de confecção e prestadores de serviços, como facções, empresas de bordados e estampas.

Para alcançar o objetivo do estudo, foi considerado o tempo presente. Neste sentido, a classificação do corte de pesquisa é transversal, conforme pontuam Vieira e Zouain (2004), pois serão levantados dados do ano de 2014.

3.2 LEVANTAMENTO DOS DADOS

O levantamento de dados foi direcionado para pesquisa bibliográfica e entrevistas relativas à pesquisa de campo.

Neste estudo, a pesquisa bibliográfica:

[...] é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (FONSECA, 2002, p. 32).

Considerando que a pesquisa é caracterizada pelo fenômeno de aproximações sucessivas da realidade, combinando de forma particular teoria e dados (MINAYO, 1993), as percepções teóricas foram essenciais para o alcance de informações necessárias acerca das estruturas de governança praticadas entre empresas de confecção e fornecedores. Tais estruturas indicaram as formas de favorecimento de tipos de coordenação e eficiência dos agentes envolvidos.

A revisão teórica apresentada na seção dois contribuiu, neste sentido, para a construção de categorias que guiaram a compreensão das estruturas de governança, entre empresas de confecção e fornecedores, uma vez que esta possui interferência de atributos de transações e dimensões mensuráveis.

Estas interferências podem ser esclarecidas na seção quatro, por meio da apresentação do setor e das características de coordenação da cadeia em estudo. A apresentação do setor contou com levantamento de dados secundários (MINAYO, 2008), essenciais para elaboração das etapas seguintes deste estudo. Para tanto, foram consultados relatórios como, por exemplo, os mencionados na introdução: ABDI e ABTI. Também foram consultados materiais do IEMI, IPARDES, SENAI. Além destes, foram utilizados materiais especializados (impressos, online) a respeito das empresas selecionadas para este estudo. Este conjunto de conteúdo foi fundamental para a etapa seguinte da pesquisa, no tocante à pesquisa de campo.

O estudo de campo abrangeu a etapa das entrevistas. Considera-se que esta é uma das técnicas fundamentais na pesquisa qualitativa de campo. Este meio pode produzir relatórios que aparentam “estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos, podendo utilizar outro tipo de material que o auxilie na transmissão” das situações encontradas (GODOY, 1995, p. 26).

Para realizar o estudo de campo foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de roteiro de entrevista semiestruturado¹⁹ utilizado com os agentes participantes do presente estudo.

Lakatos e Marconi (1992) reconhecem a entrevista como um instrumento básico para a coleta de dados, sob a perspectiva da pesquisa qualitativa. As autoras apontam a relação de interação gerada pela entrevista, que estimula a influência recíproca entre pesquisador e entrevistado.

A partir das considerações sobre a relevância da entrevista, feitas por Lakatos e Marconi (1992) e Minayo (2008), aponta-se que a entrevista tem por fim a obtenção de informações do entrevistado. Estas informações estão contidas na fala dos atores sociais²⁰ (MINAYO, 2008).

A obtenção destas informações também é possibilitada pelo modelo de roteiro de entrevista semiestrutura. Godoi e Mattos (2010) afirmam que um dos tipos de entrevistas qualitativas é aquela baseada em roteiro, “caracterizada pela preparação desse roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista” (GODOI;MATTOS, 2010, p. 304.).

Esta flexibilidade na ordenação e formulação, definida por Godoi e Mattos (2010), foi primeiramente fruto de uma aproximação do setor realizada antes das entrevistas “oficiais” das duas confecções e respectivos fornecedores. Após agrupar o material secundário, houve um momento em que se buscou a construção do roteiro também sob perspectiva das particularidades do setor. Foram realizadas duas conversas prévias com uma confecção de malharia e outra pequena confecção de jeans. Também foram consultados órgãos como o SENAI CETIQ RJ e a ABIT. Houve participação em reuniões de sindicatos e eventos destinados ao setor têxtil e de confecção. A entrevista com a confecção de malhas e a pequena confecção de jeans auxiliou nos termos técnicos e etapas produtivas do setor, permitindo

¹⁹ Para Minayo (2008), este tipo de entrevista utiliza questões abertas e fechadas, facilitando o caminho para maiores aprofundamentos e reflexões por parte do pesquisador para com o entrevistado.

²⁰ Nesse aspecto, a entrevista não é uma conversa sem pretensões; ela é um meio de coleta por meio dos fatos relatados pelos agentes entrevistados considerados sujeitos-objeto, por Minayo (2008), que vivem uma realidade específica.

maior capacidade para captar as informações dos futuros entrevistados. Já as conversas com os órgãos nacionais elucidaram questões relacionadas à cadeia produtiva. Estas considerações foram retomadas nas entrevistas com intuito de “traduzir” as questões construídas nos termos adequados utilizados pelos representantes e agentes do setor pesquisado.

Então, a partir destes contatos prévios, houve maior segurança para pesquisar o setor têxtil, principalmente no tocante às questões particulares do setor, que poderiam remeter aos atributos das transações às dimensões mensuráveis.

Após levantamento secundário e aproximação com as particularidades da confecção, o roteiro semiestruturado para entrevista foi aplicado nas duas confecções selecionadas, bem como nos principais fornecedores de insumo. Os componentes dos produtos confeccionados foram o principal direcionamento para que houvesse acesso aos seus fornecedores.

Para direcionamento teórico, foram utilizadas as definições constitutivas e operacionais e perguntas de pesquisa, que também auxiliaram na construção do roteiro de pesquisa adotado para obtenção dos dados.

Outra forma de conduzir esta pesquisa esteve presente nas etapas adotadas para o alcance do objetivo geral. Estas etapas foram compreendidas por três perguntas de pesquisa. Elas deram maior profundidade e perspectivas para organização e construção do estudo e também auxiliaram na investigação. Elas são representadas pela primeira coluna do quadro dois, seguidas dos tipos de dados e fontes utilizadas.

Quadro 2 – Formas de atender às perguntas de pesquisa no tocante aos seus métodos

Questões de Pesquisa	Tipo de Dados	Fontes
Quais as estruturas de governança identificadas entre empresas de confecção no Paraná e respectivos fornecedores?	a) Base teórica como suporte para a elaboração de roteiros de entrevista; b) Dados primários obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas.	a) Base teórica (NEI, ECT, ECM); b) Confecções e fornecedores.
Como são caracterizados os atributos e dimensões mensuráveis praticados nas transações entre empresas de confecção no Paraná e respectivos fornecedores?	a) Base teórica como suporte para a elaboração de roteiros de entrevista; b) Dados primários obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas.	a) Base teórica (NEI, ECT, ECM); b) Confecções e fornecedores.
Como as estruturas de governança encontradas alinham-se aos objetivos de eficiência e garantias de direito de propriedade nas transações em estudo?	a) Análise do levantamento da base teórica; b) Análise do levantamento feito nas entrevistas por meio de análise de conteúdo	a) Livros, teses e artigos científicos; b) Entrevistas realizadas com confecções e fornecedores.

Fonte: elaborado pela autora.

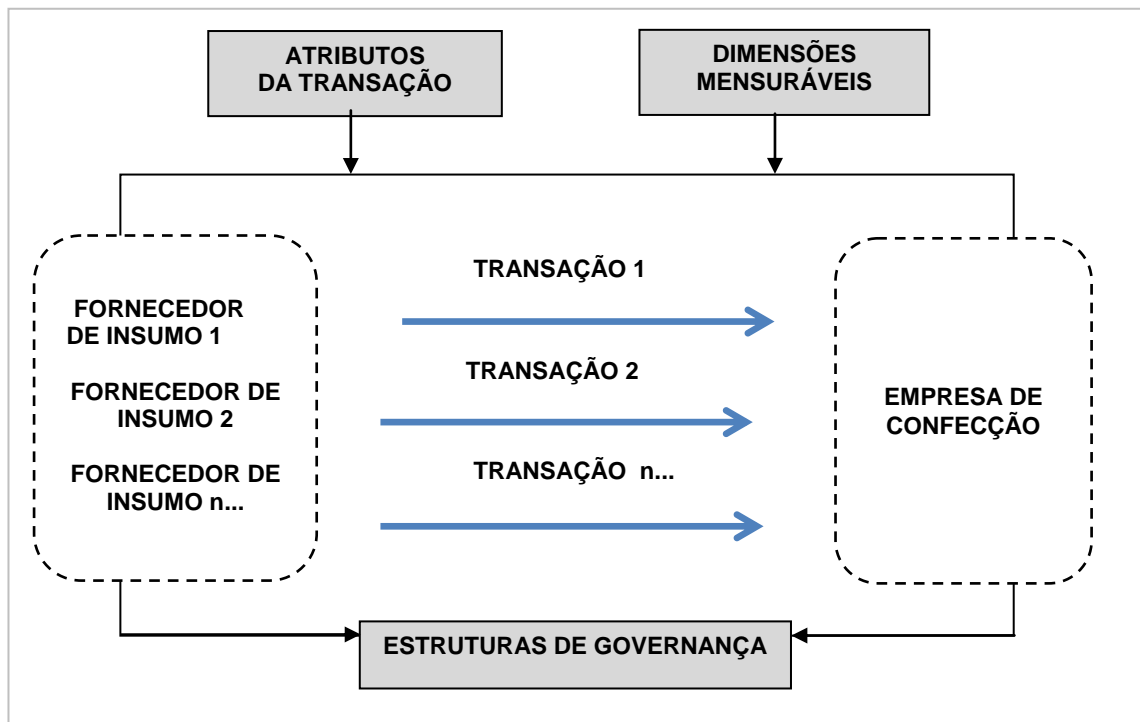
Em consonância às perguntas de pesquisa apresentadas, foram adotadas definições constitutivas e operacionais com intuito de esclarecer termos significativos adotados na coleta de dados e análise.

Conforme Lakatos e Marconi (1992),

[...] a especificação dos conceitos operacionais, assim como dos indicadores do conceito, é uma continuação da definição dos termos, em caráter mais concreto, respeitante a um conjunto de “instruções” para a manipulação ou observação dos fatos ou fenômenos. Em outras palavras, a definição operacional de um conceito ou de um termo consiste na indicação das operações necessárias para produzir, medir, analisar, etc. um fenômeno. Os indicadores são as etapas concretas dessas operações (LAKATOS; MARCONI, 1992, p. 111).

Desta forma, este estudo considerou definições que nortearam a operacionalização a partir do objetivo proposto. Com intuito de apresentar percepções significativas, foram adotadas definições tanto constitutivas quanto operacionais. A sistematização destas é apresentada na figura 10.

Figura 10 - Categorias de Análise: estruturas de governança, atributos da transação e dimensões mensuráveis



Fonte: elaborado pela autora.

A figura 10 traz a indicação do aporte teórico, juntamente com o objeto de estudo. Foram considerados na presente pesquisa conceitos de transação, atributos das transações, dimensões mensuráveis e estruturas de governança.

Deste modo, seguem as definições constitutivas e operacionais:

- Transação

Definição Constitutiva: Uma transação é estabelecida pela transferência de um bem ou serviço de uma empresa por meio do mercado ou por meio de outro agente (WILLIAMSON, 1991).

Definição operacional: Uma transação é entendida como uma relação de compra e venda entre dois agentes (confeção e fornecedores), envolvendo a transferência de insumos de produção.

- Estruturas de Governança

Definição Constitutiva: São os mecanismos de coordenação que ditam a forma com que as transações entre os agentes são delineadas. De acordo com Williamson (1985), a estrutura de

governança pode ser de contratação via mercado, do tipo híbrida ou de integração verticalmente.

Definição Operacional: Formas de relação estabelecidas para cada transação, que podem envolver compras imediatas, contratos de curto prazo, contratos de longo prazo, acordos informais e integração vertical, conforme a visão de eficiência dos entrevistados.

- Atributos das transações

Definição Constitutiva: Os atributos das transações são apresentados por Williamson (1985) como condicionantes de uma transação. O autor considera três tipos de atributos:

- 1) frequência da transação: é o número de vezes em que os agentes efetivam transações entre si;
- 2) incerteza: a incerteza na transação, de acordo com o autor, é considerada pela impossibilidade de prever-se o futuro.
- 3) especificidade de ativos na transação: conforme Williamson (1985; 1991), este atributo refere-se ao grau que um ativo pode ser realocado sem perdas significativas quanto seu valor produtivo. Tais especificidades podem ser classificadas como: especificidade locacional; especificidade de ativos físicos; especificidade de ativos humanos; ativos dedicados; especificidade de marca; especificidade temporal.

Definição Operacional: Características das relações de compra e venda, entre empresas de confecções e seus fornecedores, associadas:

- 1) frequência da transação: será adotada como o número de vezes em que determinada confecção efetiva transações com determinado fornecedor;
- 2) incerteza: será vista a partir das incertezas quanto à sazonalidade (diferentes produtos para diferentes estações podem gerar transações distintas), consumo e tendências (impossibilidade de prever ou confirmar determinadas tendências para o consumidor brasileiro), bem como no cumprimento de acordos e direitos de propriedade (a partir de desenvolvimento de produtos exclusivos, desenvolvimento de produtos em parceria e definição de padrões de qualidade, por exemplo);
- 3) especificidade de ativos: para esta pesquisa, foi relacionada a como as características de determinado ativo podem afetar a transação entre confecção e fornecedor, presente, por exemplo, na composição de um produto, nas tecnologias utilizadas tanto na confecção quanto nos fornecedores entrevistados, mão de obra especializada e localização.

- Dimensões mensuráveis

Definição Constitutiva: Presente na Economia dos Custos de Mensuração, as dimensões mensuráveis são aquelas que decompõem as transações em itens mensuráveis, exercendo, neste sentido, influência no direito de propriedade (BARZEL, 2002).

Definição Operacional: As propriedades dos ativos envolvidos na transação, cujas informações podem ser medidas e verificadas e, portanto, estipuladas em contrato.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Foi adotada a análise de conteúdo para interpretação dos dados obtidos nas entrevistas com as confecções e respectivos fornecedores. A análise de conteúdo é um método presente em pesquisas qualitativas. Esta análise é feita a partir de dados compilados e gera uma “nova” realidade textual (FLICK, 2007). Neste sentido, a análise de conteúdo adotada para o presente estudo foi qualitativa.

Dentre os diversos passos para a realização da análise, Flick (2007) considera essencial a codificação e categorização. O papel da codificação é o de desenvolver um conjunto de categorias. A análise pôde ser feita a partir de um conjunto de categorias como ponto inicial, consideradas neste estudo, como: estrutura de governança, atributos da transação e dimensões mensuráveis. Para preparar este conjunto de categorias a análise global exerce papel importante.

Flick (2007) ainda pontua algumas atenções que o pesquisador deve ter ao utilizar este tipo de análise. O autor afirma que, além da análise global e das categorias, o pesquisador deve ter sensibilidade na codificação, para que esta atenda ao conteúdo do material.

Porém, antes de codificar ou categorizar materiais, faz-se necessário obter materiais. Neste aspecto, o material levantado foi construído pelas entrevistas, sendo este elaborado pelas entrevistas das duas confecções e seus principais fornecedores.

Para as entrevistas, foi utilizado roteiros semiestruturados, sendo um específico para a confecção de moda praia, um específico para a confecção de jeans, bem como um específico para os fornecedores de insumos.

As entrevistas com os fornecedores seguiram indicação de contato das confecções; desta forma, foram indicados oito principais fornecedores de insumo e respectivos contatos

por parte da confecção de moda praia, e um conjunto de 14 principais fornecedores por parte da confecção de jeans.

Considerando-se o conjunto total de principais fornecedores indicados pelas confecções, obteve-se o contato de 22 fornecedores. A maior concentração esteve no insumo de tecido, com nove empresas, seguido dos materiais de aviamentos, com cinco empresas. Os outros insumos indicados são provenientes de empresas que utilizam materiais em plástico e em metal.

Neste sentido, foram entrevistados quatro fornecedores da confecção moda praia, sendo estes: dois fornecedores de tecidos, um fornecedor de metal e um fornecedor de arcos e fechos (aviamentos). Para a confecção de jeans foram entrevistados cinco fornecedores, sendo dois deles de tecidos, dois ligados a produtos de metal e um referente a aviamentos.

Sendo assim, este estudo adotou 11 entrevistas, contando com duas confecções e nove fornecedores. O período de entrevistas deu-se entre os meses de novembro do ano de 2014 e janeiro do ano de 2015, sendo estas fruto de contatos feitos com representantes das empresas entrevistadas, diretamente envolvidos com a transação junto às confecções. As entrevistas foram realizadas *in loco* nas confecções e foram também autorizadas as gravações de áudio para posterior transcrição. As entrevistas com fornecedores de insumo foram realizadas conforme pré-agendamento, por vídeoconferência (*Skype*), por telefone e visita à fábrica.

Houve consentimento dos entrevistados para a gravação das entrevistas. Por parte da pesquisadora houve também escrita de observações geradas no momento da entrevista. As informações não gravadas foram obtidas a partir da anotação imediata, após realização da reunião com o fornecedor. Esta forma de lidar com a entrevista pode auxiliar o pesquisador no transcurso da pesquisa, auxiliando o resgate do momento por retomar sentidos subjetivos ou expressões que dão novo significado ao material (FLICK, 2007).

A partir das gravações e anotações feitas nas entrevistas, foi feita transcrição e agrupamento das informações obtidas. Este material gerou um arquivo textual constando a transcrição das entrevistas, bem como observações e anotações provenientes das entrevistas. Flick (2007) aponta que a transformação de realidades para o formato de texto pode derivar da gravação dos dados, da escrita das anotações adicionais e da transcrição das gravações. De acordo com o autor, estes processos levam a uma versão diferente dos eventos. Neste sentido, o texto tornou-se, então, um material empírico para procedimentos interpretativos.

Na sequência deste levantamento, o próximo passo esteve relacionado à análise dos dados. De acordo com Godoy (1995), nesta etapa o pesquisador deve dar atenção à

codificação e análise dos dados. Esta afirmativa leva ao tipo de análise que foi realizada, a análise de conteúdo. Segundo a autora, a utilização da análise de conteúdo contempla três frases principais, sendo pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Mayring (2002) afirma que a análise de conteúdo qualitativo é uma abordagem de controle de textos por meios empíricos e metodológicos, aliada ao contexto de comunicação, conteúdo de regras analíticas e modelos de “passo a passo”, sem aprofundamento de questões quantitativas. A análise de conteúdo conduzida nesta pesquisa segue os procedimentos estabelecidos por Mayring (2002). Assim, foram utilizadas as etapas apresentadas pelo autor:

1. Coleta de material: o material a ser coletado é definido e delimitado (a partir da natureza, tipo e corte de pesquisa);
2. Análise descritiva: aspectos formais do material coletado, provendo bagagem para a análise (a partir dos aportes teóricos e revisões apresentados neste estudo);
3. Seleção de categoria: dimensões estruturais e categorias analíticas relacionadas serão selecionadas e, posteriormente, aplicadas ao material coletado (selecionadas a partir do problema de pesquisa e teorias de base);
4. Avaliação do material: o material é analisado de acordo com as dimensões estruturais. Esta etapa deve permitir identificação de questões relevantes e interpretação de resultados.

Estas etapas foram selecionadas para este estudo, pois, conforme Kohlbacher (2006), as técnicas apresentadas por Mayring (2002) são, na verdade, um “pacote de técnicas” que o pesquisador pode selecionar e adaptar à sua pergunta de pesquisa.

Foi adotado como unidade de análise o arquivo textual obtido a partir da entrevista; já a forma de tratar esta unidade de análise foi determinada por meio das categorias de análise (GODOY, 1995, p. 25). Foram elas: atributos das transações (desdobrados em frequência, incerteza e especificidade de ativos), dimensões mensuráveis e estruturas de governança.

4 SETOR TÊXTIL

Nesta seção, serão elucidados aspectos do setor com intuito de retratar seu cenário, assim como etapas produtivas e dados relevantes. O objeto de estudo utilizado para a pesquisa será apresentado de forma aprofundada, remetendo assim o cenário têxtil de forma geral e o cenário no estado do Paraná.

4.1 CARACTERÍSTICAS DO SETOR

Para Piccinini et al. (2006), o setor têxtil é tradicional na economia mundial e no Brasil. Ele foi o precursor da industrialização. Além disso, de acordo com Gorini e Siqueira (2002), o setor têxtil é uma das maiores geradoras de empregos tanto no Brasil como no mundo. Isto ocorre devido à dependência do processo produtivo à máquina de costura que deve ser manipulada de forma individual, necessitando de um operador para cada máquina. Neste sentido, o processo de modernização pode ser afetado pela condição de manipulação de certos tecidos que, de acordo com suas propriedades, não pode ter processos automatizados favorecendo, desta forma, o trabalho individual.

O processo produtivo da cadeia têxtil abrange etapas de produção de matéria-prima, fiação, tecelagem, beneficiamento/acabamento, confecção e mercado, além de contar com diversas parcerias com setores de apoio para seu funcionamento.

Rech (2008) considera que a produção da matéria-prima consiste na preparação das fibras e/ou filamentos utilizados na etapa de fiação. Esta última consiste na produção de fios remetendo à terceira etapa, de tecelagem, na qual são obtidos os tecidos (eles podem ser obtidos por diferentes técnicas, gerando tecidos planos, malharia e não tecidos). Já a etapa de beneficiamento e/ou acabamento consiste em ações para desenvolvimento de propriedades específicas do produto. As últimas etapas desta cadeia envolvem a confecção e o mercado. A primeira produz peças confeccionadas, abrangendo as áreas de criação, modelagem, enfiado, corte, costura e beneficiamento do produto. Em relação à fase final, chamada de mercado, estão presentes os diversos canais de distribuição e comercialização do produto gerado.

A perspectiva de organização do processo interno de uma empresa de confecção de vestuário é definida por Rech (2003) em quatro momentos distintos, sendo estes a análise, a elaboração, a criação e a difusão. A etapa de análise refere-se a investigações sociais, culturais

e econômicas, em busca da construção de um cenário preliminar. Segundo a autora, a partir deste cenário prévio ocorre a criação e determinação do perfil do produto.

Conforme Corrêa (2008), o perfil do produto é denominado “mix de moda” e corresponde ao mix de produtos que compõe o grupo da coleção de moda. A autora afirma que o mix de moda é formado por três principais fragmentos: o básico, composto por peças funcionais ou permanentes; o *fashion*, composto conforme as tendências pesquisadas na etapa de análise; e, por fim, o de vanguarda, formado por peças complementares utilizadas para maior impacto (vitrines e desfiles).

A etapa seguinte a da análise é a de elaboração. Nesse sentido, Rech (2003) pontua tal etapa como o procedimento utilizado na criação do produto em nível técnico. Para a autora, esta etapa envolve a transformação de um conceito em um produto físico. Conforme Veiga e Ceresa (2013), esta etapa constitui também na busca por novas tecnologias de produtos e de produção, bem como materiais e/ou equipamentos. Isto também possui impacto na etapa seguinte, a da criação, sendo esta

[...] a etapa onde o profissional de moda irá definir quais os componentes que irá utilizar para transformar o conceito de produto em um objeto físico. Como por exemplo, fios, tecidos, agulhas, tesouras, papel, guache, lápis coloridos, botões, zíperes, moldes; enfim, todo o material que poderá ser utilizado na estruturação do produto [...] (VEIGA; CERESA, 2013, p. 9).

Este aspecto pode ser ilustrado por uma ferramenta utilizada por criadores intitulada “matriz conceitual” (QUEIROZ, 2007). Tal estrutura é utilizada por órgãos como o SENAI CETIQ RJ para capacitação de criadores e empresários do setor. Além disso, é uma ferramenta que traduz a organização do chamado “mix de moda”. A figura 11 exemplifica o quadro que é preenchido pelos profissionais responsáveis pela criação e concepção de produtos de moda.

Figura 11 – Exemplo Matriz Conceitual – ferramenta para desenvolvimento de produto

Segmento									
Conceito									
Estética	Palavra-chave	Cor/Referência	Harmonia de Cores			Forma	Material		
			Básico	Fashion	Vanguarda		Tecido	Aviamento	Superfície

Fonte: Queiroz, 2007.

Os profissionais responsáveis pela transição entre conceito pesquisado e criação do produto elaboram desenhos (croquis) e esboços de produtos. A partir de tais ilustrações são elaborados desenhos técnicos munidos de detalhamento específico acerca de detalhes de costura, tamanho de aberturas, posições dos componentes e informações que possibilitem futura execução operacional (CORRÊA, 2008). Esta ferramenta visual será referência para um protótipo e, considerando-se a aprovação, irá servir como base para a chamada peça-piloto.

Para Corrêa (2008), esta peça servirá como orientação para respectiva reprodução, incorporando todas as informações necessárias sobre o produto final desejado. Para tanto, a autora aponta como ferramenta o uso de fichas técnicas, definindo-as como um documento descritivo de cada peça criada para a confecção. O conteúdo desta é designado pela autora por meio

[...] do nome da coleção, a referência do modelo, a descrição do modelo, a grade de tamanhos, o nome da modelista responsável, a data de aprovação do modelo, o desenho técnico frente e costas, o código do molde, o nome do designer responsável, o plano de corte, o nome ou referência do tecido, a metragem consumida, os elementos decorativos como estampas e bordados e os elementos de embalagem (CORRÊA, 2008, p. 20).

A figura 12 mostra um exemplo de ficha técnica sugerido pelo SEBRAE RS (2007), porém tal documento é variável conforme as empresas de confecção (CORRÊA, 2008). Fatores como segmento de confecção, insumos e diferentes *softwares* podem contribuir para outros modelos.

Figura 12 – Modelo para fichas técnicas

PRODUTO		REFERÊNCIA DO MODELO					
CLIENTE		DATA					
COMBINAÇÕES							
REFERÊNCIA	TECIDO	FORRO	ENTRETELA				
CONSUMO POR PEÇA							
ETIQUETAS							
AVIAMENTO							
REF	LINHA	GANCHO	BORDADO	ZÍPER	BOTÃO	CINTO	RENDA
CONSUMO POR PEÇA							

Fonte: SEBRAE RS, 2007.

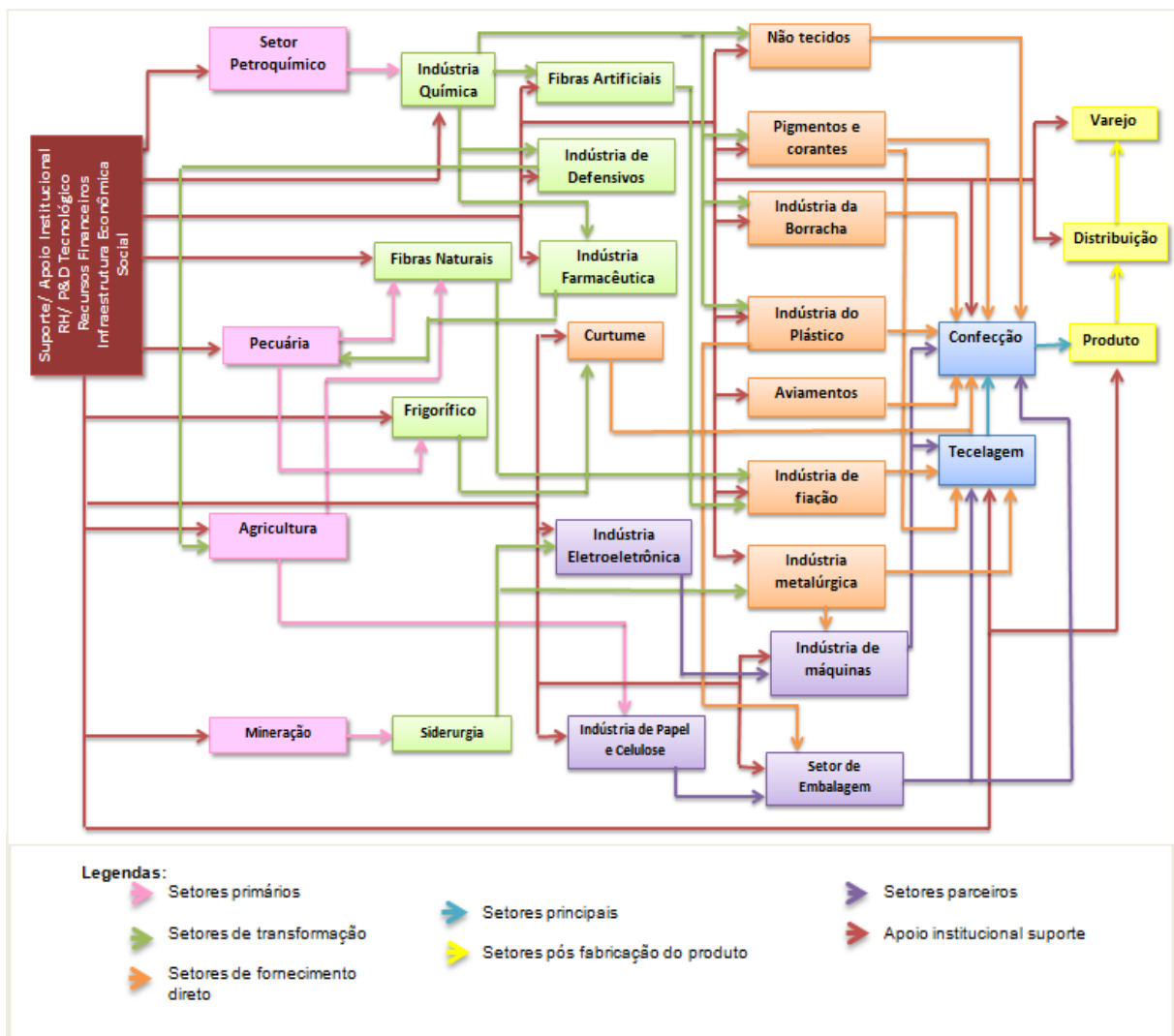
A etapa final, referente à quarta etapa (RECH, 2003), é denominada de difusão. Ela está relacionada a questões de marketing e divulgação, assim como processos de venda e distribuição do produto final.

De acordo com as etapas apresentadas, Rech (2008) indica que algumas destas possuem interação, porém a autora também aponta “transversalidade” no setor. Esta característica é definida conforme as atividades que operam simultaneamente a

serviços suporte como o mecânico-têxtil e serviços intermediários como os fornecedores de equipamentos; a produção de softwares; editoras especializadas; feiras de moda; agências de publicidade e comunicação; estúdios de criação em design de moda e funções corporativas como marketing, finanças, marcas, entre outras (RECH, 2008, p. 3).

As atividades simultaneamente operadas podem ser compreendidas pela figura 13. Em consonância com Rech (2008), um estudo realizado pelo SENAI SP DESIGN (2009) mostrou algumas ligações do setor têxtil e de confecção com outros setores.

Figura 13 – Cadeia produtiva do setor têxtil e confecção



Fonte: adaptado de SENAI SP DESIGN, 2009.

Nesse sentido, o setor aponta um quadro produtivo não linear, um fator contribuinte para a complexidade da cadeia têxtil e de confecções. Isto pode ser exemplificado pelos

diferentes setores participantes da atividade têxtil e de confecção e suas relações mostradas na figura 13, por exemplo.

4.2 O SETOR NO BRASIL

O setor têxtil nacional, segundo Massuda (2002), tem características próprias que estão, por exemplo, na diversidade do tipo de indústrias, presente nos parâmetros de porte e tecnologia das mesmas. O porte é variável à medida que inclui grandes empresas integradas (da fiação até o acabamento) até pequenas malharias. Em relação à tecnologia das indústrias têxteis nacionais, estas geralmente acompanham o porte.

Apesar de sua importância como setor de base (SARDARI; LEE, 2012), a maioria das empresas no setor não passou por processos de modernização, sobrevivendo na economia informal em segmentos de mercado regionais. De acordo com Massuda (2002), somente as organizações de maior porte, exportadoras e em contato com o mercado internacional, obtiveram processo de modernização, seja em equipamentos ou técnicas organizacionais.

O Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI) aponta, no relatório Brasil Têxtil 2013, um conjunto de dados que abrangem a cadeia produtiva têxtil e de vestuário nacional provenientes do ano de 2012. Dentre tais dados foi apontado que no ano de 2012 o Brasil foi considerado o quinto²¹ maior produtor têxtil do mundo, com 2.249 toneladas produzidas. Este valor corresponde a 3% do total da produção mundial do setor. Já o segmento de vestuário ocupa o quarto lugar como maior produtor, totalizando 1.271 toneladas produzidas, levando o Brasil a ter participação de 2,8% do total da produção mundial de vestuário.

O destaque do segmento vestuário foi apontado pelo IEMI (2013) dentro do total de produtores formalizados e ocupação de empregos no setor têxtil, onde, a partir de 33 mil produtores formalizados em atividade e com porte industrial, 28 mil correspondiam à cadeia do vestuário. Já em relação à ocupação de empregos, no ano de 2012, o pessoal ocupado

²¹ A China ocupa primeiro lugar com produção de 38.561 toneladas, representando 50,7% da produção mundial têxtil. Ocupa também primeiro lugar na produção mundial de vestuário, produzindo 21.175 toneladas, representando 46,4% da produção mundial de vestuário. Neste aspecto, a China teve papel de destaque no aumento da concorrência do setor têxtil, em termos mundiais e nacionais. Isso é ratificado por estudo realizado por Costa et al. (2013), em que foi avaliado o período de 1990 a 2009, considerando a participação da China no mercado têxtil-vestuário mundial e nas relações comerciais com o Brasil. As considerações levantadas mostram que, com relação ao mercado têxtil e de vestuário brasileiro, houve impacto considerável na redução de mão de obra empregada e no aumento das importações. Houve também aumento da informalidade, que refletiu em sonegações trabalhistas e fiscais (COSTA et al., 2013).

alcançou 1,6 milhão de pessoas, sendo que 1,2 milhão pertenciam somente a empregos no segmento de vestuário.

De acordo com relatório (IEMI, 2013), no ano de 2012 a cadeia têxtil nacional produziu US\$ 58,4 bilhões, correspondendo a 5,5% do valor total da produção da indústria de transformação brasileira. Outro dado apresentado é relacionado aos empregos gerados que somaram cerca de 1,6 bilhão de postos de trabalho, correspondendo a 15,2% do número total de trabalhadores inseridos na produção industrial. Neste sentido, o IEMI (2013) considera a relevância econômica do setor, afirmando que este é um segmento de forte impacto social. Este impacto é tratado no relatório pela empregabilidade de mulheres e profissionais de menor qualificação.

Em relação às questões de importação e exportação, o Brasil foi considerado um país “produtor/consumidor”, sendo a maior parte da sua produção destinada ao mercado interno (RECH, 2008; COSTA; ROCHA, 2009).

Conforme o IEMI (2013), o setor têxtil e de confecção auxilia o desenvolvimento nacional por meio das concentrações regionais, mencionados por meio dos polos produtivos distribuídos, aproximadamente, em totalidade do território brasileiro. Esta dispersão geográfica gera diferentes percentuais de participação das regiões do Brasil.

As regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte apresentam certa concentração. O estado do Ceará, por exemplo, possui destaque pelo seu parque de fiação, tecelagem, malharia e confecção (COSTA et al., 2013). Já os estados de Goiás e Mato Grosso contribuem para o abastecimento da fibra de algodão para outros estados. Em relação à região Sudeste, Costa et al. (2013) ressaltam o caso do Rio de Janeiro que detém importante polo de confecção e São Paulo, que possui destaque no elo de tecelagem. O Paraná recebe reconhecimento pela produção da fibra de algodão, enquanto que o Rio Grande do Sul é citado como importante participante nacional nos elos de fiação, tecelagem, malharia e confecção da fibra natural de lã (COSTA et al., 2013).

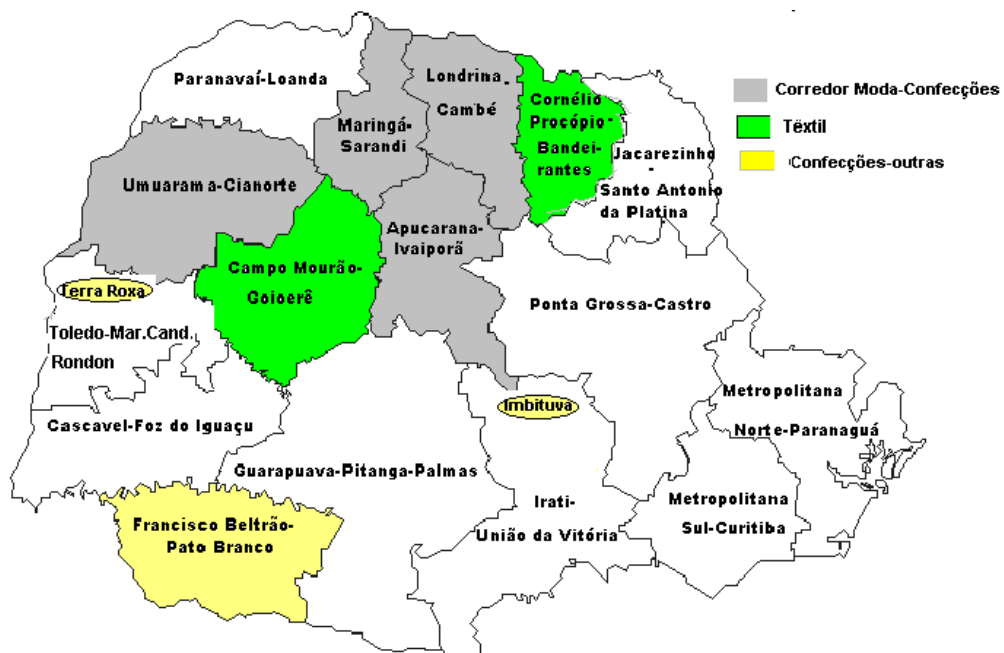
Apesar da distribuição dos elos da cadeia produtiva no Brasil, o IEMI (2013) destaca que a principal concentração do setor têxtil e de confecção está na região Sudeste (concentrando, aproximadamente, 49% do pessoal nos diferentes elos da cadeia produtiva), seguida da região Sul, que concentra cerca de 29%.

Considerado destaque na região Sul, está o estado do Paraná. Tal estado tem conquistado espaço no respectivo setor, principalmente no segmento de vestuário, destacado pela ABIT (2011) como o bem final da cadeia produtiva têxtil.

De acordo com a RAIS/TEM, no ano de 2011 o Paraná possuía 6.468 empresas no setor têxtil e vestuário, representando 7,8% do total de empresas nacionais do setor. O total de empregos gerados pelo estado era de 96.696, representando 6,8% do total de empregos nacionais gerados no respectivo setor.

Em aspectos geográficos, conforme dados do IPARDES, a concentração da produção da indústria têxtil, de vestuário e artefatos de tecido, dá-se principalmente nas regiões centro-ocidental paranaense, noroeste paranaense e oeste paranaense. A figura 14 ilustra tais regiões, e indica adicionalmente a concentração territorial do chamado “Corredor da Moda”.

Figura 14 – Regiões especializadas no setor têxtil – confecções –Paraná



Fonte : IPARDES (Plano de Desenvolvimento do APL do Vestuário, 2006, p. 4).

A região denominada por “Corredor da Moda” tem obtido destaque nacional como pólo de confecção. Conforme Camara, Souza e Oliveira (2006), o “Corredor da Moda”²² pertence ao eixo norte-noroeste do Paraná e é formado por um conjunto de cidades que se conectam dentro da cadeia produtiva.

²² O “Corredor da Moda” é formado pelo eixo Londrina – Apucarana – Maringá - Cianorte (norte e o nordeste do Paraná), sendo constituído por um conjunto de empresas do complexo vestimentar, beneficiamento, fiação, tecelagem, vestuário, uniformes, bonés, lavanderias e serviços de acabamento.

A respeito da estratégia de estrutura, esta segue a da concentração regional²³, como exposto na seção um deste estudo (LEMOS et al., 2009), apresentando características diferentes das grandes compradoras, possuindo semelhança com os aglomerados geográficos. O quadro 3 mostra estes dados, além da distribuição geral do setor no Paraná.

Quadro 3 – Distribuição produtiva do setor no Paraná

DISTRIBUIÇÃO PRODUTIVA DO SETOR TÊXTIL E VESTUÁRIO NO PARANÁ		
Cidades	Estabelecimentos	Empregados
Apucarana	646	7.902
Curitiba	595	4.681
Maringá	587	7.362
Cianorte	531	5.658
Londrina	395	7.581
Cascavel	157	1.495
Terra Roxa	100	1.778
Toledo	97	2.180
Ponta Grossa	68	1.085

Fonte: RAIS/MTE, 2011.

O quadro 3 apresenta dados acerca dos estabelecimentos e empregados em diversas cidades do Paraná. Apesar do destaque no chamado “Corredor da Moda”, a capital Curitiba também está entre as principais cidades com participação em número de empresas na área, bem como número de empregados.

4.3 COORDENAÇÃO DA CADEIA TÊXTIL E DE CONFECÇÕES

Este tópico explana o tema coordenação na cadeia produtiva têxtil. Desta forma, a coordenação desta cadeia será revisada sob duas perspectivas: a partir do cenário global e a partir do cenário nacional. Sendo assim, serão apresentadas considerações referentes às diferentes formas organizacionais adotadas internacionalmente e no Brasil.

O levantamento de artigos científicos a respeito da cadeia têxtil e de confecção, realizado para suporte deste estudo, captou artigos publicados entre os anos de 2010 a 2014. A partir da análise deste material, foi possível identificar que os estudos internacionais aprofundam questões acerca do supply chain management, perspectivas de varejo,

²³ Conforme Lemos et al. (2009), estes polos são formas espaciais de organização da indústria de confecções com apoio regional. Ocorre, neste sentido, “a desconcentração espacial da atividade econômica e recuperação de regiões economicamente deprimidas” (LEMOS et al., 2009, p. 92).

internacionalização e fast fashion,²⁴ primordialmente. A realidade dos estudos nacionais do mesmo período é diferente.

A princípio, os estudos referentes às formas organizacionais no setor têxtil são relacionados, primordialmente, a abordagens como a de supply chain management. De forma geral, existem modelos que ilustram processos produtivos comuns, modelos que apresentam concentração a jusante e outros a montante. A concepção de fast fashion é um dos exemplos dos tipos diferenciados de coordenação no setor têxtil (CHOI, 2012).

Porém as abordagens utilizadas para compreensão da cadeia têxtil de forma global carecem de aprofundamento teórico. A referência utilizada nos estudos é predominante sobre o tema estratégia. Um número bastante reduzido de estudos trouxe junto a esta referência o olhar teórico baseado em características econômicas dos relacionamentos ao considerar transações e seus custos.

As abordagens da cadeia de suprimentos não são suficientes para lidar com a complexidade que a cadeia produtiva têxtil tem apresentado. Algumas lacunas são consideradas por Williamson (2008), que enxerga a existência de dificuldade em tal abordagem por não tratar de uma unidade de análise, e sim de um grupo bastante amplo.

A semelhança, portanto, no cenário internacional e brasileiro é a de que não existe um aprofundamento teórico acerca da coordenação da cadeia. Por outro lado, são perceptíveis as diferentes características do setor internacional e brasileiro.

Existem diferentes enfoques estratégicos no setor têxtil nacional e internacional, porém destaca-se que o hemisfério norte possui perfil competitivo diante das ações de terceirização²⁵, internacionalização, aumento de desempenho e incentivo ao modelo de gestão fast fashion. Por outro lado, o Brasil possui perfil cooperativo ao enfatizar ações como a cooperação, os arranjos produtivos locais e inovação como impulsionadores de desempenho. Além disso, a complexidade entre os elos da cadeia têxtil gerou diferentes formas organizacionais.

²⁴ De acordo com Crofton e Dopico (2007), o precursor do fast fashion foi Amancio Ortega Gaona, fundador das empresas Zara e Inditex na Galiza, Espanha na década de 1960. De acordo com os autores, para atender rapidamente às demandas dos clientes, com preços razoáveis, a Inditex abandonou os modelos tradicionais da moda que incluíam linhas sazonais feitas por designers renomados, com fabricação subcontratada meses antes de lançamentos e com alta publicidade. Em contraste, a holding Inditex opera mais de cem subsidiárias, incluindo a empresa Zara, integrando a função design verticalmente, utilizando da produção just-in-time, vendas de distribuição e varejo para comunicação com velocidade, no sentido a partir dos clientes em direção aos designers. Neste modelo, as decisões operacionais devem ser feitas a partir de um calendário “apertado” e o ciclo de vida do produto é bastante curto. Segundo Choi et al. (2014), a ideia central do fast fashion é, portanto, oferecer um fluxo contínuo de novos produtos para o mercado, refletindo as últimas tendências de moda, e atendendo as demandas deste tipo de produto. As etapas de criação, produção, e distribuição podem chegar a ser em duas semanas, como é o exemplo retratado pelos autores da Inditex. Outras marcas internacionais que utilizam o modelo fast fashion são: H & M (Suécia), Top Shop (Reino Unido) e Zara (Espanha) (CHOI *et al.* 2014); C&A (Holanda), Macy’s, The Gap (ambas norte-americanas) (COSTA *et al.*, 2013).

²⁵ Lemos et al. (2009) apresentam a Ásia, América Central e Caribe assim como países do norte da África e leste europeu como foco de concentração das contratações feitas por empresas do hemisfério norte.

Neste sentido, ressaltam-se algumas percepções em relação ao hemisfério sul, particularmente do Brasil, que adota perspectivas de cooperação e outras temáticas não existentes nos artigos internacionais, reunindo questões acerca do slow fashion, sustentabilidade, desenvolvimento regional e desenvolvimento socioeconômico.

Realizaram-se mudanças estruturais consideráveis, especialmente por conta da entrada asiática no setor. Estas mudanças envolveram movimentos de combinações de inovação tecnológica, estratégias de internacionalização e relacionamento com varejistas, como medidas necessárias para gerar vantagens em relação a estes países (COSTA et al., 2013). Tais ações remetem a ligação entre o setor têxtil e setores parceiros (ABID, 2010), em que a relação entre agentes é um exemplo deste tipo de movimento estratégico.

Referente ao setor nacional, considera-se que as estruturas de governança são fatores que influenciam a eficiência da cadeia (LEMOS et al., 2009). A perspectiva apresentada por Lemos et al. (2009) para induzir a eficiência no setor é de que existe a possibilidade do custo de transação ser reduzido quando empresas líderes que coordenam verticalmente a cadeia designam ao produtor terceirizado moldes e materiais. Segundo os autores, esta ação reduz os ativos específicos envolvidos na transação, reduzindo os custos de transação.

Na reorganização da cadeia produtiva, houve também estratégias referentes à transferência de atividades de produção. A adoção da terceirização, ou subcontratação, acontece a partir de firmas do próprio setor que possuem marcas ou também a partir de agentes de comercialização e varejistas com marcas. Lemos et al. (2009) explicam que este outro modelo de governança, chamado pelos autores de produção triangular²⁶, é caracterizado pela encomenda de um grande comprador a um fornecedor que possui diversas fábricas afiliadas.

Lemos et al. (2009) discorrem sobre o processo de deslocamento das atividades produtivas do setor têxtil por meio de terceirizações, ou subcontratações, executadas por grandes empresas, para regiões com baixo custo de mão de obra. O formato de terceirização ou subcontratação também é apresentado por Costa et al. (2013), que afirmam que o setor têxtil brasileiro possui característica particular, dada sua segmentação vertical em empresas independentes nos elos de fiação e tecelagem, assim como de fiação e malharia e de tecelagem e confecção. Os autores ainda afirmam que o número de empresas que possuem todos os elos da cadeia têxtil integrados verticalmente é reduzido.

²⁶ Um exemplo deste modelo, por ser considerado pela marca Benetton, que a partir de seu escritório administrativo conduz à gestão de marca e contrata empresas especializadas para fabricação de seus produtos. Estas empresas especializadas, por sua vez, podem contratar outras empresas para auxiliar a produção para a marca Benetton.

Porém faz-se necessário considerar que as empresas do setor com capacidade de verticalização ou com capacidade para terceirização da maioria de seus processos são uma pequena parcela em relação à situação geral do Brasil (LEMOS et al., 2009).

O país possui duas realidades no setor, referentes a empresas líderes adeptas às estratégias similares ao contexto internacional e referentes a empresas do setor têxtil direcionadas a estratégias distintas relacionadas com a formação de polos regionais (LEMOS et al., 2009).

Ressalta-se que houve “valorização e especialização em algumas funções corporativas por parte de grandes empresas da cadeia²⁷” (LEMOS et al., 2009, p. 28). Por outro lado, o grupo de empresas organizadas em polos destacou-se por seus ganhos de eficiência, “especialmente através das economias externas geradas pela estruturação de sistemas produtivos integrados locais” (CAMPOS; PAULA, 2006, p. 17). Assim, não existe um padrão de configuração da cadeia têxtil e de vestuário no Brasil, o que implica complexidade tanto de arranjos horizontais²⁸ quanto verticais.

²⁷ Estas funções são apresentadas como as marcas globais, marketing, desenvolvimento de produtos, design, canais de comercialização, capacidade de coordenação da cadeia, gestão de fornecedores e aportes financeiros.

²⁸ Neste trabalho, entende-se que os arranjos horizontais são representados pelas concentrações em forma de polos, em que são observadas aglomerações de empresas em um segmento da cadeia, enquanto que os arranjos verticais caracterizam-se pelo modelo de gestão adotados por grandes marcas que possuem poder de compra, em que imperam os sistemas estritamente coordenados. Assim, no primeiro caso, observa-se ênfase na coordenação horizontal, enquanto, no segundo, destaca-se a coordenação vertical.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção refere-se à apresentação dos resultados obtidos por meio de entrevistas com confecções e fornecedores. Inicialmente, são apresentados dados referentes à caracterização das empresas estudadas e, em seguida, são descritos os resultados gerados pelas entrevistas sobre estrutura de governança praticada entre os agentes, atributos das transações e dimensões mensuráveis.

5.1 APRESENTAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E PROCESSO PRODUTIVO

Para a apresentação inicial dos participantes do estudo, é necessário mencionar que a identidade dos participantes foi omitida, buscando-se apenas informações referentes aos produtos, insumos e características necessárias para o alcance do objetivo proposto neste estudo. Sendo assim, a nomenclatura adotada para a análise considera a confecção de moda praia por Confecção MP e a confecção de jeans como Confecção J. Além da produção voltada para mercado nacional, estas confecções também estão presentes no mercado internacional.

Em relação à seleção dos principais insumos, apesar de apontarem tais insumos, as confecções afirmam que a sua seleção é feita para cada nova coleção, ou seja, não existe uma base fixa de fornecedores. Isto está relacionado às tendências observadas pelas confecções conforme variáveis previamente analisadas por estas (RECH, 2008). Sendo assim, observaram-se aqueles insumos utilizados em maior frequência ao longo das diferentes coleções confeccionadas.

Neste sentido, as duas confecções mencionaram os insumos fundamentais para a confecção de um produto final, em uma tentativa de elencar insumos presentes na grande maioria de suas coleções. O quadro 4 mostra insumos utilizados pelas confecções e os insumos selecionados, por parte destas, como principais.

Quadro 4 – Principais insumos para as Confeções

PRINCIPAIS INSUMOS CONFEÇÃO J	PRINCIPAIS INSUMOS CONFEÇÃO MP	
Denim (com elastano, poliéster)	Tecidos (liso/estampado)	
Outros tecidos (liso/estampado)		
Rebites		Arcos e fechos
Tags de Metal (nome da marca)		Metais
Aplicações (bordados, paetês)		Bojo
Botões (de pregar/ de pressão)		Aplicações
Etiquetas		

Fonte: elaborado pela autora.

Primeiramente, foram ressaltados os tecidos tanto na Confeção MP quanto na Confeção J, alguns elementos padronizados em metais e componentes elaborados em metais. Para a Confeção MP destacam-se, além dos tecidos, os insumos de metais, arcos e fechos, remetentes ao traje de banho. A Confeção J considerou, além dos tecidos, os rebites, os zíperes, etiquetas e metais elaborados, remetendo às calças jeans produzidas nesta. O quadro 5 integra os insumos, a origem dos insumos e os respectivos entrevistados (com nomenclatura adotada para o estudo).

Quadro 5 – Compilação de fornecedores da Confeção MP

Insumos Confeção MP	Fornecedores Confeção MP	Estado de origem dos fornecedores
Tecido	Tecido 1	Rio Grande do Sul
Tecido	Tecido 2	São Paulo
Arcos e Fechos	Arcos e Fechos	São Paulo
Acessórios em metal (peças e etiquetas)	Metais	Paraná

Fonte: elaborado pela autora.

O mesmo procedimento foi adotado para a Confeção J, sendo assim indicados os principais componentes do seu produto final, além dos fornecedores, estado de origem de tais fornecedores, bem como seus entrevistados. O quadro 6 integra tais informações, levantadas por meio de material institucional (apresentado na sequência).

Quadro 6 – Compilação de fornecedores da *Confecção J*

Insumos Confecção J	Fornecedores Confecção J	Estado de origem dos fornecedores
Tecido	Tecido 3	Rio Grande do Sul
Tecido	Tecido 4	São Paulo
Rebites	Rebites	Rio Grande do Sul
Outros Metais	Metais 2	Paraná
Botões	Botões	Santa Catarina

Fonte: Elaborado pela autora.

Ressalta-se que todos os fornecedores de insumos destacados como relevantes pelas confecções entrevistadas são de grande porte, representando parte dominante do setor brasileiro, no quesito dos insumos selecionados. A seção seguinte abrange maiores características referentes aos fornecedores e confecções pesquisadas, seguida por considerações a respeito dos atributos das transações, dimensões mensuráveis e estruturas de governança praticadas entre os agentes. Tais considerações remetem, primeiramente, à Confecção MP e posteriormente à Confecção J.

5.2 RELAÇÃO DA *CONFECÇÃO MP* COM RESPECTIVOS FORNECEDORES

É importante destacar que a complexidade das transações depende de cada linha de produtos para as duas confecções. Conforme afirmação destas, as relações com os fornecedores entrevistados são balizadas por diferentes variáveis, como, por exemplo, pelos diferentes conceitos utilizados nas coleções confeccionadas, conforme programação interna de produção, assim como as marcas comercializadas e também as linhas de produto inseridas nestas.

A Confecção MP faz diversos lançamentos durante o ano, conforme a demanda de suas diversas marcas. A produção inicia-se, segundo citação do entrevistado, pela pesquisa comportamental e pela pesquisa de tendências. A partir destas pesquisas, os profissionais participantes desta etapa reúnem-se para escolha do tema da coleção. Em etapa posterior da escolha do tema, é elaborado o mix de produtos composto por três níveis principais: peças com baixo conceito (básicos), peças com “médio” conceito (fashion) e peças com maior conceito (super fashion).

O enquadramento das roupas “básicas” (nomeado pela confecção como básico), para a Confecção MP, é dado como o primeiro grau de complexidade de produto confeccionado dotado de baixo grau de conceito. As roupas consideradas “médias” (nomeada pela confecção

como fashion) pertencem ao segundo patamar de complexidade da confecção dotado de características moderadamente conceituais, sendo que pode ter diversas divisões, como, por exemplo, “médio 1”, “médio 2”, conforme a coleção. Já o terceiro patamar (nomeado pela confecção como super fashion) de produtos da confecção é considerado o de maior complexidade, dotado de elevadas características de criação. Este último patamar recebe a menor quantidade das peças produzidas por coleção.

Paralelamente à elaboração deste mix de produto são selecionadas as cores e estampas das peças, oriundas do tema escolhido para a coleção, requerendo atividades de negociação e criação concomitantes. Conforme as peças criadas pelos estilistas, são feitas reuniões com os fornecedores para a negociação dos insumos, conforme a programação de produção das peças.

De acordo com a caracterização disposta na seção anterior, os fornecedores da Confecção MP concentram-se na região sul e sudeste do Brasil. O fornecedor Tecido 1 possui sede no Rio Grande do Sul e unidades internacionais (desde o ano de 2008), estão no mercado há cerca de 50 anos e contam com aproximadamente 3.000 empregados. As unidades fabris contam com profissionais para pesquisas e criação, englobando processos de produção na tecelagem, tinturaria, estamparia e acabamento.

Além deste fornecedor, a Confecção MP também realiza transações com o fornecedor Tecido 2. Estabelecido no estado de São Paulo, este fornecedor está no mercado brasileiro têxtil há cerca de 80 anos, fazendo parte de um grande grupo têxtil nacional. Os metais são representados por fornecedor paranaense. Localizada no estado do Paraná, a metalúrgica é especializada em artigos para o setor têxtil. Atualmente conta com aproximadamente 300 funcionários em suas unidades. Assim como no contexto dos tecidos, os metais possuem catálogos e também transacionam produtos exclusivos.

Os arcos, popularmente conhecidos como “aros”, fazem parte do traje feminino de banho. Além deste insumo, o fornecedor Arcos e Fechos transaciona diferentes tipos de fechos para os trajes de banho da Confecção MP. Sediada no Estado de São Paulo, com trajetória de 62 anos, a empresa é especialista em componentes de lingerie e moda praia. A empresa dispõe de, aproximadamente, 250 funcionários e possui experiência em território nacional e de exportação.

Nesse sentido, o conjunto dos insumos fornecidos possui características diferentes entre si. O fornecedor Tecido 1 disponibiliza tecidos com estampas exclusivas e cores exclusivas. Ou seja, os tecidos transacionados partem de um catálogo de exclusividade. A Confecção MP explica que isto ocorre porque compram os tecidos estampados e precisam de

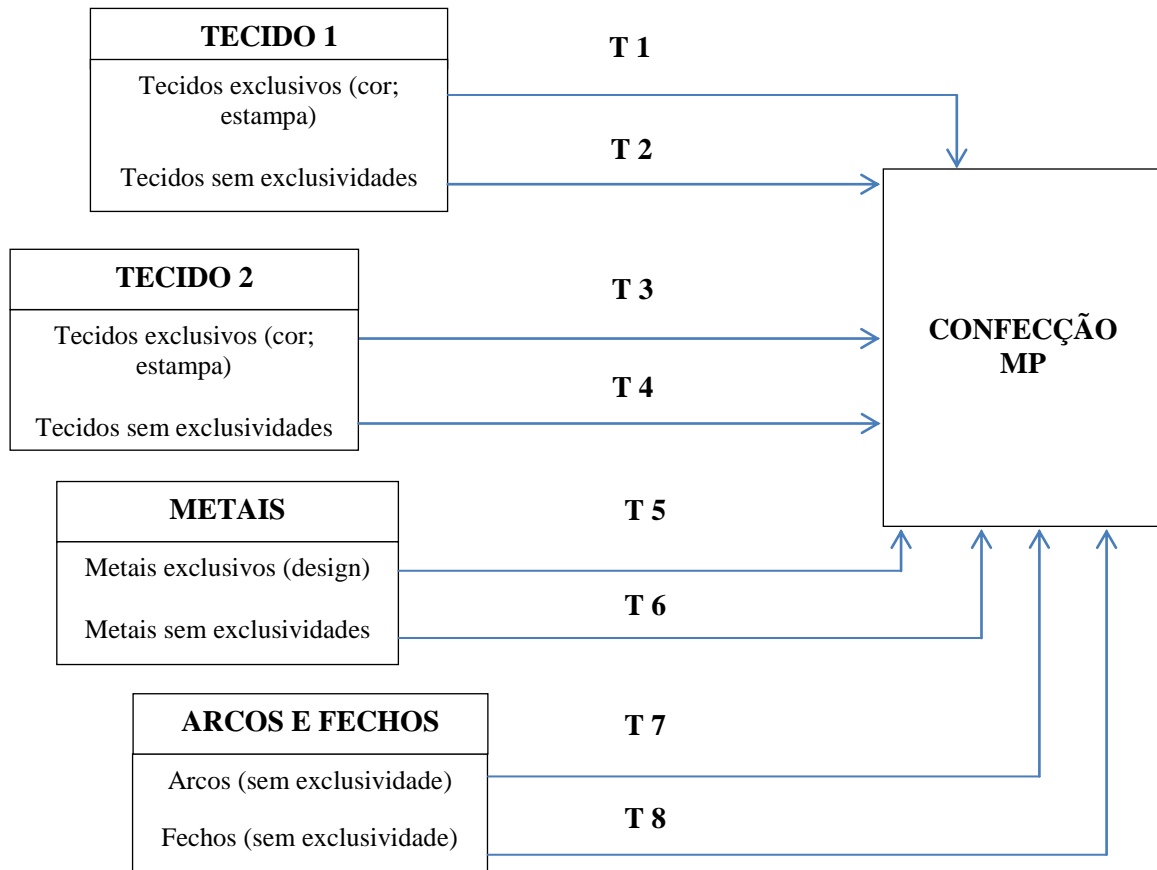
tecidos lisos com cores idênticas às das estampas. Ocorre também disponibilidade para tecidos não exclusivos. O fornecedor Tecido 2 também transaciona tecidos estampados e lisos. Existem negociações relacionadas aos tecidos exclusivos e aos tecidos que não possuem exclusividade, como em tecidos de forro, por exemplo.

Em relação aos metais transacionados pelo fornecedor Metais, ocorre a transação de insumos disponíveis em catálogo e outros insumos que podem ser desenvolvidos especialmente para uma coleção específica da empresa. Sendo assim, ocorrem transações baseadas em insumos padrões, presentes em catálogos comerciais, bem como transações com insumos exclusivos. Nesta última situação, o fornecedor afirma que a exclusividade possui prazos, sendo de cinco a seis meses fora do catálogo comercial da empresa. Dentro deste período, as peças não são vendidas para outros compradores, porém, após expiração deste prazo, o insumo poderá ser comercializado e incluso no catálogo comercial.

O fornecedor Arcos e Fechos transaciona insumos especializados para os trajes de banho. Sendo assim, os arcos (também conhecidos como aros) e fechos são para trajes de banho feminino. Os produtos possuem características padronizadas, e não são realizadas transações com produtos exclusivos ou específicos para outras funções além da funcionalidade do mesmo.

Desta forma, os insumos podem ser vistos com maior ou menor particularidade, proporcionando transações ligadas à exclusividade (conceito) ou padronização (funcionalidade). A figura 15 ilustra os fornecedores e respectivos insumos transacionados.

Figura 15 – Fornecedores, insumos e transações



Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo assim, foram feitas as considerações a respeito dos ativos com exclusividade, sem exclusividade e com aspectos predominantes pela funcionalidade (padronizados), para as situações apresentadas pelas confecções. Ao retomar as transações efetivadas entre os agentes, há um total de oito tipos de transações.

Considerando-se as respostas relacionadas ao atributo incerteza, indica-se que a redução destas provém do levantamento de informações acerca dos fornecedores nas primeiras transações, bem como aspectos relacionados à frequência das transações entre os agentes. Desta forma, as incertezas são amenizadas pela varredura de informações acerca dos agentes.

A Confeção MP afirma que, para a efetivação da transação, são considerados aspectos específicos do fornecedor, para insumos exclusivos e não exclusivos. A Confeção MP considera tempo de funcionamento, capacidade produtiva e experiência com o insumo, nas palavras do entrevistado:

“[...] nós priorizamos a idoneidade do produto do fornecedor, a experiência que ele tem com a matéria-prima que a gente usa se já foi usado, se já foi lançado, qual que

é o maquinário que ele usa... ele compra fios com facilidade? Ele tem outras fontes de fio? (...) Não que o fornecedor não tenha esse tipo de dificuldade, cada caso é um caso, mas a incidência é menor, então tem esse parâmetro. Hoje na empresa a gente tem uma regra: não se compra matéria-prima que não tenha sido testada já no mercado, que já tenha sido lançada, ou que a empresa não tenha o aval daquilo.”

Estes parâmetros são considerados pela Confecção MP no intuito de estabelecer-se uma “relação de parceria” que, segundo o entrevistado, refere-se à recorrência da transação (Williamson, 1985). Neste sentido, buscam-se fornecedores que possam atender a demanda de uma coleção específica e outras coleções futuras. Para que estas relações funcionem desta maneira, os entrevistados afirmam que ocorre desprendimento de tempo, por parte da confecção, para uma varredura de informações referentes aos fornecedores.

A reputação dos fornecedores é então fundamental para a estrutura de governança praticada por parte das confecções. O tempo de funcionamento também é considerado e exemplificado pela Confecção MP na relação com o insumo de tecido:

“[...] a gente quer ser inovador mas tem que ser uma empresa como a Tecido 2, que tem anos no mercado, que tem garantias e que a gente vai construir uma parceria né, é diferente ... agora uma empresa menor, se não conseguir fabricar na quantidade por exemplo, aí vai ter muito problema [...]”.

Neste aspecto, os fornecedores de insumos realizam transações recorrentes com as confecções, pois existe confiança por parte destas para os aspectos de exclusividade, não exclusividade e de padrões. Para alguns fornecedores, as visitas para vendas na confecção podem ser semanais. Os fornecedores explicam que isso pode ocorrer conforme demanda. Um exemplo citado pelo fornecedor Metais é o de que as vendas, por parte da confecção, podem ter grande volume, ultrapassando o lote de pedido inicial. O quadro 7 elenca os fornecedores entrevistados, o tempo total de relação com a empresa (em anos) e a frequência das transações realizadas entre os agentes.

Quadro 7 - Frequência das transações entre os agentes

Fornecedores	Relação com a empresa	Frequência das transações
Tecido 1 (exclusivos e não exclusivos)	15 anos	Quinzenal
Tecido 2 (exclusivos e não exclusivos)	25 anos	Quinzenal
Metais (exclusivos e não exclusivos)	15 anos	Quinzenal/Semanal
Arcos e Fechos (não exclusivo)	12 anos	Quinzenal/ Semanal

Fonte: Elaborado pela autora.

A recorrência pode ser ilustrada também a partir das transações realizadas por ano: todos os fornecedores transacionam com as confecções entrevistadas no mínimo uma vez ao mês, alcançando número significativo de transações ao longo de um ano. Alguns dos fornecedores entrevistados revelam que podem chegar a efetivar transações semanalmente, na temporada das coleções de verão. Esta recorrência pode aumentar se o insumo for utilizado em mais de uma marca da confecção, e ainda mais ao considerar o mix de produto (básico fashion e vanguardista).

A transação de um insumo novo (insumo inteiramente novo, nunca usado na produção) é suportada, principalmente, por pilotos e testes na Confecção MP. Nas situações em que tais testes, feitos por amostragem (pequena amostra), confirmam o que foi apresentado pelo fornecedor na negociação, o insumo é aprovado e a transação poderá ser realizada outras vezes (considerando grandes lotes). Os insumos não aprovados irão originar uma nova negociação.

Os insumos já testados (insumos já utilizados na produção em situações anteriores) são trabalhados com as peças piloto, em pequenas quantidades. Os tecidos (exclusivos e não exclusivos) são enviados em pequenas quantidades, bem como os metais e arcos e fechos. A quantidade de insumos enviada para peça piloto destes fornecedores é de, aproximadamente, 12 unidades. Por outro lado, o volume dos lotes integrais dos insumos para produção é consideravelmente alto. Os lotes de tecidos exclusivos (Tecido 1 e Tecido 2) podem ter volumes mínimos de 47 kg, 74kg, 96kg, conforme escolha da confecção. Os tecidos não exclusivos (Tecido 1 e Tecido 2) podem ter volumes mínimos de 47kg a 114 kg. Já os metais exclusivos podem ter volumes mínimos de 5000 unidades, assim como os metais sem exclusividade fornecidos pela Metais. Os arcos e fechos possuem volumes variados, conforme as características do produto (grade de tamanhos, cores, tipo de material).

5.2.1 Atributos e dimensões mensuráveis nas transações

Sobre estes insumos transacionados, é possível considerar o atributo de especificidade de ativos, conforme preconizado por Williamson (1985; 1996). O fornecedor Tecido 1 transaciona tecidos com cores exclusivas e design exclusivo. Esta exclusividade é parte da disponibilidade de material, conforme pesquisas tecnológicas, pesquisa de tendência e trabalho conceitual. Nesse sentido, a disponibilização é voltada para temporadas,

programações específicas e respectivas tendências comercializadas que devem coincidir com as tendências reconhecidas por parte da confecção. Os tecidos exclusivos são transacionados somente por um comprador. Em relação a este insumo, a Confecção MP afirma: “o acordo que a gente tem principal é em cima das estampas e em cima das nossas cores [...]”. O fornecedor Tecido 1 relatou: “esse tecido exclusivo é só para essa confecção (Confecção MP), é feito pensando no que eles trabalham (moda praia)”.

A partir do desenvolvimento concentrado em tendências com aspectos conceituais, a disponibilidade dos insumos possui “prazos”. O design e as cores correspondem ao momento da programação, que conseqüentemente reflete em uma transação específica, condicionada pela tendência adotada pela Confecção MP. Assim, a transação de insumo exclusivo apresenta especificidade de ativo físico (design e cores utilizadas para aquela transação específica, diante dos conceitos adotados), bem como especificidade de ativo temporal (“prazos” de disponibilidade dos insumos). Além dos tecidos exclusivos, são transacionados tecidos sem exclusividade, apenas com características especializadas para moda praia, sem presença de especificidade de ativos.

O fornecedor Tecido 2 também transaciona tecidos exclusivos em design de estampas e cores, e tecidos não exclusivos. A respeito dos insumos exclusivos, a Confecção MP relata: “[...] nós trabalhamos com estampas exclusivas, somente com estampas exclusivas, então como funciona: eles têm um acervo de estampa. E a gente consulta esse acervo, eles trazem novidade também, desenhos de fora, que eles trazem de ateliês de fora, e nos fornecem”. São considerados nas transações de tecidos com estampas e cores exclusivas, a garantia de que estes serão transacionados somente com a Confecção MP. Dessa forma, são escolhidos, por parte da Confecção MP, as estampas e cores pertencentes ao tema conceitual escolhido para a programação. Estes tecidos também possuem prazo de disponibilidade, conforme as diferentes tendências trabalhadas pelo fornecedor Tecido 2. Sendo assim, são considerados no momento da transação os aspectos de estampa (design) e cor, conforme tendências e disponibilidade da temporada (coleção). Então, pôde-se observar a presença de especificidade de ativo físico e especificidade de ativo temporal. Já na condição dos tecidos sem exclusividade, foram considerados como ativos funcionais, como é o exemplo do tecido utilizado para o forro de trajes de banho. Assim, para estas transações não exclusivas, não foram considerados especificidade de ativos.

Assim como os fornecedores de tecido, o fornecedor de metais também transaciona insumos exclusivos e não exclusivos. Há desenvolvimento de peças exclusivas para

determinada coleção da Confecção MP, inclusive feitas com o nome da marca impresso. Nesse sentido, ocorrem adaptações de peças e desenvolvimento de design de peças novas. Tais peças são transacionadas como exclusivas para a Confecção MP, então o fornecedor Metais garante a exclusividade do insumo de cinco a seis meses. Após esse prazo, o insumo exclusivo passa a fazer parte do catálogo comercial do fornecedor, disponível para qualquer comprador.

Tem-se então especificidade de ativo físico, quanto ao desenvolvimento e adaptação de design para a transação específica. Tem-se a especificidade de ativo temporal, conforme “validade” de exclusividade, e além destas ocorre a especificidade de ativo dedicado. Os ativos dedicados provêm de tags com o nome da marca ou adorno específico para uma coleção, sendo que o investimento inicial de uma nova peça será diferente para as transações seguintes, pois os metais são fabricados por meio de fôrmas exclusivas e únicas. Para os metais sem exclusividade, houve considerações sob perspectiva de um ativo especializado para a moda praia, sem envolver especificidade de ativos, pois não é específico à transação.

O último fornecedor considerado, Arcos e Fechos, é observado pela transação de ativos funcionais. Estes insumos não possuem restrições de design exclusivo ou apelo visual específico e possuem volumes altos por serem utilizados em diversas peças com necessidades variadas (conforme mix de produto e coleções). Nesse sentido, não possuem especificidade de ativos, somente características de produtos para moda praia. O quadro 8 reúne os fornecedores, os tipos de insumos transacionados e a presença ou não da especificidade de ativos.

Quadro 8 – Especificidade de ativos transacionados

FORNECEDORES	TIPOS DE INSUMOS	ESPECIFICIDADE DE ATIVO
Tecido 1	Tecidos Exclusivos	Físico / Temporal
	Tecidos não exclusivos	-
Tecido 2	Tecidos Exclusivos	Físico / Temporal
	Tecidos não exclusivos	-
Metais	Metais Exclusivos	Físico / Temporal/ Dedicado
	Metais não exclusivos	-

Arcos e Fechos	Não exclusivos	-
----------------	----------------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Os ativos com caráter exclusivo possuem especificidades e também características distintas para a produção de moda praia. Então, após considerar aspectos relacionados à caracterização, frequência e especificidade de ativos, são levantados alguns aspectos referentes às dimensões mensuráveis, pertinentes à relação entre Confecção MP e respectivos fornecedores. Primeiramente, são tratadas as dimensões passíveis de mensuração e que, de fato, são mensuradas e, posteriormente, são tratadas as dimensões passíveis de mensuração, mas que não são mensuradas.

A conferência do insumo é realizada, na Confecção MP, pelo setor de qualidade. Todos os insumos são previamente verificados por este setor, ou seja, tecidos exclusivos, tecidos não exclusivos, metais exclusivos, bem como metais não exclusivos e insumos padronizados são conferidos. Além do setor de qualidade e de equipamentos específicos, as confecções contam com um setor de engenharia de produto, que verifica os insumos durante o processo produtivo da confecção.

Para os tecidos exclusivos e não exclusivos fornecidos pelo Tecido 1 e Tecido 2, também há acompanhamento, de forma técnica, por meio de um equipamento chamado revisor (identifica manchas, fios soltos e outras características visuais). São conferidos então aspectos de volume de lote, aspectos físicos tanto visuais quanto àqueles realizados por equipamento.

Os insumos derivados dos Metais, exclusivos e não exclusivos, são verificados visualmente, prezando por aspectos de design e conformidade com o pedido. São utilizadas a conferência do volume do lote em relação ao pedido, a conferência visual do produto (em relação ao tipo de banho de metal utilizado, ao design e formato)

A verificação dos insumos padronizados, provindos do fornecedor Arcos e Fechos, é feita de maneira visual. São considerados aspectos de conformidade, volume do lote e aspectos visuais.

Algumas características específicas destes produtos transacionados pela Confecção MP consideram a resistência e referem-se às dimensões mensuráveis que não são mensuradas. Os insumos da Confecção MP devem resistir às condições de maresia, à exposição ao sol, à luz, a elementos químicos como o cloro, ou à água salgada. Por isso, os tecidos (exclusivos e não exclusivos, provindos de Tecido 1 e Tecido 2) não podem desbotar; devem ser resistentes

e também precisam suportar as questões naturais observadas (absorção de água, por exemplo), remetendo características específicas para produtos têxteis de moda praia.

Os metais (exclusivos e não exclusivos, fornecidos pela Metais) não podem descascar ou enferrujar, não devem absorver calor demasiado, não devem machucar o corpo, tampouco prejudicar o tecido em que são aplicados. Os arcos, também conhecidos como aros, não podem deformar ou perfurar o tecido; e os fechos não podem danificar o tecido e ou deformar (fornecidos pelo Arcos e Fechos).

É possível observar, então, aspectos passíveis de mensuração e que, de fato, são mensurados e dimensões mensuráveis que não são mensuradas. Os insumos são transacionados por meio de ordem de compras e fichas técnicas, apresentando características específicas dos insumos para aquele comprador (confecção). Tais características podem ser conferidas visualmente ou por maquinário nas confecções, a partir do que foi acordado e apresentado em ficha técnica. Porém um dos fatores decisivos para as transações estabelecidas com os agentes pesquisados é controlado pela confiança na palavra do fornecedor, quanto às especificações em relação ao produto de moda praia. Aquilo que não pode ser mensurado pela confecção é avaliado como “certo” pela palavra dada durante negociação, como é a situação do desempenho dos tecidos em condições naturais (ambiente de praia), da resistência de metais às condições naturais e às condições de arcos e fechos no produto final confeccionado para moda praia.

Esta consideração é pautada pela Confecção MP ao citar o processo feito com os metais:

“[...] é aquele contrato verbal né... ele não oxida, não solta as tiras, não deforma, mas é tudo uma contratação verbal mesmo e...como funciona: o fornecedor fala que não vai descascar, não vai oxidar, não vai acontecer nada, aí a gente acredita nisso e só, até que prove o contrário, as peças sejam devolvidas aí a gente vai atrás , mas assim até então não aconteceu.”

As afirmações feitas pelas confecções indicaram dois aspectos principais: primeiramente, a existência de dimensões mensuráveis referentes às especificidades dos ativos transacionados. O suporte feito pela ficha técnica, avaliações feitas com peças piloto, conferências visuais e por equipamentos, foi identificado em todos os insumos pesquisados (exclusivos, não exclusivos e padrões). Mas, ainda assim, estes aparatos não englobam todas as condições de ativos e características específicas dos produtos transacionados. Alguns aspectos não são mensurados e sua garantia é originada pelas afirmações do fornecedor na negociação.

Isto pode ser exemplificado nos produtos de moda praia, em que, além das fichas técnicas, ressaltam-se informações para o direcionamento do produto transacionado. Eles são “avisados”, conforme resposta da Confecção MP:

“[...] tem uma especificação do produto, que é feito exclusivo pra (moda) praia. Ele não adere, na verdade não retém água, a absorção dele é mínima né, então você sai da água e ele tá praticamente seco. Então, tem umas condições também tudo que o fornecedor já nos avisa, mas não tem um contrato (escrito) que seria presente”.

Outro aspecto relacionado à mensuração é o de que, apesar de testes serem realizados nas primeiras transações, e algumas características serem passíveis de mensuração em uma peça piloto, isto é realizado por meio de uma pequena quantidade do insumo (amostras dos tecidos, 10 a 12 unidades dos metais, além de poucas unidades referentes aos arcos e fechos). Sendo assim, após aprovação por pequena amostragem, a conferência dos lotes maiores é feita visualmente, considerando o grande volume transacionado ocorrendo dificuldade para conferência de todos os aspectos inerentes aos insumos.

5.2.2 Estruturas de governança praticadas entre os agentes

Conforme entrevista realizada com a Confecção MP e respectivos fornecedores, as relações foram explicadas a partir dos acordos verbais. Para a Confecção MP, não existem contratos escritos: “[...] não, ele (contrato) é verbal. O que é a regra da empresa, nós nos adequamos a ela, e só. Não existe assim, um acordo escrito, assinado nada [...]”. Isto funciona para as situações em que os insumos são exclusivos e não exclusivos. Acerca deste tipo de acordo, o fornecedor Tecido 1 explica: “ (...) estou no setor há mais de 22 anos e nunca vi essa prática (contrato escrito nas transações), isso foi mudando em outros setores mas pra gente (setor têxtil) não mudou”.

O acordo verbal é acertado por meio de reuniões, e é amparado por e-mails e contatos por telefone, fichas técnicas dos produtos transacionados, ordem de compras e notas fiscais. Sendo assim, a estrutura de governança praticada entre os agentes é a forma híbrida, por meio de acordo verbal. As transações ocorrem a partir do contato da Confecção MP com o fornecedor e também por parte do fornecedor, pela apresentação de produtos do fornecedor para a Confecção MP. Esta etapa ocorre conforme a programação da coleção em desenvolvimento.

Os primeiros contatos com a Confecção MP começam com os estilistas. Conforme o tema da coleção adotada, são escolhidos os tecidos exclusivos em estampa e em cores fornecidos pelo Tecido 1. São negociados também os tecidos sem exclusividade com aspectos funcionais. A partir das reuniões, e-mails e contatos, há apresentação do produto com suas especificações técnicas para a Confecção MP. Na sequência, são determinados valores a partir do volume necessário, bem como prazos de entrega.

A Confecção MP, a partir da ficha técnica do produto, formaliza o pedido por uma ordem de compra, amparada por nota fiscal. A cada nova transação o processo é repetido. Então, uma transação é equivalente a uma ordem de compra. Não existe uma programação para transações futuras ou algum documento que especifique relacionamento exclusivo entre a Confecção MP e o Tecido 1.

As transações com o fornecedor Tecido 2 ocorrem concomitantemente com outras transações para compra de insumos. Assim como o Tecido 1, o Tecido 2 apresenta as opções de insumos exclusivos em cores e estampas para aquela programação da Confecção MP. São ajustados também o pedido de tecidos não exclusivos, conforme a coleção. Após reuniões, contatos por telefone, e-mails, o pedido é formalizado por uma ordem de compra e reforçada por nota fiscal. A ordem de compra contém a descrição dos detalhes negociados como a referência do insumo exclusivo (ou não), volume, valor negociado e prazos de entrega. A ordem de compra é estabelecida a cada nova transação efetivada pela Confecção MP e fornecedor Tecido 2. Não existe uma programação para transações futuras ou algum documento que especifique relacionamento exclusivo entre a Confecção MP e o Tecido 2.

Conforme os conceitos e temática utilizada na coleção, o fornecedor Metais é contatado ou apresenta seu catálogo à Confecção MP. As transações de metais exclusivos dependem da demanda da coleção, ou seja, são variados conforme as “tendências” do momento em que ocorre a transação. A exclusividade também pode variar de acordo com mudanças em logotipos e aspectos de formato. A relação deste fornecedor com a Confecção MP também auxilia no seu processo produtivo, uma vez que as peças exclusivas podem ser adaptadas. Nesse sentido, o fornecedor Metais afirma:

“olha... quando eles (Confecção MP) pedem uma peça e eu sei que tem uma muito parecida com outra confecção, eu aviso que tem essa parecida já sendo comercializada, porque se é exclusivo... então tem que ter uma diferença do que já tá lá (no mercado), porque tem meu nome também nisso de exclusividade”.

Já os metais não exclusivos possuem relação com funcionalidade e podem ter volume maior negociado. A partir das opções selecionadas, por meio de mostruário, reuniões, fichas

técnicas, ligações e e-mails, o pedido é formalizado pela Confecção MP por meio de ordem de compra, contendo as características negociadas, volume, valor negociado e prazo de entrega. É corroborada por nota fiscal. Não existe uma programação para transações futuras ou algum documento que especifique relacionamento exclusivo entre a Confecção MP e Metais.

Os acordos praticados com o fornecedor Arcos e Fechos estão ligados a necessidades internas e mercadológicas, conforme demanda e programação. As etapas de negociação também começam com os estilistas da Confecção MP, porém não possuem presença forte em aspectos conceituais ou de criação. A partir das especificações especializadas para moda praia, mostruário, fichas técnicas, reuniões, ligações e e-mails, o pedido é formalizado pela Confecção MP por meio de ordem de compra, contendo as características negociadas, volume, valor negociado e prazo de entrega, com corroboração por nota fiscal. Não existe uma programação para transações futuras ou algum documento que especifique relacionamento exclusivo entre a Confecção MP e Arcos e Fechos.

Conforme descrição das transações efetivadas entre Confecção MP e fornecedores, é possível reunir as estruturas de governança praticadas entre estes agentes no quadro 9.

Quadro 9 – Estruturas de governança praticadas entre os agentes

FORNECEDOR	TIPOS DE INSUMO	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
Tecido 1	Tecidos exclusivos	Forma híbrida (acordo verbal / ordem de compra)
	Tecidos não exclusivos	
Tecido 2	Tecidos exclusivos	
	Tecidos não exclusivos	
Metais	Metais exclusivos	
	Metais não exclusivos	
Arcos e Metais	Não exclusivos	

Fonte: elaborado pela autora.

Apesar das particularidades de cada insumo tratado pela Confecção MP, eles possuem referências similares para efetivação da transação. A negociação dos ativos com especificidades pode demandar maior número de reuniões e contatos verbais, em relação às transações sem ativos com especificidades. Todavia, os acordos verbais e ordens de compra são adotados para transação de insumos exclusivos, bem como para transação de insumos sem exclusividade ou padronizados.

5.2.3 Eficiência nas relações

Os primeiros acordos verbais são balizados pela varredura acerca dos fornecedores, considerando capacidade produtiva, comprometimento com entregas e informações relacionadas à reputação. Esta varredura é também realizada por parte dos fornecedores, pesquisando o volume de produção da confecção, volume dos pedidos e capacidade de pagamento. Assim, observam-se custos de transação ex ante por ambas as partes, para mitigar comportamento oportunista na transação.

A partir das considerações feitas pela Confecção MP e seus respectivos fornecedores, pôde-se elencar as etapas da transação, apresentadas em sequência:

- 1) O fornecedor é contatado ou ele visita a confecção conforme lançamentos e pedidos;
- 2) O fornecedor apresenta os produtos ou recebe orientações dos estilistas, diretora de produto ou diretora de estilo para futuro desenvolvimento exclusivo;
- 3) Conforme indicação do produto escolhido, o fornecedor inicia o processo do pedido;
- 4) Se o pedido for aprovado (valor, volume, especificações e prazos de entrega), os setores financeiros da confecção e do fornecedor entram em contato entre si;
- 5) Após liberação do respectivo pedido, o fornecedor faz o pedido do insumo;
- 6) Ocorrem os testes (quando é primeira vez que se utiliza um insumo) ou protótipos com verificação visual na confecção e por maquinários. Nesta etapa, se o insumo já foi transacionado em outros momentos, ele segue para teste na peça piloto.
- 7) Aprovada a peça piloto, o produto vai para engenharia de produção, ou de produto onde ocorre a avaliação da sua viabilidade;
- 8) Após aprovação, a peça vai para o processo de confecção com os lotes programados;
- 9) Quando houver problema durante a confecção, durante a lavagem, ou outro tipo de processo, o fornecedor é contatado. A partir do contato com ele, os setores de qualidade da confecção e do fornecedor entram em contato entre si para realização de possível laudo;
- 10) Em situação de não conformidade, um novo lote é enviado dentro do padrão, e os valores são renegociados com o fornecedor, conforme laudo ou constatação feita pelo conferente da confecção.

Sendo assim, uma nova transação corresponde a uma nova negociação (novo acordo verbal, nova ordem de compra, nova nota fiscal) entre confecções e fornecedores. Não são feitas programações para transações futuras.

Apesar dos fornecedores não possuírem acordos de relacionamento de longo prazo, a frequência das transações é recorrente. Esta recorrência das transações - a partir de aporte teórico em Williamson (1985) - permitiu a construção da confiança entre os agentes, bem como a diluição de custos de transação. Esta recorrência foi percebida pelo período de relação entre a Confecção MP e os fornecedores com, no mínimo, 12 anos de negociações. Por isto, apesar de uma nova negociação ser feita para cada nova transação, existe confiança no produto fornecido e na palavra dos fornecedores entrevistados, reforçados pela reputação dos agentes.

Para Williamson (1985), os custos de transação podem ser observados como ex ante e ex post. A varredura realizada pela Confecção MP e por respectivos fornecedores origina custos ex ante que irão suportar a redução dos custos ex post, pautados em acordos verbais.

A especificidade dos ativos encontrados apresentam riscos que podem ser medidos. Neste sentido, a possibilidade de mensuração é alinhada com a proposta de Barzel (1997), permitindo a existência da forma híbrida por meio de acordo verbal. Por outro lado, estas mensurações não são realizadas em todas as transações.

Nas transações da Confecção MP com um fornecedor novo, ou seja, em uma situação em que a frequência é ocasional, serão realizados testes e, posteriormente, haverá a peça piloto e revisão de lotes. Em situação em que a frequência é recorrente, não são realizados testes; somente peças piloto e revisões de lotes. Nas duas situações, os lotes completos não serão totalmente mensurados, pois isto ocorre por amostragem.

A mensuração dos insumos é realizada parcialmente, pois existe elevado custo de mensuração dos insumos em totalidade. Ocorre desta forma, certa fragilidade em relação às garantias de direito de propriedade, a partir da mensuração de dimensões, pois não estão garantidas em contratos escritos, por meio do direito legal. Neste sentido, a partir do custo elevado para mensuração e considerando que tal mensuração não permite garantias de direito legal, pois não há contrato escrito, tal mensuração não possui justificativa.

A confiança na palavra do fornecedor é, então, fundamental para a Confecção MP. Apesar da inexistência de contratos escritos, os entrevistados entendem que as ordens de compra funcionam como um “contrato”, sendo especialmente relevantes para verificação dos termos do contrato.

Mas, na situação da Confecção MP e sua relação com os fornecedores, ocorrem brechas na garantia do direito legal. Considerando-se a definição de direito legal e econômico na ECM, preconizada por Barzel (1997), ocorre predominância da garantia de direito econômico. Esta predominância pode ser exemplificada pelos acordos praticados entre a Confecção MP e respectivos fornecedores, por negociação verbal ao invés de disputas legais.

Tais disputas não estão ausentes no funcionamento do setor. A própria Confecção MP trata um exemplo com um fornecedor de tecidos não entrevistado, explicando, primeiramente, a negociação verbal e, posteriormente, a disputa legal.

Encontra-se, então, uma possível dificuldade na estrutura praticada, pois não ocorre mensuração completa das dimensões, mesmo nas primeiras transações. A parcialidade da conferência e dos testes, baseados em amostras, ressalta a importância dada à “palavra” do fornecedor na negociação. Sendo assim, a estrutura híbrida com acordos verbais pode oferecer falhas, apesar de raramente apontadas pelas empresas entrevistadas.

5.3 RELAÇÃO DA CONFECÇÃO J COM RESPECTIVOS FORNECEDORES

A partir das considerações acerca da origem dos fornecedores destacados pela Confecção J, destaca-se a concentração geográfica destes também na região sul e sudeste. O fornecedor Tecido 3 possui sede no Rio Grande do Sul e unidades em outros países da América Latina com, aproximadamente, 50 anos de atuação no mercado. A empresa possui destaque nacional e internacional no mercado têxtil e possui grandes investimentos em unidades fabris tecnológicas. Além de questões relacionadas à tecnologia e inovação, este fornecedor desenvolve trabalhos internos de pesquisa e criação, destacando seu impacto na tecelagem, tinturaria, estamparia e acabamento de seus insumos. São transacionados com a Confecção J tecidos especializados, porém sem critérios de exclusividade.

Outro fornecedor de tecidos é destacado, o fornecedor Tecido 4. Sua sede é originalmente do estado de São Paulo. O Tecido 4 faz parte de um grupo têxtil e possui cerca de 48 anos na tecelagem brasileira. Os insumos transacionados por estes fornecedores são, em parte, negociados a partir de produtos exclusivos e produtos sem exclusividade.

O fornecedor Outros Metais é originalmente do estado do Paraná e possui especialização em insumos para o setor têxtil. Esta metalúrgica produz peças padronizadas, bem como peças com aspectos conceituais. São transacionados insumos exclusivos e insumos não exclusivos.

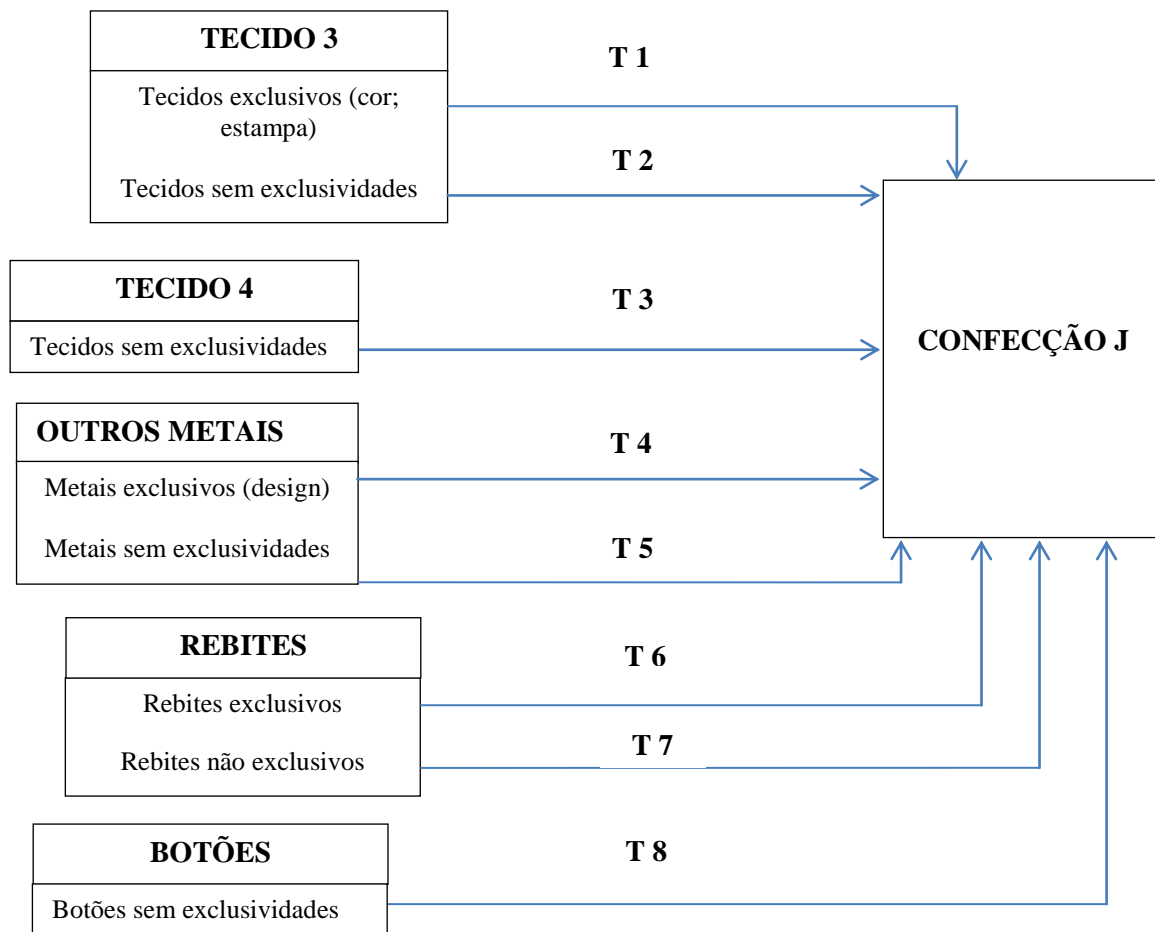
Além destes metais, outro fornecedor envolvido com processos similares é o de Rebites. Original do Rio Grande do Sul, esta metalúrgica faz parte de um grande grupo atuante em vários nichos de mercado, dentre eles o setor têxtil e de vestuário. Assim como na situação dos tecidos, os metais possuem catálogos (insumos não exclusivos) e também transacionam produtos exclusivos.

O último fornecedor destacado pela Confecção J transaciona botões. O fornecedor Botões atua no mercado há, aproximadamente, 10 anos, com matriz em Santa Catarina, e possui equipe própria para pesquisa de tendências em cores, materiais e processos. A empresa trabalha somente com botões, e essa especialidade gera um catálogo com elevado número de opções. São transacionados insumos padronizados em grande quantidade, algumas vezes com características específicas (nome da empresa).

A Confecção J realiza suas transações conforme necessidade de demanda. Isto é orientado pelas diferentes coleções criadas, sendo estas direcionadas para peças básicas (com baixo conceito) e peças “fashion” (consideradas medianamente dotadas de conceito). Para a Confecção J, a terceira classificação, com alto conceito, não é trabalhada. Assim como para a Confecção MP, conforme as criações feitas pelos estilistas e respectivas programações produtivas são feitas reuniões com os fornecedores, e os mesmos também promovem reuniões para apresentarem seus lançamentos. Neste aspecto, são realizados três principais lançamentos no ano: verão, primavera e inverno tropical.

Os insumos podem ser vistos com maior ou menor particularidade, dependendo da coleção, proporcionando transações ligadas à exclusividade ou padronização. A figura 16 ilustra os fornecedores e respectivos insumos transacionados, assim como totaliza os tipos de transações efetuadas entre fornecedores e a Confecção J. Dentre os insumos pesquisados, eles podem ser transacionados pelos cinco fornecedores com exclusividades ou sem exclusividades, totalizando oito tipos de transações. A partir destas diferentes transações serão apontadas características referentes a sua frequência e, como a Confecção J, considera a incerteza, bem como as especificidades de ativos e dimensões mensuráveis.

Figura 16 – Fornecedores, insumos e transações



Fonte: Elaborado pela autora.

A seleção dos fornecedores é afetada pelo tema da coleção e lançamentos ao longo do ano, mostrando dinâmica na escolha dos fornecedores e resultando em escolhas que não são fixas. Porém, apesar desta abertura para escolhas de fornecedores, as transações possuem precedentes, envolvendo aspectos relacionais e aspectos amparados por outros meios. As incertezas estão ligadas à capacidade produtiva, capacidade de entrega dentro do prazo estabelecido para a programação da Confecção J, bem como condições de manter acordos de exclusividade.

A varredura de informações acerca dos fornecedores foi explorada em vários momentos da entrevista com a Confecção J. Fatores como “nome na praça”, reputação com outras empresas de confecção, aparência dos produtos, tecnologia utilizada, parcerias com outros setores são analisados antes da primeira transação ser efetivada. Para a Confecção J:

“[...] as empresa precisam ser cuidadosas com quem ela estabelece parceria, tanto de um lado como de outro, então eu acho que esse é um ponto muito importante. Então

o que é importante também? Pesquisar. Da mesma maneira que alguém vai fazer, vamos dizer assim, pra ver se eu sou um bom pagador, um bom entregador, uma empresa idônea, da mesma maneira que o fornecedor vai pegar meu cadastro e ver... eu também tenho que pesquisar essa empresa. Quanto tempo tá no mercado? Quem que ela atende? Pra quem ela vende? Como que é? Porque a pessoa pode chegar aqui com um mostruário legal, mas ela vai realmente sustentar? (...) isso é muito importante não dá pra chegar qualquer um aí e bater na porta, por pouca diferença de preço você troca e aí tem problema (...). E a gente precisa pesquisar se eles vão sustentar o que a gente precisa, ou seja, o produto tem que ser aquilo que tá na ficha e precisa tá aqui pra quando a gente precisa [...]”.

A Confecção J apresentou argumentos relacionados à pesquisa sobre os fornecedores, como isto é feito, quais são os critérios pesquisados, e também a relação deste levantamento com o processo interno da confecção. Afirma-se que:

“[...] assim como a empresa tira SERASA da gente, pesquisa sobre a gente, a gente também tira isso pra ter o fornecedor, então quem segura a qualidade... isso é uma coisa que a gente já aprendeu...quem sustenta, um dos pilares, um dos pontos é o fornecido. Por que se a matéria-prima não tem qualidade não dá certo, se também não tem uma entrega é... pontual, se também não vai acontecer no tempo certo, também não vai dar então como a gente faz [...]”.

Sendo assim, os principais fornecedores levantados pela confecção são aqueles que apresentam elevada reputação, na percepção do entrevistado, e possuem prioridade para transações àqueles em que a Confecção J estabelece confiança. Isto significa que os fornecedores Tecido 3, Tecido 4, Outros Metais, Rebites e Botões já passaram pela etapa de varredura e possuem reconhecimento de “boa” reputação. A confiança foi construída com o tempo, pois estes fornecedores pesquisados possuem relacionamento com a Confecção J há vários anos, remetendo uma frequência recorrente de transações, sejam elas de insumos com exclusividade ou sem exclusividade.

A confiança é retratada pela Confecção J, no âmbito dos tecidos:

“[...] aí a gente tem que ter muito conhecimento da produção da empresa, da nossa empresa, e aí começa com o fornecedor. Ele consegue te socorrer quando um problema acontece? Ele tem capacidade pra produzir o tanto que eu preciso? Consegue. Inclusive às vezes ela pega de outro que tá sobrando pra atender, então ele faz esses intercâmbios [...]”.

A recorrência das transações estabelecidas entre a Confecção J e respectivos fornecedores pode ser mostrada pelo quadro 10, expondo há quantos anos existem as relações entre os agentes.

Quadro 10 – Frequência das transações entre os agentes

Fornecedores	Relação com a empresa	Frequência da transação
Tecido 3 (exclusivos e não exclusivos)	15 anos	Mensal/Quinzenal
Tecido 4 (não exclusivo)	10 anos	Mensal/Quinzenal
Outros Metais (exclusivos e não exclusivos)	18 anos	Quinzenal/Semanal
Rebites (exclusivos e não exclusivos)	3 anos	Mensal
Botões (não exclusivos)	1 ano	Quinzenal

Fonte: elaborado pela autora.

Os insumos já testados (insumos já utilizados na produção) são trabalhados com as peças piloto, em pequenas quantidades. Os tecidos (exclusivos e não exclusivos) são enviados em pequenas quantidades, bem como os metais, rebites e botões.

O Tecido 3 envia uma amostra para peça piloto, abrangendo tecidos exclusivos e não exclusivos. A etapa seguinte é o pedido com lote completo, com quantidades mínimas. O pedido pode variar conforme os produtos escolhidos para a confecção. Já o Tecido 4 fornece o tipo de tecido utilizado nas calças jeans (denim), sem exclusividade, e por isso é enviado um volume de amostra maior para peças piloto (devido ao beneficiamento feito no jeans, como, por exemplo, tingimento e desgastes, e pela quantidade de tecido necessária para confeccionar uma peça). O pedido do lote completo é feito por metro quadrado. Considerando este segmento (jeans casual) como líder na Confecção J, os volumes transacionados são elevados.

Nas transações referentes aos insumos do fornecedor Outros Metais, são enviados amostras de 10 a 12 unidades, para peças exclusivas e não exclusivas. Os lotes mínimos estão em torno de 5.000 unidades. A mesma quantidade é fornecida pela empresa Rebites. Em algumas situações as unidades de peças exclusivas são enviadas como protótipos originados por impressora 3D. Os lotes mínimos também possuem milhares de unidades e são variados conforme necessidade para as diferentes peças confeccionadas.

As peças pilotos também recebem amostras do fornecedor Botões, em média, com 12 unidades para cada peça piloto produzida. Existe um valor mínimo a ser transacionado, e o volume de botões transacionados está em torno de um milhão.

5.3.1 Atributos e dimensões mensuráveis nas transações

Além da reputação e da confiança, as transações com os fornecedores pesquisados também é pontuada pela qualidade dos insumos oferecidos. Esta qualidade é avaliada pela Confecção J por algumas características específicas, como conformidade do produto, resistência a outros processos, durabilidade na peça final confeccionada e resistência a condições naturais específicas. Algumas destas exigências dentro do processo da confecção são retratadas pela Confecção J, ao afirmar que:

“[...] tem a check list que a gente fala... confere quantidade, preço, tamanho, isso quem faz na verdade é departamento de almoxarifado, que é quem recebe o produto. Deu divergência aí ele chama o compras (setor), aí o compras (setor) vê o que ele faz [...]”.

As transações são balizadas por atributos e dimensões mensuráveis. Sendo assim, primeiramente são considerados os diferentes insumos transacionados, exclusivos e não exclusivos, a partir dos fornecedores entrevistados. Posteriormente, são indicadas as questões acerca da mensuração. A mensuração é descrita a partir das dimensões passíveis de realização e que, de fato, são realizadas. Na sequência, são indicadas dimensões passíveis de mensuração, mas que não são realizadas.

O fornecedor Tecido 3 transaciona tecidos com cores e design exclusivos. Esta exclusividade é parte da disponibilidade de material conforme pesquisas tecnológicas, pesquisa de tendência e trabalho conceitual. Nesse sentido, a disponibilização é voltada para temporadas, programações específicas e respectivas tendências comercializadas que devem coincidir com as tendências reconhecidas por parte da confecção, para que a efetivação da transação ocorra. Os tecidos considerados exclusivos são transacionados somente para um comprador, portanto, ao escolher este tipo de tecido, a Confecção J será a única a obtê-la. Considerando que o design e cores são elementos visuais que estabelecem condições para uma determinada programação de confecção, observa-se a especificidade de ativo físico e especificidade de ativo temporal, conforme expiração do período de disponibilidade. Esta disponibilidade é estabelecida pelo fornecedor, por meio de pesquisas de tendências, composição de cartela de cores, conforme as necessidades conceituais e conforme temporadas (coleções de verão, inverno, etc.). Os tecidos não exclusivos apresentam características funcionais apenas. Os dois tipos de tecidos (exclusivos e não exclusivos) devem resistir a diversos processos, não podem desfiar, manchar, ou apresentar descoloração.

As exigências para a transação do tecido tipo denim, fornecido pelo Tecido 4, estão, principalmente, ligadas à sua resistência e desempenho, uma vez que este tecido passará por processos diferenciados até a finalização do produto. Sendo assim, a Confecção J afirma que o tecido deve suportar determinados processos como, por exemplo, o de lavagem, tingimento e desgastes. A trama deve ter especificação para que não deixe o tecido comprometido durante estes procedimentos realizados por lavanderias. Neste sentido, observou-se um ativo com características funcionais, negociado a partir de suas especificações técnicas, que não estão envolvidas somente em uma transação específica.

Os metais e os rebites possuem requisitos similares entre si. Os metais exclusivos fornecidos por Outros Metais possuem design específico para uma programação da Confecção J. Os rebites exclusivos também possuem design específico para uma programação da Confecção J. Esta exclusividade, negociada pelos fornecedores Outros Metais e Rebites, é estabelecida por um período de cinco a seis meses. Após este período, o produto poderá ser comercializado com outros compradores. Isto acontece, pois, para cada produto fabricado nos fornecedores são feitas fôrmas ou moldes específicos. Assim, observou-se a especificidade de ativo físico, especificidade de ativo temporal e especificidade de ativo dedicado. Por outro lado, os metais sem exclusividade apresentam características funcionais e gerais, sem denotar especificação em uma transação singular.

Existem outras características que balizam as transações dos metais e dos rebites. Elas abrangem os metais exclusivos e os não exclusivos, bem como os rebites exclusivos e não exclusivos, e são pontuadas por insumos que não devem descascar, enferrujar, perfurar o tecido, quebrar ou manchar.

Os botões não possuem especificidades singulares a cada transação; eles são avaliados por sua funcionalidade e resistência aos processos. Estes insumos fornecidos pelo Botões devem manter sua cor e aspectos físicos conforme os processos necessários para confecção da peça na Confecção J. As informações acerca da especificidade dos ativos são sumarizadas no quadro 11.

Quadro 11 - Especificidade de ativos transacionados

FORNECEDORES	TIPOS DE INSUMOS	ESPECIFICIDADE DE ATIVO
Tecido 3	Tecidos Exclusivos	Físico / Temporal
	Tecidos não exclusivos	-
Tecido 4	Tecido não exclusivo	-

Outros Metais	Metais exclusivos	Físico / Temporal/ Dedicado
	Metais não exclusivos	-
Rebites	Rebites exclusivos	Físico / Temporal/ Dedicado
	Rebites não exclusivos	-
Botões	Botões não exclusivos	-

Fonte: Elaborado pela autora

Neste sentido, as transações efetivadas entre fornecedores e a Confecção J abrangem as especificidades de ativos físicos, os ativos temporais e os ativos dedicados, além de características funcionais. Parte deste conjunto de informações provém da ficha técnica, exemplificada pela a Confecção J: “[...] a ficha técnica vem com todas as especificações, e ela é que vai garantir isso [...]”.

Na Confecção J, os lotes são conferidos pelo almoxarifado, contando também com o aparelho revisor de tecidos (para aqueles exclusivos e não exclusivos) e setor de qualidade para os outros tipos de insumo (para os metais, rebites e botões). Neste aspecto, são verificações visuais. Apesar desta conferência, existem limitações por conta do volume de insumos. Ou seja, existem dimensões passíveis de mensuração que são mensuradas, e outras passíveis de mensuração não mensuradas.

Estas verificações são utilizadas após a primeira transação com os fornecedores, como é a situação dos entrevistados, uma vez que estes transacionam tais insumos por frequência recorrente.

As revisões são pautadas por ferramentas de fichas técnicas, provenientes dos pedidos dos insumos, como afirma a Confecção J: “[...] então o pedido, quando aprovo esse pedido, o artigo ‘tal, tal, tal’ por referência, por nome; ele tem as especificações dele e aí já vem a nota fiscal, já vem a ficha técnica dele [...]”.

O uso de fichas técnicas é considerado fundamental para a Confecção J no processo de negociação, bem como no processo de conferência, pois implica na garantia das características dos insumos transacionados. Em entrevista, afirmou-se que:

“[...] para garantir que o produto seja aquele ali é baseado na ficha técnica que vai se fazer. Como é que eu vou saber se é assim? Como eu vou saber se está assim ou não? É a ficha técnica, entendeu? A ficha técnica vem com todas as especificações, e ela é que vai garantir isso.”

Em relação à utilização das fichas técnicas, o fornecedor Tecido 4 também ressalta sua importância:

“[...] nessa ficha tem tudo o que dá pra ser feito, então o estilista já sabe o que pode ser feito (beneficiamento) e o que não pode, isso antes de comprar, tá disponível. A gente investiu também em divulgar isso com um espaço próprio para eles virem e verem (pesquisarem) com um especialista de lavanderia, temos equipe de estilistas também para dar um suporte, é como se fosse uma consultoria”.

Neste sentido, a recorrência aumenta gradativamente o conhecimento das características particulares do insumo. As transações recorrentes permitem à confecção conhecer e confirmar a funcionalidade do insumo, a qualidade deste, e também seu desempenho nas peças finais confeccionadas, a cada transação diferente. Nesta situação, ocorre a confiança da confecção para a continuidade da relação desta com o agente fornecedor. Sobre esta confiança e continuidade da relação com os agentes, a Confecção J afirma: “[...] quando a gente já conhece a base (tecido denim), como tem a linha (de produto) permanente, a gente já faz a programação e um estoque regulador”.

A Confecção J utiliza, então, revisão visual e física do produto, além do uso de peças piloto para avaliação dos insumos transacionados com os fornecedores entrevistados, sendo estas etapas similares a da Confecção MP.

Embora existam setores para verificação dos materiais e confecção de peças piloto, não ocorre avaliação completa dos insumos por conta de fatores limitantes como o volume transacionado e a segurança nos acordos praticados.

5.3.2 Estruturas de governança praticadas entre os agentes

A Confecção J afirma não utilizar contratos escritos em suas transações com os fornecedores entrevistados. Os mesmos confirmam esta prática adotada para produtos exclusivos e não exclusivos. Os acordos são verbais, considerando reputação e confiança, bem como especificações em fichas técnicas, amparados por reuniões, e-mails, contatos por telefone, ordens de compra (formalização do pedido) e notas fiscais.

A partir das considerações feitas pela Confecção J e seus fornecedores, pôde-se elencar as etapas da transação, que são seguidas a cada nova negociação, apresentadas em sequência:

- 1) O fornecedor é contatado ou ele visita a confecção conforme lançamentos e pedidos;

- 2) O fornecedor apresenta os produtos ou recebe orientações dos estilistas, diretora de produto ou diretora de estilo para futuro desenvolvimento exclusivo;
- 3) Conforme indicação do produto escolhido, o fornecedor inicia o processo do pedido;
- 4) Se o pedido for aprovado (valor, volume, especificações e prazos de entrega), os setores financeiros da confecção e do fornecedor entram em contato entre si;
- 5) Após liberação do respectivo pedido, o fornecedor faz o pedido do insumo;
- 6) Ocorrem os testes (quando é primeira vez que se utiliza um insumo) ou protótipos com verificação visual na confecção e por maquinários. Nesta etapa, se o insumo já foi transacionado em outros momentos, ele segue para teste na peça piloto.
- 7) Aprovada a peça piloto, o produto vai para engenharia de produção, ou de produto onde ocorre a avaliação da sua viabilidade;
- 8) Após aprovação, a peça vai para o processo de confecção com os lotes programados;
- 9) Quando houver problema durante a confecção, durante a lavagem, ou outro tipo de processo, o fornecedor é contatado. A partir do contato com tal fornecedor, os setores de qualidade da confecção e do fornecedor entram em contato entre si para realização de possível laudo;
- 10) Em situação de não conformidade, um novo lote é enviado dentro do padrão, e os valores são renegociados com o fornecedor conforme laudo ou constatação feita pelo conferente da confecção.

Sendo assim, uma nova transação corresponde a uma nova negociação (novo acordo verbal, nova ordem de compra, nova nota fiscal) entre confecções e fornecedores. Não são feitas programações para transações futuras. Apesar da inexistência de contratos escritos, os entrevistados entendem que as ordens de compra funcionam como um “contrato”, sendo especialmente relevantes para verificação dos termos do contrato.

As transações funcionam em uma estrutura híbrida com acordo verbal, suportada pela existência da confiança e reputação e contrato formal neoclássico, conforme preconizado por Williamson, 1985. A respeito dos acordos praticados, a Confecção J reforça:

“[...] não existe essa formalidade (contrato escrito). Por que deveria não é?! Se você colocar ‘ah você vai ter essa consequência, e essa e essa’. Não, você não pode, não tem isso... então a gente trabalha na base da confiança. Isso (contrato escrito) é custo, você tem que acionar seu departamento jurídico, você não tem como fazer um contrato sem departamento jurídico, porque não adianta fazer um contrato onde não

esteja tudo muito claro... Porque, de repente, um contrato não vai te trazer a segurança, pelo contrário pode até criar um problema [...]”.

A Confecção J retrata a importância da varredura de informações sobre os fornecedores. Existe um conjunto de clientes dos fornecedores que possuem prioridades. São aqueles que pagam em dia, compram alto volume, fazem parte de alguma rede específica e tem uma marca renomada. Assim, existe uma relação baseada em históricos no setor pesquisado. Esta consideração mútua, entre fornecedor e confecção, é explicada pela Confecção J da seguinte maneira:

“[...] então por que que é ruim ficar mudando de fornecedor? Uma coisa que eu ouvi há muito tempo na indústria, é que a gente também tem que ser importante pro fornecedor. Então o que acontece, eles vão lá no Serasa ver quem é o cliente que está pedindo isso, aí vão ver o histórico então vão ver lá... ah a empresa paga em dia, não tem dívida, não faz isso não faz aquilo, então ele vai atender. Não é declarado ‘ah esse é meu cliente a, b, c...’ mas eu tenho isso e todos tem (...) É o grau de importância que esse cliente tem, então eles tentam: ‘ah não vou pisar na bola porque preciso estar lá pra essa empresa, preciso estar lá na próxima coleção’. Então entra essa coisa de relacionamento...faz muita diferença nisso. Existe essa relação, ela não é formal, não existe contrato (escrito), mas é uma coisa que existe de fato[...]”.

O fornecedor Botões também elucida a questão da pesquisa entre os fornecedores para conhecimento de mercado:

“[...] eu preciso saber do que está acontecendo com outros produtos que chegam lá (Confecção J) também. Porque o meu produto pode chegar no tempo certo, na qualidade certa, mas tem outro (insumo) lá que não chega e aí não pode rodar a produção, e daí todo mundo sai perdendo, de que adianta ter o produto lá parado? Então tem que ter muita noção de como funciona (o setor) e todo mundo precisa seguir isso pra ter um produto dentro (no setor têxtil)”.

A Confecção J reconhece que esta ação difere das relações praticadas em outros cenários do setor têxtil, exemplificando o funcionamento das cadeias produtivas nacionais e internacionais: “[...] nossa, fora do Brasil é muito assim, contrato. Aqui faz pela amizade. A gente faz muito assim pela confiança. Lá não tem que ter confiança, tem que cumprir contrato na realidade [...]”.

Além disto, as transações são suportadas por informações técnicas, como as informações contidas em ficha técnica. Nesse sentido, este conjunto de detalhamentos sobre o produto guiará o contrato verbal, bem como o fechamento de um pedido por ordem de compra. A respeito do conjunto de informações disponíveis, confiança e forma de contrato, a Confecção J tem o seguinte posicionamento:

“[...] funciona assim, nós não temos um contrato (...), o pedido funciona como um ‘contrato’ (...) porque o produto tem uma ficha técnica. O produto que eu compro, assim como o meu tem, o dele também tem uma ficha técnica. Quando eu aprovo aí vem uma ficha técnica e aí o ato de aprovar esse artigo ele precisa ter essas

características. Então essa é uma relação entre empresas (...) nós decidimos trabalhar com empresas já estruturadas (...) porque, como eu falei, o fornecedor ele é um dos pilares da qualidade. A gente não tem tido problema justamente porque escolhemos empresas bem... idôneas, bem séria, que tem a ficha técnica do produto [...].”

Conforme entrevista realizada com a Confecção J, os tecidos são considerados os insumos mais importantes dos produtos confeccionados. Assim, as programações para coleções iniciam suas transações pelos tecidos. O Tecido 3 é negociado conforme temática da coleção, sendo adquiridas estampas exclusivas e cores exclusivas, bem como tecidos não exclusivos, conforme demanda. Para efetivação das transações são feitas reuniões, contatos por telefone e e-mails sob diretriz da ficha técnica. Então, após aprovação da negociação, o pedido é oficializado por ordem de compra e nota fiscal. A cada nova transação o processo é repetido, então uma transação é equivalente a uma ordem de compra. Não existe uma programação para transações futuras ou algum documento que especifique relacionamento exclusivo entre a Confecção J e o Tecido 3 em outras transações.

Outro tipo de tecido envolvido é o fornecido pelo Tecido 4. As transações podem ocorrer a partir de eventos de apresentação do insumo (lançamentos), bem como de visitas do fornecedor à Confecção J. A partir das fichas técnicas, é apresentada a resistência do tecido (denim) para outros processos realizados, principalmente por facções e lavanderias. A negociação é baseada na ficha técnica do produto negociado em reuniões, seguida de formalização por ordem de compra e nota fiscal.

A programação também considera o tempo para desenvolvimento de produtos exclusivos ou adaptados à sua coleção, conforme os tecidos selecionados. São exemplos os metais e os rebites exclusivos.

Os acordos praticados nas transações envolvendo insumos de metal pela Confecção J são ilustrados da seguinte maneira:

“[...] o pedido (ordem de compra) é o ‘contrato’, porque no pedido está lá: banho, com esse preço, com esse tamanho, com esse metal, com isso, com aquilo... então, isso é nosso ‘contrato’. Aí quando chega é conferido com esse pedido (ordem de compra)”.

As reuniões acontecem com mostruário e catálogos impressos. Os rebites podem ser mostrados em simulações com auxílio de tablets. A negociação a partir da ficha técnica é formalizada também por ordem de compra e nota fiscal.

As reuniões acontecem para os rebites e metais não exclusivos, bem como os botões, conforme demanda da coleção. As reuniões e negociações são mais breves em comparação àquelas que negociam algum insumo que envolva criação além de funcionalidade. As ordens

de compra e notas fiscais formalizam a transação. O quadro 12 reúne as informações acerca das estruturas de governança praticadas entre a Confecção J e respectivos fornecedores.

Quadro 12 – Estruturas de governança praticadas entre os agentes

FORNECEDOR	TIPOS DE INSUMO	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA
Tecido 3	Tecidos Exclusivos	Forma híbrida (acordo verbal / ordem de compra)
	Tecidos não exclusivos	
Tecido 4	Tecido não exclusivo	
Outros Metais	Metais exclusivos	
	Metais não exclusivos	
Rebites	Rebites exclusivos	
	Rebites não exclusivos	
Botões	Botões não exclusivos	

Fonte: elaborado pela autora.

A Confecção J menciona os acordos praticados e a questão da mensuração:

“[...] então o pedido (ordem de compra), quando aprovo esse pedido: o artigo tal, tal, tal por referência, por nome, ele tem as especificações dele. E aí já vem a nota fiscal, já vem a ficha técnica dele, e qualquer problema que a gente tiver, isso resolve... não temos um contrato que diz que tem que ser assim, assim, assado, (pausa). Deveria né...eu acho...até porque a gente não tem. Porém não temos tido problema, porque as empresas sustentam isso. Por exemplo: eles estão atendendo o que precisa, (...) então eles estão alcançando o que exige[...]”.

Além das informações técnicas e visuais dos insumos, as confecções possuem informações para a realização das transações com os fornecedores. Este detalhamento refere-se às práticas dos fornecedores quanto aos lotes mínimos (todos os insumos), valores da primeira transação diferentes das próximas (metais e rebites), especificações relacionadas ao processo produtivo (principalmente tecidos), percentuais de possíveis perdas (botões) e período de exclusividade do insumo (tecidos exclusivos, metais e rebites). Neste sentido, os fornecedores afirmaram que tais informações são disponibilizadas para as confecções e consideradas fundamentais para a efetivação das transações, conforme as considerações acerca de informação ex-ante (WILLIAMSON, 1985).

5.3.3 Eficiência nas relações

Os acordos verbais e baixos custos de transação ocorrem por meio da reputação e confiança entre os agentes pesquisados. Neste sentido, a estrutura híbrida está alinhada com a proposta de eficiência por redução de custos de transação, conforme enfatizado por Williamson (1985).

Conforme os custos ex ante e ex post apresentados por Williamson (1985), a varredura de informações acerca dos fornecedores acarreta custos ex ante, nas primeiras transações efetivadas, porém impacta a redução de custos ex post, reduzindo riscos de comportamento oportunista. Neste sentido, a frequência recorrente pode contribuir com a “diluição” dos custos ex ante, pois foi demonstrado pela Confecção J intenção de relacionamentos de longo prazo. Isto também pode ser ilustrado pelo tempo de relacionamento entre os agentes entrevistados, podendo chegar a, aproximadamente, 18 anos, como o fornecedor Outros Metais.

Além disso, como preconizado na ECT (WILLIAMSON, 1985), foram descritas as especificidades de ativos encontradas nos insumos fornecidos, sendo estes presentes nos insumos exclusivos (físico, temporal e dedicado). As especificidades de ativos encontradas nas transações entre a Confecção J e seus fornecedores não são consideradas elevadas para sugerirem integração vertical, tampouco são baixas a ponto de sugerirem uma transação do tipo “spot”. Sendo assim, a estrutura híbrida é funcional para as especificidades envolvidas.

A confiança estabelecida nos fornecedores entrevistados também está relacionada com dimensões mensuráveis, as quais são passíveis de mensuração. Tais dimensões, sustentadas pela ECM (BARZEL, 1997), são mensuradas nas primeiras transações por amostragem e, conforme a recorrência, os testes realizados pela Confecção J são reduzidos. As verificações passam a ser visuais e superficialmente técnicas, em parte por causa do alto volume de insumos transacionados e pelos custos associados a tais mensurações.

Encontra-se, então, uma possível dificuldade na estrutura praticada, pois não ocorre mensuração completa das dimensões, mesmo nas primeiras transações. A parcialidade da conferência e dos testes, baseados em amostras, ressalta a importância dada à “palavra” do fornecedor na negociação. Esta condição parcial é também exemplificada pela Confecção J em um insumo não pesquisado:

[...] às vezes você tem que pegar no produto pra conhecer. No tecido não acontece tanto, porque já são empresas estruturas e tal. Com relação a acabamento já não, não tem como confiar. Por isso eu faço isso (a compra de pedrarias) pessoalmente, é bem

complicada essa parte (pedrarias). O que vem importado vem tanto do bom quanto do ruim, então vem misturado [...]”.

Considerando-se a definição do direito legal e econômico estabelecido por Barzel (1997), os acordos verbais, sustentados por ordens de compras e fichas técnicas, priorizam o direito econômico em detrimento do direito legal. Sendo assim, as falhas nas negociações entre Confecção J e fornecedores favorecem a resolução por acordos verbais ao invés de disputas legais.

Deste modo, embora a forma híbrida com acordos verbais permita, no momento, uma redução dos custos de transação, ela pode originar falhas ao não proporcionar a garantia dos direitos de propriedade pelo lado legal, abrindo espaço para eventuais falhas decorrentes de apropriação de renda na transação.

5.4 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA RELAÇÃO ENTRE CONFECÇÕES E FORNECEDORES

No intuito de revelar as relações praticadas entre confecções e fornecedores, conforme o objetivo proposto deste estudo, algumas considerações são necessárias. Para os insumos exclusivos, a elevada especificidade do ativo envolveria estruturas de governança mais complexas. A possibilidade de mensuração das dimensões envolvidas nas transações indica a viabilidade da contratação, e as transações deveriam ser respaldadas em contrato escrito, para garantia do direito legal.

A recorrência da transação e a varredura criam condições para o estabelecimento de reputação e confiança entre os agentes, e as transações, finalmente, são realizadas a partir de acordos verbais. Ainda que haja mensuração de algumas dimensões, e que os termos do acordo estejam estabelecidos em documentos como fichas técnicas, ordens de compra e e-mails, não há garantia pelo direito legal.

Dada a importância da confiança e da reputação, observa-se que prevalece o direito econômico nas transações. Neste sentido, em uma situação em que se negocia com um fornecedor pela primeira vez, as transações ocorrem sem o uso de contrato escrito. Neste sentido, a reputação impera nas relações entre as confecções e seus fornecedores. Pois, mesmo para as primeiras transações, não é utilizada uma estrutura “engessada”, uma vez que a varredura e o levantamento de informações acerca do agente avalia sua reputação.

As confecções entrevistadas, bem como seus fornecedores ressaltados como os principais fornecedores, apresentam importância para o setor têxtil nacional. Todas as empresas (confecções e fornecedores) são de grande porte, com capacidade produtiva elevada e algumas delas com mais de 50 anos de atuação no país, inclusive estão presentes em mercados internacionais. A recorrência das transações efetivadas entre estes agentes é sinalizada também por estes fatores. É por meio desta recorrência²⁹ que ocorre a construção da confiança entre os agentes.

A recorrência contribui com a confiança, pois as confecções conseguem conhecer os produtos. Assim, quanto maior a frequência, maior será o conhecimento do produto e, conseqüentemente, maior a confiança no fornecedor. A recorrência também diminui os custos referentes à pesquisa e testes de novos fornecedores e novos insumos.

Os acordos verbais e ordens de compra são, por sua vez, direcionados por fichas técnicas e especificações dos produtos transacionados. Foram identificadas as especificidades de ativo físico, temporal e ativos dedicados (WILLIAMSON, 1991), incluindo a possibilidade de mensuração.

As garantias nas transações efetivadas entre confecções e fornecedores são consideradas a partir de aparatos como as fichas técnicas, as peças piloto, avaliações por equipamento revisor e avaliação visual. Nestes aspectos, a possibilidade de mensuração no momento pode balizar as transações entre confecções e fornecedores. A mensuração é importante, pois restringe o comportamento oportunista.

Todavia, ainda que as fichas técnica e ordens de compra sirvam como contrato, para verificação dos termos estabelecidos na transação, não servem como mecanismos para garantia de direito legal, conforme preconizado na ECM por Barzel (1997). Isto não ocorre, pois as fichas técnicas e ordens de compra apresentam uma parcela das informações do acordo entre os agentes.

Apesar dos volumes inviabilizarem uma avaliação completa de todas as dimensões necessárias, ocorrem garantias por outros mecanismos. Neste sentido, a reputação, levantada por meio de varredura, e a confiança, garantida pela recorrência da transação, são essenciais para estes agentes se relacionarem. Estas características podem ser associadas ao contrato neoclássico enfatizado no aporte teórico da ECT (WILLIAMSON, 1985).

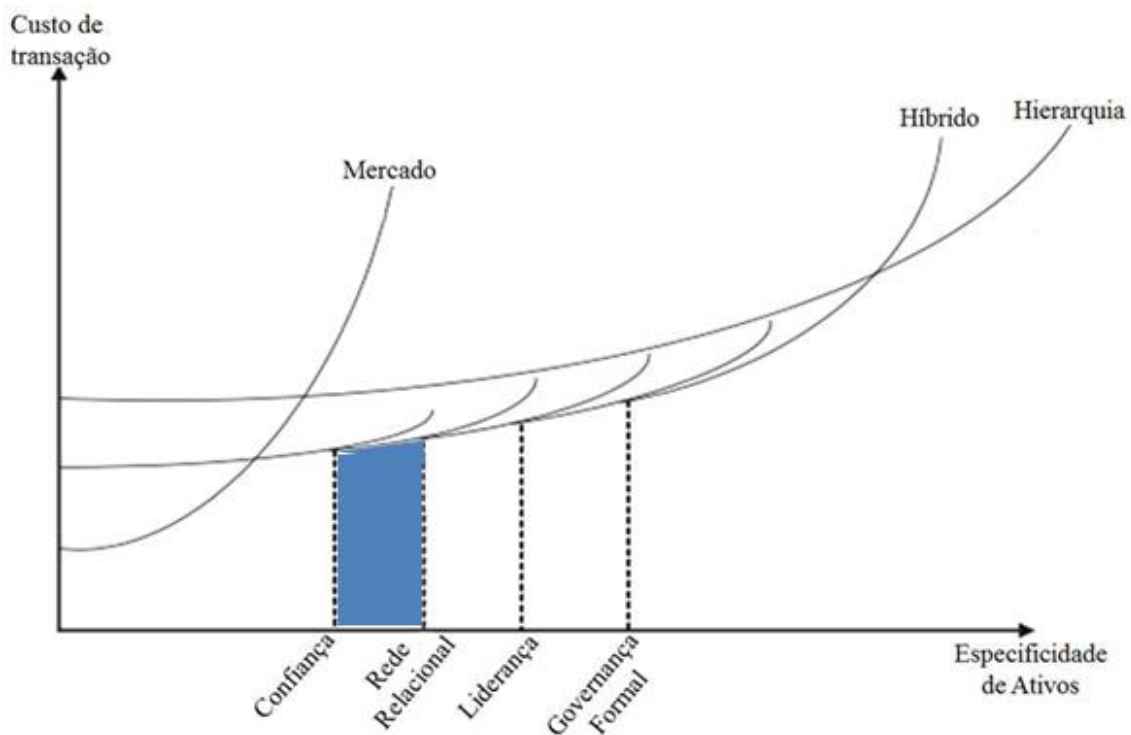
A estrutura de governança híbrida (conforme definição de Ménard, 2004), com acordos verbais, foi observada entre as confecções pesquisadas e os fornecedores. As duas

²⁹ A recorrência também pode ser apontada nas entrevistas pelo tempo de relacionamento entre os agentes, exemplificada pela condição de um fornecedor que estabelece relações com a confecção há 25 anos.

confeções realizam transações com insumos exclusivos e não exclusivos efetivadas em reuniões, contatos por telefone, e-mails, ordens de compras e notas fiscais. Contudo, os cuidados direcionados para cada negociação podem ser diferentes. A transação com insumos exclusivos pode acarretar maior número de reuniões, maiores contatos antes da efetivação da transação, que a transação de insumos não exclusivos.

Neste sentido, conforme a variabilidade das formas híbridas no tocante ao extremo via mercado e ao extremo hierarquia, foi possível identificar que as transações praticadas entre os agentes entrevistados aproximam-se das relações via mercado, por meio da confiança. Isto pode ser visualizado na figura 17 (adaptada da Figura 4 – Representação da distribuição de híbridos) pela cor azul, que simboliza o resultado alcançado pelas entrevistas.

Figura 17 – Representação da distribuição de híbridos conforme resultados apresentados



Fonte: adaptado de Ménard (2002).

Conforme Williamson (1985), a ECT preconiza que as organizações devem optar pela estrutura de governança que reduza os custos de transação para que sejam eficientes. Em tese, quando as confecções adotam a forma híbrida com acordos verbais, elas reduzem os custos de transação referentes à construção de contratos ou integração vertical (hierarquia). Isto ocorre a

partir da possibilidade de mensuração dos atributos transacionados (BARZEL, 1997). Para a ECM, nas situações em que há possibilidade de mensuração dos atributos, a integração vertical não é necessária.

De acordo com Williamson (1985), as governanças eficientes utilizam diferentes tipos de contrato. Sendo assim, foi possível observar o contrato neoclássico nesta pesquisa. Observou-se, por meio do levantamento feito com confecções e fornecedores, que mesmo com o uso de ordens de compra, e-mails e fichas técnicas, o direito econômico prevalece por conta dos acordos verbais. Em situações nas quais ocorram problemas com os insumos, eles serão resolvidos por acordo verbal, primeiramente, com o responsável pela negociação do insumo. Ou seja, a resolução dos problemas não ocorre por meio de contratos e suporte jurídico, mas por meio da confiança daquilo que foi negociado verbalmente.

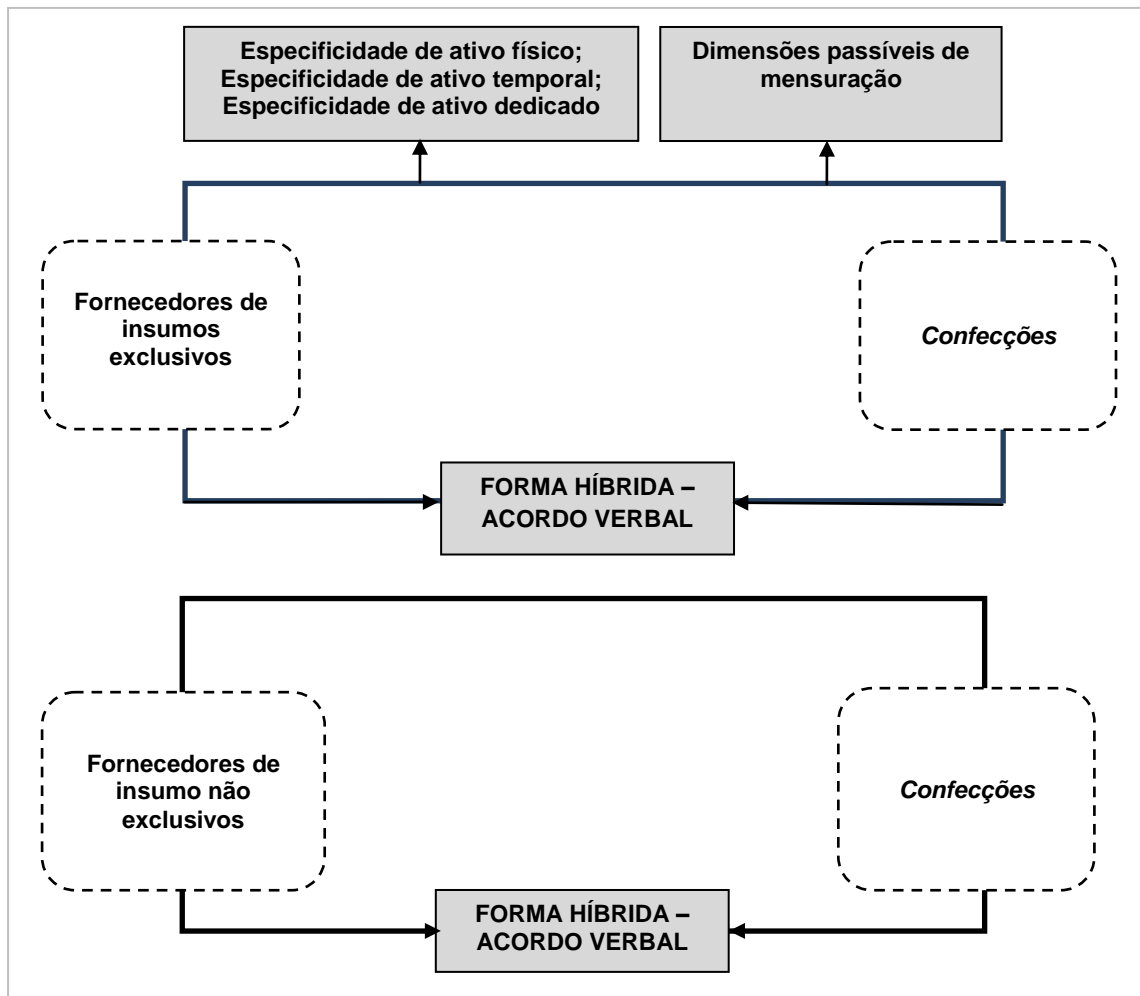
As confecções afirmaram não ter problemas significativos quanto às transações dos insumos. Ambas ressaltaram que as maiores preocupações quanto aos custos de transação estão ligadas à prestação de serviço (terceirização de processos). A Confecção MP afirma não ter intenção de integrar verticalmente o fornecimento de insumos. Esta intenção também é compartilhada pela Confecção J, por não existir uma necessidade mercadológica.

No momento presente, as relações estudadas podem funcionar. Os direitos estão parcialmente protegidos. A relação baseada na confiança pode reduzir os custos de transação, porém apresenta características pouco formalizadas.

Neste sentido, a confiança não é construída rapidamente. Sendo assim, há possibilidade de existirem falhas, como o crescimento dos custos de transação na cadeia produtiva. Pois, embora a estrutura híbrida funcione no momento e mostre redução nos custos de transação, tal estrutura, com os parâmetros observados, não sustenta o direito legal. Isto pode acarretar problemas.

As etapas conduzidas nesta pesquisa possibilitaram que as categorias de análise fossem preenchidas, garantindo sustentação para o cumprimento do objetivo geral proposto. A figura 18 ilustra esta disposição, a partir da identificação dos oito tipos de transação para cada fornecedor:

Figura 18 - Categorias de Análise: estruturas de governança, atributos da transação e dimensões mensuráveis



Fonte: elaborado pela autora.

Os atributos e as dimensões, considerados na complementaridade entre ECT e ECM, auxiliaram a revelação de como as estruturas de governança, entre empresas de confecção do Paraná e respectivos fornecedores, podem favorecer a coordenação e a garantia de direitos de propriedade entre os agentes. Esta complementaridade auxiliou no entendimento da estrutura híbrida praticada. Por outro lado, também permitiu reconhecer que as garantias de direitos de propriedade são parciais, uma vez que as dimensões não são mensuradas em totalidade a cada transação.

Tendo-se em vista a questão das especificidades de ativos (especificidade elevada) consideradas pela literatura a implicação da frequência recorrente e as diferentes formas dos arranjos institucionais (WILLIAMSON, 1985), foi possível averiguar a questão da dependência bilateral (ZYLBERSTAJN, 1995), tratada no aporte teórico.

Os insumos possuem especificidade de ativos e também possuem especialização para seu fim, ou seja, todos os insumos são específicos para a confecção de vestuário e possuem especialização para determinado tipo de segmento, como é o de moda praia e o jeans. Ressalta-se que tais insumos são transacionados entre empresas de grande porte no país, e as opções para aquisição ou venda são limitadas aos segmentos presentes no setor brasileiro, pois as empresas entrevistadas possuem investimentos em pesquisa e análise de tendências de moda. Assim, as confecções entrevistadas buscam fornecedores que adotem pesquisas de tendências e trabalhem no desenvolvimento para o produto de moda, conforme exigências mercadológicas. Da mesma maneira, os fornecedores buscam confecções que possam absorver o investimento em pesquisa e análise de tendências de moda. Estes insumos transacionados possuirão aspectos conceituais que irão afetar o próprio aspecto conceitual das confecções.

A dependência bilateral também foi considerada a partir da relação entre as confecções e fornecedores no tocante ao seu porte. Ocorre uma dependência bilateral por parte das confecções em adquirir produtos especializados para moda praia ou jeans, a partir das suas particularidades exigidas. Por outro lado, ocorre dependência por parte dos fornecedores para realizar a venda destes insumos especializados. Um ponto de convergência notável está no volume transacionado, pois as confecções adquirem grande volume e podem contar com poucas empresas que conseguem alcançar este volume de produção. Estes fornecedores, de número reduzido, necessitam destas confecções para conseguirem transacionar seus insumos especializados e manter seu desempenho de produção.

Desta forma, apesar dos acordos estarem próximos da estrutura de governança via mercado, a dependência bilateral pode influenciar na estrutura de governança encontrada, por meio de contratos neoclássicos, relacionados à forma híbrida pela confiança, conforme preconizado por Williamson (1985) e Ménard (2002).

Sendo assim, outras estruturas de governança, como a via mercado, por exemplo, podem não ser tão eficientes quanto a estrutura híbrida praticada, no tocante às confecções e aos fornecedores.

Conforme as categorias de análise adotadas (atributos da transação, dimensões mensuráveis e estrutura de governança) para as exclusivas, há especificidade de ativos, algumas dimensões mensuráveis e riscos, caso ocorram falhas contratuais. A eficiência na transação é respaldada em confiança e reputação.

Embora os atributos, principalmente as especificidade de ativos, e as dimensões mensuráveis tenham direcionado à descrição da relação entre os agentes entrevistados, o fator confiança foi fundamental para a compreensão das relações entre confecções e fornecedores. Pois, apesar dos ativos possuírem especificidades, apesar de parte de a sua mensuração ser difícil de ser efetivada, os acordos são regidos pela confiança, pela “palavra” dada na negociação. A estrutura de governança identificada entre os agentes entrevistados apresentou, então, aspectos que vão além do olhar para especificidade de ativos.

Neste sentido, o poder da “palavra” do agente (aquele em que possui confiança) pode exercer maior influência que a especificidade de um ativo. As confecções ressaltaram este “poder de palavra” com maior ênfase quando comparados aos fornecedores.

É necessário considerar que, embora o estudo apresente duas confecções e seus respectivos fornecedores, ou seja, uma reduzida parcela do setor brasileiro, os entrevistados citaram exemplos de situações com outros fornecedores e outras confecções, sugerindo que o setor possua funcionamento similar.

Desta forma, considera-se que possivelmente o caso das duas confecções repete-se para outras empresas de confecção, representando certo padrão nas transações. Assim, algumas situações são retratadas como exemplo entre confecções e fornecedores além daquelas situações das relações estudadas no sentido de elucidar fornecedores não entrevistados e conflitos encontrados.

Nesse sentido, os entrevistados afirmam que com outros fornecedores ou confecções também não ocorre contrato escrito e a estrutura de governança praticada também é a forma híbrida com acordo verbal.

Esta prática indica que mesmo para insumos diferenciados também ocorre estrutura de governança similar, apesar de suas características particulares e existência de especificidade de ativos nas negociações com outros agentes relacionados aos agentes aqui entrevistados.

Os entrevistados citaram exemplos de relacionamentos com outros agentes, possibilitando à presente pesquisa distinguir o perfil das relações entre os pesquisados e dentre os pesquisados com outros agentes. A relação entre as duas confecções e seus fornecedores entrevistados foi colocada como uma espécie de “relação exemplar”, dentre outras relações com outros agentes não pesquisados. Esta “relação exemplar” também foi observada por parte dos fornecedores. Porém, esta relação entre os dois agentes não é um padrão, e alguns conflitos relacionados a agentes não entrevistados foram exemplificados, implicando um cenário diferente.

A Confecção MP ressaltou problemas com um fornecedor de tecidos não entrevistado. Esta questão envolveu o não cumprimento do acordo por parte do fornecedor de tecidos em relação ao seu desempenho. Já a Confecção J ressaltou problemas com fornecedores de aplicações e pedrarias importadas. Esta situação levou a direção da empresa a optar pela pesquisa do produto (aplicações e pedrarias) e negociação pessoalmente no local de comercialização dos produtos em seu estado de origem. A confecção prefere arcar com custos de transporte até um fornecedor e pesquisa da mercadoria por avaliação visual individual a contratar fornecedores orientais.

Outro conflito foi sinalizado pelas duas confecções entrevistadas, envolvendo insumos exclusivos. Foram citadas situações onde o design exclusivo de etiquetas não foi respeitado e foi transacionado com outras confecções por parte de fornecedores não entrevistados para este estudo. As duas confecções também ressaltam problemas com o não cumprimento de prazos de entrega por parte de fornecedores não entrevistados. Os fornecedores de metais - Metais e Rebites - afirmaram que houve situações de conflito em relação a confecções que desejaram novo lote de produtos por conta do design e visual das peças de lotes entregues não agradá-los, apesar dos lotes apresentarem o que foi acordado entre os agentes.

A resolução dos conflitos retratados pelas confecções e fornecedores, em relação aos agentes não entrevistados, priorizaram o acordo verbal. Não houve disputa judicial, mas sim o rompimento da relação entre os agentes (não foram efetivadas novas transações) e a perda de reputação.

6 CONCLUSÃO

O setor têxtil, especificamente o de confecção brasileira, sofreu impactos originados por mudanças institucionais e mercadológicas que resultaram na maior complexidade da cadeia. Sobre estas referências, o presente estudo objetivou revelar como as estruturas de governança, entre empresas de confecção no Paraná e respectivos fornecedores, podem favorecer a coordenação e garantia de direitos de propriedade entre os agentes.

O aporte teórico para esta investigação reuniu a ótica da NEI, observando, em complementaridade, as teorias ECT e ECM. O alcance do objetivo do estudo foi auxiliado pelas considerações relativas às transações de insumos, considerando atributos das transações e dimensões mensuráveis, indicando fatores associados à coordenação e garantia de direitos de propriedade.

Conforme entrevistas realizadas com confecções no estado do Paraná e respectivos fornecedores, foram identificados insumos exclusivos e não exclusivos. Apesar das particularidades de cada insumo, as transações procedem com estruturas similares. As transações caracterizam-se como recorrentes, havendo forte influência da reputação e confiança.

A confiança foi reforçada pela recorrência das transações, uma vez que as relações entre confecção e fornecedor contam com trajetórias de mais de uma década. Desta forma, a recorrência permitiu às confecções a familiaridade com os insumos, possibilitando a redução dos custos de transação envolvendo testes com novos fornecedores e novos insumos.

Em relação ao atributo especificidade de ativos, os insumos exclusivos apresentaram especificidades físico, temporal e dedicado. Os tecidos apresentam especificidades físicas e temporais; os metais e rebites possuem especificidades físicas, temporais e dedicadas; os arcos, fechos e botões possuem especificidades físicas.

Tais especificidades são consideradas passíveis de mensuração, por meio de indicações em fichas técnicas, equipamento de revisão, possibilidade de conferência visual, possibilidade de conferência técnica, realização de testes de qualidade (na primeira transação) e confecção de peças piloto.

Além das especificidades descritas pelas fichas técnicas e outros aparatos, existem características firmadas pela palavra dos fornecedores. Neste sentido, ocorre acordo não formalizado, baseado na confiança. As estruturas de governança identificadas entre confecções e fornecedores caracterizam-se como forma híbrida, realizada por meio de acordos

verbais respaldados em ordem de compras e fichas técnicas. Estes acordos verbais tratados na relação híbrida podem evitar custos de transação referentes à formulação de contratos.

Foram identificados contratos do tipo relacional, por governança bilateral amparada em parte no contrato neoclássico. A forma híbrida está próxima da opção via mercado, regida pela confiança. Neste sentido, a opção por acordos verbais é fruto da confiança e reputação dos fornecedores de insumo entrevistados.

Observando-se tais relações pela ótica da ECT, a consideração poderia reter-se apenas pelas especificidades de ativos, considerados de grande peso para a efetivação das transações (uma vez que a “qualidade” dos insumos é destacada como essencial). Todavia, assumindo o acordo verbal praticado entre os agentes, poderia haver falhas na estrutura de governança praticada. Utilizando-se a especificidade de ativos e dimensões mensuráveis, ECM, a estrutura de governança pode ser melhor interpretada.

Existe predominância do direito econômico sobre o direito legal. Isto ocorre quando as especificidades de produtivos próprios para o ambiente de praia, ou para lavagem e beneficiamento do jeans são guiados pela palavra do fornecedor, além da ficha técnica correspondente. Assim, observou-se que os direitos de propriedade estão garantidos parcialmente.

Isto pode acarretar problemas nas garantias do direito de propriedade, pois as características negociadas não são tratadas em totalidade em um contato, gerando espaço para comportamento oportunista frente a sua falta de definição.

Embora a estrutura híbrida, com acordos verbais, funcione no momento e mostre redução nos custos de transação, tal estrutura, com os parâmetros observados, mostra falhas em relação ao direito de propriedade e não sustenta o direito legal.

As relações entre confecções e fornecedores, em situações de conflito, são atualmente conduzidas por acordos verbais, sejam em situações relacionadas a insumos exclusivos ou não exclusivos. Neste sentido, a principal consequência existente para o não cumprimento de um acordo é a perda da reputação, e não a disputa judicial.

Estas falhas podem gerar situações em que ocorra a redução da confiança, conseqüentemente aumentando o espaço para contratos e garantias legais. Os custos relativos à formulação de contratos implicam no aumento dos custos de transação, podendo sugerir outros parâmetros para o funcionamento das transações.

Por fim, é necessário considerar que as duas confecções e fornecedores entrevistados representam uma pequena parcela em relação ao setor têxtil no Brasil e seus fornecedores, estabelecendo possíveis limitações do presente estudo.

Para compreensão em maior profundidade das relações praticadas em estudos posteriores, recomenda-se maior abrangência no setor, considerando outros segmentos além do de moda praia e do jeans (casual). Adotar maior abrangência poderá auxiliar nas considerações frente a um setor dotado de heterogeneidade.

Outra limitação encontra-se na adoção de empresas de grande porte para o estudo. As confecções e fornecedores entrevistados possuem forte representatividade no setor nacional, o que pode incitar diferentes formas quando comparadas às pequenas e médias empresas brasileiras. Assim, para maior compreensão das relações praticadas entre tais agentes, recomenda-se que os próximos estudos considerem outros portes empresariais, enfatizando a heterogeneidade do setor, bem como possíveis diferenças nas transações efetivadas por eles.

REFERÊNCIAS

ABDI - AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Panorama Setorial Têxtil e Confeção**. Série de cadernos da Indústria ABDI, v.5. Brasília, 2008.

_____. **Estudo prospectivo Setorial** - Têxtil e Confeção. Série Cadernos da Indústria ABDI. v.18, Brasília, 2010.

_____. **Panorama do setor têxtil e de confecções**. Brasília, 2011.

ARAÚJO, Mônica; QUEIROZ, Mônica. **Conceptual matrix**: incorporating colour into fashion design lessons. Stockholm, Sweden: AIC, 2008.

AUGUSTO, Cleiclele Albuquerque; SOUZA, José Paulo; CARIO, Silvio Antonio Ferraz. Estruturas de governança e recursos estratégicos em destilarias do estado do Paraná: uma análise a partir da complementaridade da ECT e da VBR. **Revista de Administração RAUSP**, v.48, n. 1, 2013.

AULINGER, Andreas. Supply chains as strategic alliances – a route map for cooperation management. In: SEURING, S. MULLER, M. GOLDBACH, M. SCHNEIDEWIND, U. (eds). **Strategy and Organization in Supply Chains**. Heidelberg: Physica Verlag, 2003.

AZEVEDO, Paulo Furquim. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agric.**, n.47, v.1, p. 33-52, São Paulo, 2000.

AZEVEDO, Paulo Furquim. Determinantes das Estruturas de Governança: integração vertical e formas de contratação. In: BRAGA, M.J.; TEIXEIRA, E. (Org.). **Defesa da concorrência e poder de mercado no agronegócio**. 1. ed. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, v.1, p. 187-224, 2005.

BARZEL, Yoram. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, p. 27- 48, 1982.

_____. **Economic analysis of property right**. 2nd ed. Cambridge: University Press, 1997.

_____. Organizational Forms and Measurement Costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)** / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, v. 161, n. 3 pp. 357-373, 2005.

_____. **A theory of organizations to supersede the theory of the firm**. Working paper – Department of Economics, Washington, 2001. Disponível em: <<http://www.econ.washington.edu/people/detail.asp?uid=yoramb>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

BOEIRA, Sérgio Luís; VIEIRA, Paulo Freire. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: _____. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 17- 47.

CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; SPROESSER, Renato Luiz; LIMA FILHO, Dario de Oliveira; TRDEZINI, Cícero Antônio de Oliveira. Teoria dos custos de mensuração –

algumas validações empíricas. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 54. 2006. Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 2006.

CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; SPROESER, Renato Luiz; ZYLBERSTAJN, Decio. Custos de mensuração e governança no agronegócio: um estudo de casos múltiplos no sistema agroindustrial da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.10, n.3, p. 359-375, 2008.

CAMPOS, Antonio Carlos de; PAULA, Nilson Maciel de. Novas formas de organização industrial e o conceito de firma: uma abordagem neoschumpeteriana. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 27, n. 1, p. 31-56, 2006.

_____.Do aglomerado industrial ao APL: uma análise da indústria de confecções de Cianorte (PR). **Revista Brasileira de Inovação**, v. 7, n. 1, p. 147-176, 2008.

CAMARA, Marcia Regina Gabardo da; SOUZA, Luiz Gustavo Antonio de; OLIVEIRA, Maria Aparecida de. O corredor da moda do Norte-Noroeste do Paraná à luz dos arranjos produtivos locais. **Revista paranaense de desenvolvimento**, n.110, p. 33-68. 2006.

CARMO, Ygor Angelim do; SILVA, Valéria Epifâneo da; GOMES, Henrique Daneil Serra; SOUZA JUNIOR, Armando Araújo de. Supply Chain Management e Relacionamentos na Cadeia: uma revisão bibliométrica nos Anais do EnANPAD no período de 2001 a 2011. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10. 2013. **Anais...** 2013.

CASTRO, Francisco José Gouveia de; BAPTISTA, Josil do Rocio Voidela; LIRA, Sachiko Araki. Identificação dos setores estratégicos da indústria de transformação no Paraná. **Cad. IPARDES**, v.1, n.2, p. 17-35. 2011.

CHOI, Tsan-Ming; HUI, Chi-Leung; LIU, Na; NG, Sal-Fun; YU, Young. Fast fashion sales forecasting with limited data and time. **Decision Support Systems**, n. 59, p. 84-92. 2014.

CHOI, Tsan-Ming. Supply Chain Management in Textiles and Apparel. **J Textile Sci Engg**, v. 2 n.2, 2012.

COASE, Ronald Harry. The nature of the firm. **Economica**, n. 4, Nov/1937.

CORRÊA, Marcela Kruger. **Projeto de coleção de moda**. CEFET-SC, 2008.

COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 29, p.159-202. 2009.

COSTA, Achyles Barcelos da; CONTE, Nelton Carlos; CONTE, Valquiria Carbonera. A China na cadeia têxtil – vestuário: impactos após a abertura do comércio brasileiro ao mercado mundial e do final dos Acordos Multifibras (AMV) e Têxtil Vestuário (ATV). **Teoria e Evidência Econômica** - Ano 19, n. 40, p. 9-44, 2013.

CROFTON, Stephanie, O.; DOPICO, Luis G. Zara-Inditex and the growth of fast fashion. **Essays in Economic & Business History**, v. 25, p. 41-54. 2007.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

FAGUNDES, Jorge. Economia Institucional: Custos de Transação e Impactos sobre Política de Defesa da Concorrência. **Texto para Discussão**, n. 407, IE/UFRJ. JEL: L4, D23, L14, L22. 1997.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão e Produção**, v. 6, n. 3, p. 147-161. 1999.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; AZEVEDO, Paulo Furquim; SAES, Maria Sylvia Macchione. **Competitividade: Mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FARO, Talita Maria Lopes; SAAD, Karime; SISTO, Natália Fernandes Di. Estratégias de inovação para a competitividade no setor têxtil: A visão de gestores de empresas de confecção de meias. In: SEMEAD, 16., 2013. **Anais...** 2013

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará. 2002.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FIRJAM, Aline de Aquino; FERRAZ, Fernando Toledo. Uma breve análise acerca do segmento industrial têxtil e de confecção brasileiro pós década de 80 e a competitividade do setor no mercado de Juiz de Fora, MG. **REDIGE**, v. 2, n. 3, p. 23-41, 2011.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristiane Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 89-97.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 89- 97.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 115-143.

_____. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**, v 35, n.2, p. 57-63, São Paulo. 1995a.

_____. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresa**, v. 35, n.3, p 20-29, São Paulo. 1995b.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. **Complexo têxtil brasileiro**. BNDES, AO1/GESET T2. 2002.

IEMI – INSTITUTO DE ESTUDOS DE MARKETING INDUSTRIAL. **Relatório do Setor Têxtil Brasileiro – Brasil Têxtil**. São Paulo: IEMI, 2013.

IPARDES – INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **APL Vestuário**: Plano de desenvolvimento do APL do Vestuário de Cianorte/Maringá-PR. Curitiba: Governo do Paraná: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, 2006.

KLEIN, Benjamin; CRAWFORD, Robert G.; ALCHIAN, Armen A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 2. p. 297-326. 1978.

KOHLBACHER, Florian. The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. **FQS**, v. 7, n.1, p.1-30. 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

LAZZARINI, Sergio G.; CHADDAD, Fabio R.; COOK, Michael L. Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains. **Journal on Chain and Network Science**, v.1, p. 7-22, 2001.

LEMOS, Mauro Borges; GONÇALVES, Eduardo; DOMINGUES, Edson Paulo; AMARAL, Pedro Vasconcelos; RUIZ, Ricardo Machado. **Estudo sobre como as empresas brasileiras nos diferentes setores industriais acumulam conhecimento para realizar inovação tecnológica**: indústria têxtil e de vestuário. ABDI, Minas Gerais, 2009.

MAYRING, Philipp. Einführung in die Qualitative Sozialforschung (Introdução à pesquisa social qualitativa). **Eine Anleitung zum qualitativen, Denken** 5. ed., München: Psychologie-Verlags-Union, 2002. p. 9-18.

MASSUDA, Ely Mitie . Transformações recentes da indústria têxtil brasileira. **Acta Scientiarum**, Maringá, v. 24, n. 1, p. 243-251, 2002.

MÉNARD, Claude. The economics of hybrid organizations. **International Journal of institutional and theoretical economics**, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.

MENDONÇA, Diogo de Prince; SALGUEIRO, Ariene da Silva; GOMES, Rogério. O efeito do fim do Acordo sobre Têxteis e Vestuários para a indústria brasileira: uma análise a partir da fronteira de produção estocástica. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 12 (2), p. 283-310, Campinas, 2013.

MELO, Miguel O. B. C.; CAVALCANTI, Guilherme A.; GONÇALVES, Helen S.; DUARTE, Sibeles T. V. G. Inovações Tecnológicas na Cadeia Produtiva Têxtil: análise e estudo de caso em indústria no nordeste do Brasil. **Revista Produção Online UFSC**, Santa Catarina, v. 7, n. 2, ago./2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

_____. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

NORTH, Douglas Cecil. **Institutions, Institutional Change and Economic performance**. Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

_____. **Institutions**. *Journal of Economic Perspectives*, v. 5, n. 1, 1991.

PEREIRA, Laércio Barbosa; SOUZA, José Paulo de; CÁRIO, Sílvio Antonio Ferraz. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico. In: PRADO, Ivanor Nunes do; SOUZA, José Paulo de (Org.). **Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. 2. ed. Maringá: Eduem, 2009, p. 17- 38.

PICCININI, Valmira Carolina; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; FONTOURA, Daniele dos Santos. Setor têxtil-vestuário do Rio Grande do Sul: impactos da inovação e da flexibilização do trabalho. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 355-376, 2006.

PONDÉ, João Luiz; POSSAS, Mario; FAGUNDES, Jorge. Custos de transação e políticas de defesa da concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 2, UFRJ, 1998.

RECH, Sandra Regina. Estágios do produto de moda. In: ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO. 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto, 2003.

RECH, Sandra Regina. **Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção**. 2006. Tese (Doutoramento em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2006.

_____. **Estrutura da cadeia produtiva da moda**. *Modapalavra e-periódico*, v. 1, n.1, p. 7-20. 2008.

RUTHERFORD, Malcolm. Institutional Economics: Then and Now. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 15, n. 3, p. 173-194, 2001.

SAES, Maria Sylvia Macchione. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção em pequena escala**. 2008. Tese (livre docência), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

SARDAR, Shaheen; LEE, Young Hae. Current Researches and Future Research Directions in Textile Supply Chain Management. In: CONFERÊNCIA DE OUTONO DA SOCIEDADE DE ERGONOMIA DA CORÉIA, 2012, Coréia do Sul. **Anais...** Coréia do Sul, 2012.

SENAI SP. **Design – Diagnóstico e propostas para o incremento da competitividade industrial com base no design: têxtil e vestuários**. 2009.

SOUZA, José Paulo de; BÂNKUTI, Sandra Mara Schiavi. Uma análise dos contratos no sistema agroindustrial suinícola no oeste paranaense pela ótica da mensuração e da transação. **Informe Gepec**, Toledo, v. 16, n. 2, p. 79-97. 2012.

SOUZA JUNIOR, Roberto Tadeu. A necessidade de agências reguladoras sob perspectiva da nova economia institucional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v.5, n. 2, 2006.

TRINTIN, Jaime Graciano; CAMPOS, Antonio Carlos de; PUGETTI, Valéria Martins. Potencialidades institucionais do arranjo produtivo local de confecções de Maringá-PR. In: ENCONTRO DE ECONOMIA PARANAENSE, 5. 2007, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2007.

TRINTIN, Jaime Graciano; GONÇALVEZ, Luciano Angelino. Arranjo produtivo local: importância das ações institucionais e políticas públicas voltado ao setor de confecção de Maringá. **A Economia em Revista**, v.8, n. 1. p. 91-100. 2010.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo da Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VEIGA, Cristiano Henrique; CERESA, Daiane Ceresa. Mapeamento do fluxo de valor do desenvolvimento de mostruários: uma investigação em uma indústria de confecções. **REDIGE**, v.4, n.2, p. 1-23. 2013.

VIEIRA; Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ZYLBERZSTAJN, Decio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. Tese (doutorado), Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

_____. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, n. 43,v.3, p. 385-420, 2005a.

_____. Measurement Costs and Governance Perspectives: two views about the same subject. In: 5th INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, 2005, 5., Barcelona. **Anais...**, Barcelona, Espanha, 2005b.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. **The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. China Social Sciences Publishing House. Chengcheng Books LTD, 1985.

_____. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p. 269-296. 1991.

_____. Calculativeness, Trust and Economic Organization. **Journal of Law and Economics**, v. 36, n. 1 p. 453-486, 1993.

_____. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

_____. Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 15, n. 1, p. 306-342, 1999.

_____. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of economic literature**, v. 38, p. 595-613, 2000.

_____. Why Law, Economics, and Organization? **Annual Review of Law and Social Science**, v.1, p. 369-396. 2005.

_____. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, v.44, n.2 . 2008.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA – CONFECCÃO

Período: __/ 2014

Data:

Confecção: () jeans () moda praia

Entrevista No:

Caracterização

1. Empresa:
2. Localização
3. Tempo de funcionamento:
4. Número de funcionários ou porte da empresa
5. Cargo do responsável entrevistado – tempo de empresa:
6. Descrição dos tipos de produtos fabricados pela empresa: (participação dos lucros, como a empresa se organiza neste segmento, quantos funcionários participam deste segmento, quais são as marcas, etc.)
7. Quais são as linhas de produtos?
8. Marcas: quais são elas? Quais são as marcas com maior participação?
9. Abrangência geográfica do principal mercado da empresa (Exportam?)
10. Quais são as etapas de produção na moda praia?

1ª parte: Insumos/Fornecedores

11. Quais são os principais insumos usados na confecção? (principais insumos, aqueles que são insumos estratégicos para a fabricação do produto) - conferir quais são os insumos, se existe um número total

() matéria prima:

() matéria prima:

() matéria prima:

() matéria prima:

() matéria prima:

12. Quais são os principais fornecedores destas matérias primas? *ordem de importância (Por exemplo: tecelagem, Tecidos, Aviamentos Embalagem, Corantes e pigmentos)

() Fornecedor:

Localização:

() Fornecedor:

Localização:

() Fornecedor:

Localização:

16. Existem acordos informais ou formais com os fornecedores? Quais tipos de acordos existem na empresa? Quais fornecedores possuem contrato formal e acordos informais?

17. Por que estes acordos são praticados? (Quais são os tipos de acordo praticados? São formais? Informais?) Quais tipos de contrato são utilizados para cada insumo?

18. De que forma a empresa procura redução de custos nas suas transações/negociações (eficiência)? A busca de um novo fornecedor envolve que tipo de ações? Definições de contratos; esboços; vai por indicação? Isso gera custos? Quem são os responsáveis?

19. Existem incertezas no setor? (Quanto ao comportamento oportunista, incertezas ambientais) Poderia dar um exemplo?

20. Como os acordos feitos entre a confecção e os fornecedores permitem lidar com a incerteza? (Para cada tipo de insumo).

21. Quais acordos são os acordos considerados mais adequados para a empresa? Por quê?

22. Quais destas particularidades de atributos vocês possuem? (apresentar especificidades dos atributos) – pensando em cada compra isoladamente...

* Especificidade física:

*Especificidade temporal: (...validade dos produtos usados, questão temporal – muda de coleção”.../ o que pode ter de distúrbio...)

*Especificidade de ativo humano:

*Ativos dedicados: (muda a negociação quando a matéria prima é desenvolvida especialmente para a marca de confecção?)

*Especificidade de marca:

*Especificidade locacional: Usar apelo pra matéria; não vai ser igual o insumo não for de lá, de X lugar...

23. Quais parâmetros, dentro dos citados acima, orientam os acordos?

24. Qual é o impacto de características únicas das matérias primas (especificidade de ativo) nos acordos com fornecedores?

25. Como isso é garantido? Como isso é mensurado? Por que realizam tal acordo, tal teste...

26. Existem regras em relação às informações necessárias para a compra de matéria prima por parte dos fornecedores? Isto é tratado por padrões pré-estabelecidos em acordos? Isso é tratado de maneira formal? (a partir de manuais, regras da ABNT, testes)

- Como isso é verificado? Tem selo INMETRO, mas faz o teste? Testa internamente?

27. Como seus investimentos em características específicas (especificidade de ativo) usadas nos produtos são protegidos?

28. Existem garantias aos fornecedores, ou algum acordo de suporte, ou acompanhamento? (na situação de desenvolvimentos exclusivos, por exemplo).

29. Já em relação à confecção, existem garantias aos fornecedores? Isto difere de acordo com o tipo de matéria prima?

Existe uma cláusula quando sobre os tipos de insumo ? Como isso fica no acordo/ (inclusive se for informal)

**o que tem sido terceirizado e por quê?*

30. Em relação aos acordos formais, existe acompanhamento destes? Além de acordos formais, são utilizados ou já foram utilizadas maneiras informais ao tratar do acordo?

31. Há dificuldades? Há dificuldades de a empresa cumprir com o acordo? Existem renegociações? Quais são as garantias dadas pelos fornecedores? Quais são os desafios? Existem conflitos? Como eles são resolvidos? Pode dar um exemplo?

32. Qual é o impacto da incerteza do mercado nestes acordos? (como a impossibilidade de prever o futuro, impacta na relação com o fornecedor?) Como a confecção lida com o fornecedor neste sentido?

33. Caso haja dificuldade, por parte do fornecedor, de cumprir com o acordo estabelecido, isto é resolvido de que maneira? Pode dar um exemplo?

34. Como tais acordos afetaram a empresa e sua estrutura? (A empresa tornou-se maior e mais complexa ou menos complexa? – spot, mercado, integração vertical ou híbrida)

35. Quais foram as consequências em termos de coordenação? Estrutura de governança? (considerando a integração vertical, mercado e formas híbridas)

36. Este formato organizacional é comum no segmento da confecção (dependendo da especificidade); ou faz parte de uma estratégia particular da empresa? Por que adota esta estratégia, se adotar?

37. A partir deste formato organizacional, quais são os benefícios e desafios encontrados frente à concorrência? (no segmento específico).

APÊNDICE B
LISTA DE INSUMOS GERAIS – CONFECÇÃO MP

TRAJE DE BANHO FEMININO	TRAJE DE BANHO INFANTIL	INSUMO DE OUTRAS PEÇAS	TRAJE DE BANHO MASCULINO
Tecido – Malha (forro)	Tecido – Malha (forro)		
Malha estampada	Malha estampada		
Malha lisa	Malha lisa		
Linha	Linha		
Elástico	Elástico	Malha	
Bojo	Metais para alça – removível	Algodão	
Metais para alça - removível	Metais para alça – ajustável	Viscose	Tecido – Malha (forro)
Metais para alça - ajustável	Medalhinhas personalizadas	Algodão atalhado	Malha estampada
Medalhinhas personalizadas	Ilhoses	Pigmentos	Malha lisa
Ilhoses	Pedraria (miçangas, etc)	Botões	Linha
Pedraria (miçangas, etc)	Metais para aplicações	Rendas	Elástico
Metais para aplicações	Metais de acabamento das tiras dos biquínis (ponteiras)	Linha	Telas
Metais de acabamento das tiras dos biquínis (ponteiras)	Fecho na parte de trás	Elástico	Etiquetas (confecção e modo de uso-modo de lavar)
Fecho na parte de trás	Zíper	Poliéster	Faixas laterais (poliéster)
Etiquetas (confecção e modo de uso)	Aviamentos de algodão	Etiqueta/ (confecção e modo de uso)	Embalagem
Zíper	Aplicações de plástico/ Acessórios tipo brinquedo	Estampas	
Arcos	Etiquetas (confecção e modo de uso)	Embalagem	
Aviamentos de algodão	Embalagem		

Embalagem			
-----------	--	--	--

APÊNDICE C
LISTA DE INSUMOS – CONFECÇÃO J

JEANS FEMININO	JEANS MASCULINO
<p>Denim</p> <p>Denim (com elastano, com poliéster)</p> <p>Outros tecidos (lisos/estampados)</p> <p>Vivos dos bolsos (camurça, couro, cetim)</p> <p>Linha</p> <p>Elástico</p> <p>Rebites</p> <p>Tags de Metal (nome da marca)</p> <p>Aplicações (bordados, paetês)</p> <p>Botões</p> <p>Etiqueta externa da peça</p> <p>Cristais</p> <p>Etiqueta interna</p> <p>Zíper</p>	<p>Denim</p> <p>Denim (com elastano, com poliéster)</p> <p>Outros tecidos (lisos/estampados)</p> <p>Vivos dos bolsos (camurça, couro)</p> <p>Linha</p> <p>Elástico</p> <p>Rebites</p> <p>Tags de Metal (nome da marca)</p> <p>Botões</p> <p>Etiqueta externa da peça</p> <p>Etiqueta interna</p> <p>Zíper</p>

APÊNDICE D
ROTEIRO DE ENTREVISTA – FORNECEDOR

Período: __/ 2014

Data:

Confecção: () jeans () moda praia

Entrevista No:

1ª parte : Caracterização

1. Empresa:

2. Localização

3. Tempo de funcionamento:

4. Número de funcionários ou porte da empresa

5. Cargo do responsável entrevistado – tempo de empresa:

6. Empresa é parte de um grupo? Qual?

7. Quais são as linhas de produtos?

8. Descrição dos tipos de produtos fabricados pela empresa: (participação dos lucros, como a empresa se organiza neste segmento, quantos funcionários participam deste segmento, quais são as marcas, etc)

9. Abrangência geográfica do principal mercado da empresa (Exportam?)

10. Quais são as etapas de fabricação do produto para a confecção?

2ª parte atributos e dimensões:

12. Qual é o principal produto(s) fornecido(s) para a confecção? *ordem de importância (Por exemplo: Tecidos, Aviamentos Embalagem, Corantes e pigmentos)

() Produto:

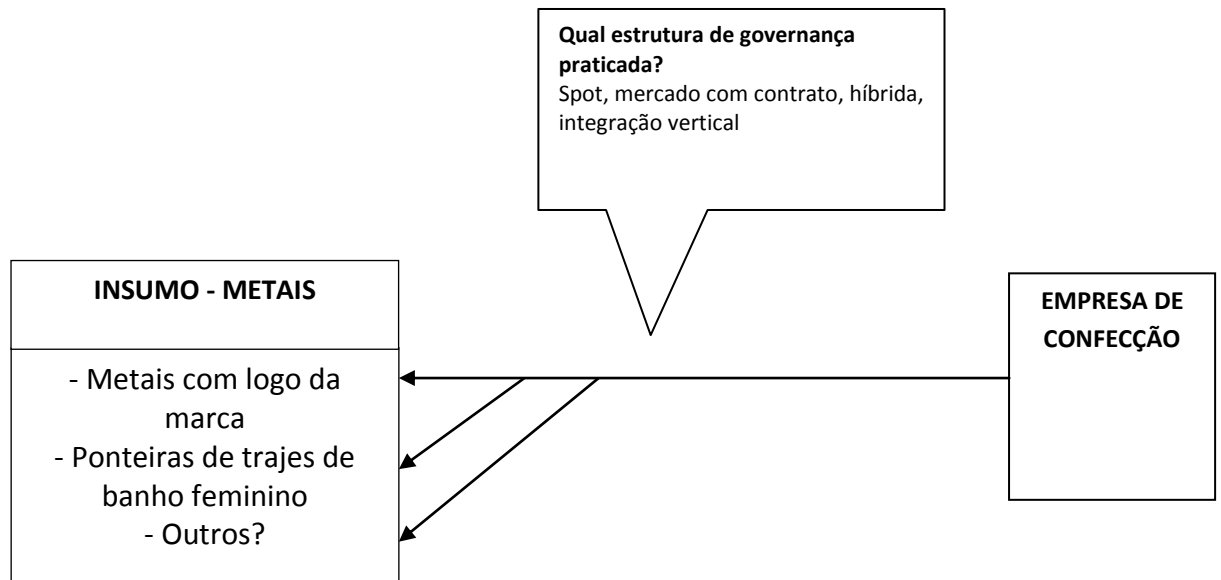
Existe um investimento específico para relação com este fornecedor?

() Produto:

Existe um investimento específico para relação com este fornecedor?

13. Como é feita a venda do produto para a confecção? (pesquisas, negociação de preço, entrega). Para cada insumo, qual tipo de acordo é aplicado?

É sobre estas 3 perguntas que será construída a pesquisa, como no esquema abaixo:



14. A frequência de compra da confecção é considerada alta? Ou baixa? E por quê?
15. Existem acordos? Por que estes acordos são praticados? (Quais são os tipos de acordo praticados? São formais? Informais?)
16. Quais tipos de acordo são utilizados para cada insumo?
18. Existem incertezas no setor? Quanto ao comportamento oportunista, incertezas ambientais; pode dar um exemplo?
19. Como os acordos feitos entre a confecção e os fornecedores permitem lidar com a incerteza? (para cada tipo de insumo).
20. Quais acordos são considerados mais adequados para a empresa e por quê? (pode estar relacionado aos distúrbios, mudanças de estação, tendências etc.)
21. Caso haja dificuldade, por parte da confecção, de cumprir com o acordo estabelecido, isto é resolvido de que maneira?
22. Quais destas particularidades de atributos vocês possuem? (apresentar especificidades dos atributos) – pensando em cada insumo isoladamente:
 - * Especificidade física:
 - *Especificidade temporal: (“validade” dos produtos dos catálogos, questão temporal – muda de coleção/ o que pode ter de distúrbio)
 - *Especificidade de ativo humano:

*Ativos dedicados: (muda a negociação quando a matéria prima é desenvolvida especialmente para a marca de confecção?)

*Especificidade de marca:

*Especificidade locacional:

23. Quais parâmetros, dentro dos citados acima, orientam os acordos?

24. Qual é o impacto de características únicas das matérias primas (especificidade de ativo) nos acordos com as confecções?

25. Como isso é garantido? Como isso é mensurado? É fácil de mensurar? Por que realizam tal acordo, tal teste... Como essa medição evita problemas e faz a garantia dos direitos de propriedade?

26. Existem regras em relação às informações necessárias para a compra de insumo por parte das confecções? Isto é tratado por padrões pré-estabelecidos em acordos? Isso é tratado de maneira formal? (a partir de manuais, regras da ABNT, testes)

- Como isso é verificado? Tem selo INMETRO, mas faz o teste? Testa internamente?

27. Como seus investimentos em características específicas (especificidade de ativo) usadas nos produtos são protegidos?

28. Existem garantias às confecções? Isto difere de acordo com o tipo de matéria prima? Ou algum acordo de suporte, ou acompanhamento? (na situação de desenvolvimentos exclusivos por exemplo).

30. Em relação aos acordos formais, existe acompanhamento destes? Além de acordos formais, são utilizados ou já foram utilizadas maneiras informais ao tratar do acordo?

31. Há dificuldades? Há dificuldades da empresa cumprir com o acordo? Existem renegociações? Quais são as garantias dadas pela confecção? Quais são os desafios? Existem conflitos? Como eles são resolvidos? Pode dar um exemplo?

32. Qual é o impacto da incerteza do mercado nestes acordos? (como a impossibilidade de prever o futuro, impacta na relação com o fornecedor?) Como o fornecedor lida com a confecção neste sentido?

33. Caso haja dificuldade, por parte da confecção, de cumprir com o acordo estabelecido, isto é resolvido de que maneira? Pode dar um exemplo?

34. Como tais acordos afetaram a empresa e sua estrutura? (A empresa tornou-se maior e mais complexa ou menos complexa? – spot, mercado, integração vertical ou híbrida). Qual foi/é o impacto dos acordos nesta ideia de eficiência (qual estratégia é utilizada pela empresa em termos de eficiência - redução de custos de transação?)

35. Quais foram as consequências em termos de coordenação? Estrutura de governança? (considerando a integração vertical, mercado e formas híbridas)
36. Este formato organizacional é comum no segmento (dependendo da especificidade); ou faz parte de uma estratégia particular da empresa? Por que adota esta estratégia?
37. A partir deste formato organizacional, quais são os benefícios e desafios encontrados frente à concorrência? (no segmento específico).