



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCIANA BATISTA SALES

CLUSTER E CUSTO DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA: UM ESTUDO DE CASO

**CURITIBA
2016**

LUCIANA BATISTA SALES

CLUSTER E CUSTO DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA: UM ESTUDO DE CASO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação, em Administração, da Pontifícia Universidade Católica, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Administração de Empresas.

Prof.º Orientador Dr. Eduardo Damião da Silva

**CURITIBA
2016**

DADOS DA CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

CLUSTER E CUSTO DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA: UM ESTUDO DE CASO

Por

LUCIANA BATISTA SALES

Tese aprovada, como requisito parcial, para a obtenção do título de Doutor, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD), Área de Concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócio, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR).

**Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva,
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração.**

**Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva,
Orientador.**

Examinador

Examinador

Examinador

Examinador

Ao meu grandioso Deus, por toda a luz, inspiração, transpiração e, principalmente, paciência nos momentos mais difíceis. Apesar das dificuldades, venci! E, por essa razão, não posso me esquecer de Sua infinita bondade, que sempre me acompanhou e, nas condições mais complicadas, deu-me força para continuar e acreditar no cultivo do amor, do esforço, do trabalho, da lealdade, da integridade, do comprometimento e na colheita da glória.

Ao meu querido papai, Olavo Marcos Sales (*In memoriam*) que, se estivesse aqui, estaria feliz por mim, e muito orgulhoso; tenho certeza de que faria da mesma forma, de quando eu terminei o mestrado: saiu mostrando a dissertação para os amigos; afirmava, naquele momento, que eu era sua Doutora; hoje, papai, eu posso te dizer que realmente sou a Doutora do senhor; então, esse título é nosso. Muitos beijos! Amo o senhor!

À minha vovó, Maria Batista de Araújo (*In memoriam*), tão amada e tão querida, sempre acreditou que eu poderia ir muito além, e que todo o esforço demandado por meus sonhos daria a resposta do amor e da glória. Obrigada, vovó! Eu te amo!

.

AGRADECIMENTOS

Ao amor, ao apoio, a amizade, ao carinho da minha querida mamãe: Creuza Batista Sales, que tanto fez por mim. Apesar das limitações impostas pelas dificuldades financeiras, ela nunca desistiu e sempre me ensinou a ser determinada e persistente, enfim, a ser uma guerreira.

Ao meu esposo: Kássio Lívio de Sousa Albuquerque, pela parceria e, principalmente, pela paciência e por ter estado ao meu lado em todos os momentos. Sei o quão foi difícil, mas ele não desistiu de mim; então, muito obrigada!

À minha irmã, Lizandra Batista Sales, por fazer parte da minha vida e por sempre me compreender. Você é demais! Minha irmã tão querida.

Ao meu irmão, Leandro Batista Sales, por me “socorrer” em algumas situações, como também pelo seu carinho.

Ao meu irmão, Leonardo Batista Sales, por fazer parte da minha vida e torcer por minha vitória.

À minha vovó, Maria Evaristo Fernandes, por todo o carinho e apoio.

À minha querida prima, Maria da Silva Aguiar, por ter acreditado em mim.

Ao professor Dr. Guilherme de Albuquerque Cavalcanti, que tem um valor significativo na minha vida acadêmica.

Ao professor Dr. Eduardo Damião da Silva, que foi um divisor de águas na minha vida profissional, por ter compartilhado a sua sabedoria e competência, em especial, como orientador.

Aos meus queridos amigos: Andrea Kalianny da Costa Lima, Carlos Alano Soares de Almeida e Denison Murilo de Oliveira, por todo o apoio, carinho e cumplicidade.

Em especial, à minha amiga, Adriana Martins de Oliveira, pela discussão, envolvimento e interação em todas as fases da pesquisa. Ela esteve sempre presente nos momentos felizes e angustiantes, e, por conseguinte, nossa amizade se tornou cada vez mais forte.

Ao meu querido amigo, Miguel Carioca Neto, que acreditou em mim, desde o momento da seleção; esteve sempre ao meu lado, com o seu apoio, a sua amizade e paciência.

À minha amiga, Jacinta Carioca, que acreditou no meu trabalho e me orientou em momentos tão difíceis.

A Luciana e à minha amiga Rosângela, pelos serviços prestados, e a todos os gestores que participaram da pesquisa.

*“Todos os homens podem ver as táticas
Pelas quais faço minhas conquistas,
Mas o que ninguém pode ver é a estratégia,
Que está por trás das minhas vitórias”.*

Anônimo

RESUMO

Esta pesquisa empregou a teoria de cluster, a fim de elucidar se a minimização dos custos de transação econômica é resultante da relação amigável, do vínculo comunitário, da facilidade das transações e da disseminação de informação. Outrossim, se esses aspectos substituem os pressupostos comportamentais e os atributos de incerteza. Isto posto, o objetivo da pesquisa é identificar a relação dos custos de transação econômica com o cluster de salina no Estado do Rio Grande do Norte. Para esse fim, este estudo teve como perspectiva inicial o mapeamento do cluster salineiro, mediante o cálculo dos índices Gini Locacional (GL) e Quociente Locacional ou índice de especialização (QL), fundamentado nos indicadores: número de emprego (variável base) e de estabelecimento (variável controle), originados pela indústria do sal, no ano de 2012, que foram captados do Banco da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS – do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Por conseguinte, realizou-se a pesquisa qualitativa, com abordagem descritiva, explicativa e exploratória. A qual foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, que teve como objeto de trabalho o cluster salineiro do Estado do Rio Grande do Norte, composto por dezessete empresas, das quais catorze participaram da pesquisa, duas para pré-teste e doze para a consecução dos trabalhos. Os dados primários foram tratados mediante análise de conteúdo; dessa forma, transcreveram-se, inicialmente, as doze entrevistas, que, em seguida, foram importadas para o *Software Atlas ti 7.0*. Para cada recorte determinado nas entrevistas, houve a atribuição de um código, o qual foi direcionado para o administrador de códigos do sistema. Posteriormente à codificação de todos os recortes, realizou-se a categorização: agruparam-se os códigos de acordo com as dimensões estudadas das teorias de custo de transação econômica e cluster. Feita essa parte, construíram-se as redes a partir dos códigos; em seguida, fizeram-se os vínculos de um código a outro, desde que eles se associassem, empregando-se as relações. Os resultados evidenciaram que as empresas, que fazem parte do cluster salineiro, possuem um custo de transação menor, por haver um capital de relacionamento entre elas, o que contribui para o fortalecimento do cluster, bem como a especificidade da indústria do sal facilita a recorrência das transações entre os agentes. Afirma-se, portanto, que o setor salineiro utiliza a estrutura de governança bilateral, sistematizada pela contratação relacional, apoiada nas negociações recorrentes, não padronizadas, classificadas em mistas e idiossincráticas. Contudo, ratifica-se que a redução dos custos de transação econômica ocorre, no cluster salineiro, em razão da relação duradoura, da parceria conquistada, ao longo do tempo, e da disseminação do conhecimento entre os agentes.

Palavras-Chave: Cluster. Custo de transação. Setor salineiro.

ABSTRACT

This research used the theory of cluster in order to elucidate if the minimization of the transaction costs is resulting from the economic friendly interface, the easiness of the transactions and the dissemination of information. Furthermore, if these aspects substitute the behavioral assumptions and the attributes of uncertainty. So, the goal of the research is to identify the relationship of economic transaction costs with the cluster of the salt mine in the State of Rio Grande do Norte. Thinking about this, the study had as initial perspective the mapping of the salt Cluster, by calculation the Gini Locational indices (GL) and the Locational Quotient or index specialization (QL), based on the indicators: number of jobs (variable base) and business company (variable control), originated by the salt industry in the year of 2012, which were obtained from the Bank of the Annual Social Information- RAIS - Ministry of labor and employment (MLE). Therefore, the qualitative research, with descriptive, explanatory and exploratory approach was done. Which was developed through a case study, working with the salt Cluster in the State of Rio Grande do Norte as its goal, composed of seventeen companies, among them, 14 took part in the survey, two for pre-test and twelve for the achievement of the work. The primary data were treated through content analysis; initially, 12 interviews were transcribed, then were imported for the Atlas ti 7.0 For each piece of the interviews, there was the assignment of a code, which was directed to the administrator of the system code. After all the encoding pieces, the categorization was done, the codes were grouped according to the dimensions studied of the theories of economic transaction cost and cluster. After doing this, the networks were built from the codes and code links were done from one to another, since they are associated with, using the relationships. The results showed that companies which are part of the salt cluster, have a lower cost of the transaction, because of the relationship between them, which contributes to the strengthening of the cluster, also the specificity of the salt industry facilitates the recurrence of transactions between the agents. It is argued, therefore, that the salt sector uses the bilateral governance structure, systematized by the relational contracting, supported in recurrent negotiations, non-standard applicants, classified in mixed and idiosyncratic. However, it ratifies that the reduction of the transaction costs in the salt cluster is possible because of the long-term relationship, the partnership earned over time, and the dissemination of knowledge among agents.

Keywords: Cluster. Transaction cost. Salt sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Curva de Lorenz	95
Figura 2 - Primeira fase da metodologia de trabalho da pesquisa	102
Figura 3 – Segunda fase da metodologia de trabalho da pesquisa	103
Figura 4 – Terceira fase da metodologia de trabalho da pesquisa	104
Figura 5 - Clima do Estado do Rio Grande Norte	105
Figura 6 - População do Rio Grande do Norte, por números de habitantes	106
Figura 7 – Localização do Porto-ilha de Areia Branca/RN	107
Figura 8 - Porto-ilha de Areia Branca/RN	108
Figura 9 – Infraestrutura Terrestre do Rio Grande do Norte	108
Figura 10 – Sequência da análise de resultado	113
Figura 11 – Produção brasileira do Rio Grande do Norte	120
Figura 12 – Captação das águas do mar para dentro dos chocadores	121
Figura 13 – Área de evaporação da salina	121
Figura 14 – Cristalizadores	122
Figura 15 – Descarte das águas-mães	123
Figura 16 – Colheita do sal	123
Figura 17 – Lavagem do sal	124
Figura 18 – Empilhamento de sal	124
Figura 19 – Estocagem de sal	125
Figura 20 – Esteira de abastecimento de sal, para lavagem	125
Figura 21 – Secador de Leito Fluidizado	126
Figura 22 – Peneiramento para classificação dos tipos de sal	126
Figura 23 – Processo de Envase do sal	127
Figura 24 – Produção do sal	127
Figura 25 – Determinantes da competitividade do setor salineiro	136
Figura 26 – Cadeia produtiva do setor salineiro do Rio Grande do Norte	166
Figura 27 – Determinantes do diamante de competitividade do setor salineiro do Estado do Rio Grande do Norte	173
Figura 28 – Rede racionalidade limitada – Relação com fornecedor	181
Figura 29 – Rede racionalidade limitada – Relação com cliente	190
Figura 30 – Rede oportunismo - Relação com fornecedor	196
Figura 31 – Rede oportunismo - Relação com cliente	201

Figura 32 – Rede especificidade de ativo – Localização geográfica	207
Figura 33 – Rede especificidade de ativo – Especialização de máquina e equipamentos	212
Figura 34 – Rede especificidade de ativo – Competência especializada dos funcionários ..	217
Figura 35 – Rede especificidade de ativo – Inovação	223
Figura 36 – Rede incerteza – Relação com fornecedor	228
Figura 37 – Rede incerteza – Relação com cliente	233
Figura 38 – Rede frequência – Relação com fornecedor	238
Figura 39 – Rede frequência – Relação com cliente	243
Figura 40 – Rede estrutura de governança bilateral – Relação com fornecedor	254
Figura 41 – Rede estrutura de governança bilateral – Relação com cliente	265
Figura 42 – Estrutura de governança bilateral	271

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios de seleção para o estudo do cluster de salina	92
Quadro 2 – Extensão total das rodovias federais e estaduais	109
Quadro 3 – Coeficiente de Gini Locacional da indústria salineira do Estado do Rio Grande do Norte	114
Quadro 4 – Coeficiente de Gini Locacional da indústria salineira do Estado do Rio Grande do Norte	115
Quadro 5 – Quociente Locacional ou de Especialização da indústria salineira do Estado do Rio Grande do Norte	116
Quadro 6 – Tipos de sal e suas fases de transformação	119
Quadro 7 – Produção do sal marinho no Rio Grande do Norte	128
Quadro 8 – Importação de sal para o Brasil	128
Quadro 9 – As principais empresas salineiras do Rio Grande do Norte (2013)	129
Quadro 10 – Importação de sal para o Brasil	133
Quadro 11 – Dados primários das empresas salineiras do Rio Grande do Norte (2013)	135
Quadro 12 – Consumo de sal no Brasil	153
Quadro 13 – Demanda do setor salineiro	165
Quadro 14 – Rede racionalidade limitada – Relação com fornecedor/Influência dos códigos	182
Quadro 15 – Rede racionalidade limitada – Relação com cliente/Influência dos códigos ...	191
Quadro 16 – Rede oportunismo – Relação com fornecedor/Influência dos códigos	197
Quadro 17 – Rede oportunismo – Relação com cliente/Influência dos códigos	202
Quadro 18 – Rede especificidade de ativo – Localização geográfica/Influência dos códigos	208
Quadro 19 – Rede especificidade de ativo – Especialização de máquina e equipamento/Influência dos códigos	213
Quadro 20 – Rede especificidade de ativo – Competência especializada dos funcionários ..	218
Quadro 21 – Rede especificidade de ativo – Inovação/ Influência dos códigos	224
Quadro 22 – Rede incerteza – Relação com fornecedor/ Influência dos códigos	229
Quadro 23 – Rede incerteza – Relação com cliente/Influência dos códigos	234
Quadro 24 – Rede frequência – Relação com fornecedor/Influência dos códigos	239
Quadro 25 – Rede frequência – Relação com cliente/ Influência dos códigos	244
Quadro 26 – Custos <i>ex-ante</i> e <i>ex-post</i>	246

Quadro 27 – Rede estrutura de governança bilateral – Relação com fornecedor/Influência dos códigos	255
Quadro 28 – Rede estrutura de governança bilateral – Relação com cliente/Influência dos códigos	267
Quadro 29 – Proposições da relação entre cluster e custo de transação econômica	274

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	– Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGN	– Agência de Fomento do Rio Grande do Norte
ANEEL	– Agência Nacional de Energia Elétrica
APL	–Arranjo Produtivo Local
BA	– Bahia
BNDES	– Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPF	– Boas Práticas de Fabricação
CE	– Ceará
CERNE	– Centro de Estratégias em Recursos Naturais e Energia
CIMA	– Comissões Internas de Meio-Ambiente
CNA	– Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CNAE	– Classificação Nacional da Atividade Econômica
CNT	– Confederação Nacional de Trânsito
CINSAL	– Comércio e Indústria de Moagem e Refinação Santa Cecília LTDA
CODERN	– Companhia Docas do Rio Grande do Norte
COFINS	– Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
DNPM	– Departamento Nacional de Produção Mineral
DC	– Definição Constitutiva
DO	– Definição Operacional
EMBRAER	– Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A
EMBRAPA	– Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ETENE	– Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste
EUA	– Estados Unidos da América
FACEX	– Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte
FAPERN	– Fundação de Apoio à pesquisa do Rio Grande do Norte
FIERN	– Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte
FIFA	– <i>Fédération Internationale de Football Association</i>
FINEP	– Fundo de Financiamento de Estudos de Projetos e Programas
FUNDECI	– Fundo de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FOB	– <i>Free On Board</i>
GW	– Gigawatt
GL	– Gini Locacional

IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAF	– Instituto Brasileiro de Frutas
ICMS	– Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação
IDEMA	– Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente
IFRN	– Instituto Federal do Rio Grande do Norte
INFRAERO	– Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
ITERN	– Instituto de Tecnologia em Energias Renováveis
KG	– Quilograma
KV	– Quilovolt
KM	– Quilômetro
KM2	– Quilômetro quadrado
MAPA/ACS	– Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria Executiva
M2	– Metro quadrado
MA	– Maranhão
MCT	– Ministério da Ciência e Tecnologia
MDIC	– Ministério do Desenvolvimento Industrial e Comércio Exterior
MERCOSUL	– Mercado Comum do Sul
MG	– Minas Gerais
MM	– Milímetro
Mt	– Megatonelada
mt	– Tonelada métrica
MT	– Mato Grosso
MTE	– Ministério do Trabalho e Emprego
MWH	– Megawatt-hora
MW	– Megawatt
PA	– Pará
PAC	– Programa de Aceleração do Crescimento
PE	– Pernambuco
P&D	– Pesquisa e Desenvolvimento
PD&I	– Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação
PME	– Pequenas e Médias Empresas
PI	– Piauí

PIB	– Produto Interno Bruto
PIS	– Programa de Integração Social
PR	– Paraná
QL	– Quociente Locacional ou Quociente de Especialização
RAIS	– Relação Anual de Informações Sociais
REDESIST	– Rede de Pesquisas em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
RJ	– Rio de Janeiro
RN	– Rio Grande do Norte
RS	– Rio Grande do Sul
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDEC	– Secretaria de Desenvolvimento Econômico
SENAI	– Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIESAL	– Sindicato da Indústria de Sal
SIMORSAL	– Sindicato dos Moageiros e Refinadores de Sal
SP	– São Paulo
T	– Toneladas
UERN	– Universidade Estadual do Rio Grande do Norte
UFERSA	– Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFRN	– Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UNI	– Centro Universitário do Rio Grande do Norte
UNP	– Universidade Potiguar
VLT	– Veículo Leve sobre Trilho
ZPE	– Zona de Processamento de Exportação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	20
1.2	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.3	OBJETIVO GERAL.....	23
1.3.1	Objetivos específicos	23
1.4	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1	CUSTO DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA	28
2.1.1	Os pressupostos comportamentais	32
2.1.1.1	Racionalidade Limitada	33
2.1.1.2	Oportunismo.....	35
2.2	OS ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO	37
2.2.1	Especificidade de ativos	37
2.2.2	Incerteza	40
2.2.3	Frequência	44
2.3	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA.....	46
2.3.1	Contratos clássicos	46
2.3.2	Contratos neoclássicos	47
2.3.3	Contrato relacional	48
2.3.4	Governança de mercado	49
2.3.5	Governança trilateral (híbrida)	49
2.3.6	Governança bilateral (hierárquica)	50
2.3.7	Governança unificada	50
2.3.8	Integração vertical	51
2.4	CLUSTERS	53
2.4.1	Vantagem competitiva	56
2.4.2	Condições de fatores	59
2.4.3	Hierarquias entre fatores	60
2.4.4	Condições de demanda	61
2.4.5	Composição da demanda interna	61
2.4.6	Tamanho da demanda e padrões de crescimento	62

2.4.7	Internacionalização da demanda interna	63
2.4.8	Setores correlatos e de apoio.....	63
2.4.9	Estratégia, estrutura e rivalidade	64
2.4.10	O Dinamismo do diamante nacional.....	65
2.4.11	O papel do governo.....	68
2.5	ESTUDO DO DIAMANTE DE COMPETITIVIDADE NOS CLUSTERS DO BRASIL	69
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	78
3.1	TEORIA I	79
3.2	TEORIA II.....	79
3.3	TEORIA III.....	80
3.4	CATEGORIAS E SUBCATEGORIA DE ANÁLISE.....	81
3.4.1	Custo de transação econômica	82
3.4.2	Clusters	82
3.5	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (DC) E OPERACIONAIS (DO) DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE.....	82
3.5.1	Categoria de análise - Custos de transação econômica	83
3.5.1.1	Subcategoria de análise: racionalidade limitada	83
3.5.1.2	Subcategoria de análise: oportunismo	84
3.5.1.3	Subcategoria de análise: especificidade de ativo	84
3.5.1.4	Subcategoria de análise: incerteza.....	84
3.5.1.5	Subcategoria de análise: frequência	84
3.5.1.6	Subcategoria de análise: contratação clássica	85
3.5.1.7	Subcategoria de análise: contratação neoclássica	85
3.5.1.8	Subcategoria de análise: contratação relacional.....	85
3.5.1.9	Subcategoria de análise: estrutura de governança de mercado	85
3.5.1.10	Subcategoria de análise: estrutura de governança trilateral.....	86
3.5.1.11	Subcategoria de análise: estrutura de governança bilateral	86
3.5.1.12	Subcategoria de análise: governança unificada (integração vertical).....	86
3.5.2	Categoria de análise - Cluster	87
3.5.2.1	Subcategoria de análise: condições dos fatores	87
3.5.2.2	Subcategoria de análise: condições da demanda.....	87
3.5.2.3	Subcategoria de análise: indústrias correlatas e de apoio	88
3.5.2.4	Subcategoria de análise: estratégia.....	88

3.5.2.5	Subcategoria de análise: estrutura	88
3.5.2.6	Subcategoria de análise: rivalidade interna.....	88
3.5.3	Definição de termos importantes	89
3.6	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	89
3.7	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	90
3.8	DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	96
3.9	TIPO E COLETA DE DADOS	97
3.10	TRATAMENTO DOS DADOS	98
3.11	CODIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS.....	99
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	112
4.1	COEFICIENTE DE GINI LOCACIONAL.....	114
4.2	IDENTIFICAÇÃO DO CLUSTER DE PRODUÇÃO SALINEIRA.....	116
4.2.1	Cluster de sal	117
4.3	PROCESSO DA PRODUÇÃO SALINEIRA	120
4.4	BENEFICIAMENTO DO SAL	125
4.5	PRODUÇÃO DE SAL NO BRASIL	127
4.6	DADOS PRIMÁRIOS DO SETOR SALINEIRO DO RIO GRANDE DO NORTE	128
4.7	COMPETITIVIDADE DO SETOR.....	135
4.8	CONDIÇÕES DOS FATORES	138
4.9	DISPONIBILIDADE E A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	138
4.10	DISPONIBILIDADE E QUALIDADE DOS RECURSOS NATURAIS.....	140
4.11	DISPONIBILIDADE E QUALIDADE DOS RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	141
4.12	DISPONIBILIDADE DE RECURSOS FINANCEIROS	143
4.13	INFRAESTRUTURA REGIONAL/LOCAL DISPONÍVEL	145
4.14	PAPEL DO GOVERNO.....	149
4.15	CONDIÇÕES DE DEMANDA.....	151
4.16	EXIGÊNCIA DO CLIENTE	151
4.17	INOVAÇÃO PARA ATENDER ÀS EXIGÊNCIAS DO CLIENTE.....	154
4.18	INDÚSTRIAS CORRELATAS E DE APOIO.....	155
4.19	RELAÇÃO ENTRE AS INSTITUIÇÕES E AS EMPRESAS DO SETOR.....	155
4.20	RELAÇÃO ENTRE OS FORNECEDORES E AS EMPRESAS DO SETOR.....	160
4.21	RELAÇÃO ENTRE OS CLIENTES E AS EMPRESAS DO SETOR	162
4.22	ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE	166

4.23	TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA.....	173
4.24	PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS.....	174
4.25	RACIONALIDADE LIMITADA.....	174
4.26	RELAÇÃO COM O FORNECEDOR.....	174
4.27	RELAÇÃO COM O CLIENTE.....	185
4.28	OPORTUNISMO.....	194
4.29	RELAÇÃO COM O FORNECEDOR.....	194
4.30	RELAÇÃO COM O CLIENTE.....	199
4.31	ATRIBUTOS DE TRANSAÇÃO.....	204
4.32	ESPECIFICIDADE DE ATIVO.....	204
4.33	LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA.....	204
4.34	ESPECIALIZAÇÃO DE MÁQUINA E EQUIPAMENTOS.....	210
4.35	COMPETÊNCIAS ESPECIALIZADAS DOS FUNCIONÁRIOS.....	214
4.36	INOVAÇÃO NO SETOR SALINEIRO.....	218
4.37	INCERTEZA.....	226
4.38	RELAÇÃO COM FORNECEDORES.....	226
4.39	RELAÇÃO COM O CLIENTE.....	231
4.40	FREQUÊNCIA.....	235
4.41	RELAÇÃO COM O FORNECEDOR.....	236
4.42	RELAÇÃO COM O CLIENTE.....	241
4.43	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA.....	247
4.44	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA BILATERAL.....	247
4.45	RELAÇÃO COM FORNECEDOR.....	247
4.46	RELAÇÃO COM O CLIENTE.....	259
4.47	INTEGRAÇÃO VERTICAL.....	271
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	261
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	281
5.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	281
	REFERÊNCIAS.....	269
	APÊNDICE - Roteiro de Entrevista para os Gestores das Empresas Salineiras do Estado do Rio Grande do Norte.....	283

1 INTRODUÇÃO

Comumente, os desafios são constantes no ambiente das organizações, principalmente em razão da concorrência, que é uma realidade cada vez mais global. Porter (1990) afirma que a competição se modificou para uma base diferenciada, caracterizada pela concepção e apropriação do conhecimento.

Nessa perspectiva, esta pesquisa busca identificar a relação dos custos de transação econômica com o cluster de salina no Estado do Rio Grande do Norte, a fim de evidenciar se a interação, a disponibilidade e a facilidade do conhecimento, entre os agentes econômicos, reduzem os custos das transações econômicas das empresas envolvidas.

Portanto, este estudo utilizará a teoria de cluster, para explicar se a redução dos custos de transação econômica se dá em virtude da relação amigável, do vínculo comunitário estabelecido, da simplificação das negociações, da disponibilidade e da facilidade de conhecimento, bem como se influencia os pressupostos comportamentais, como a racionalidade limitada, o oportunismo e os atributos de incerteza.

Para Porter (1998), o cluster proporciona acesso a informações, a tecnologias e a instituições de apoio, bem como a interação entre as organizações relacionadas, e estimula as melhorias para o setor. Ele argumenta que a proximidade entre esses fatores promovem a redução dos custos de transação econômica procedentes dos negócios realizados; do mesmo modo, aperfeiçoa a comunicação e torna mais simples a transação entre as empresas que cooperam e as de mais instituições.

O fascínio por clusters tem aumentado, porque eles são considerados uma condição para impulsionar a ação, e não somente uma análise da realidade econômica. São comprometimentos microeconômicos específicos, normalmente por meio de parcerias com o setor privado, com as universidades e com as organizações correlatas. Nessas condições, os clusters vêm a ser uma forma de ordenar esses empenhos e difundir ações eficazes (KETELS, 2004).

O cluster é uma área fértil para as inovações, pois, na competição contemporânea, a inovação acontece por meio de ações mútuas não sequenciais de empresas, universidades e instituições de pesquisa (KETELS, 2004). Embora a localização seja essencial para a competitividade, a sua atribuição difere bastante de épocas passadas, quando a concorrência era instigada pelo custo dos insumos. Desse modo, lugares que tivessem alguma especificidade usufruíam de vantagens, as quais eram consideradas determinantes competitivamente (PORTER, 1998).

Ketels e Sölvell (2007) afirmam que a habilidade microeconômica de um lugar é dada pelas preferências realizadas, a começar por uma extensa série de participantes em diversos pontos geográficos. Eles explicam que a política pública deliberada pela União, os governos nacionais, estaduais, municipais, e agências governamentais semi-independentes influenciam a competitividade local.

Nessa perspectiva, a região escolhida, para o desenvolvimento desta pesquisa, possui uma posição geográfica privilegiada, por ser próximo à Linha do Equador, proporcionando-lhe, dessa forma, condições climáticas específicas e recursos abundantes, que favorecem a atividade salineira (INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E MEIO AMBIENTE DO RIO GRANDE DO NORTE - IDEMA, 2014).

Em 2014, produziram 7,5 milhões de toneladas de sal marinho na região Norte-riograndense. Nesse ano, em razão da neve, exportaram-se, aproximadamente, 312 mil toneladas, o que representou 42,26% (BARBOSA; CARVALHO, 2015). Apesar do significativo posicionamento do Estado, em produção de sal marinho no cenário econômico, o Brasil ainda importa do Chile 900 mil a um milhão de toneladas de sal *in natura*, o qual é direcionado para indústria química responsável pela produção de soda e cloro (PORTAL NOAR, 2014). A China é o maior produtor de sal do mundo, respondendo por 70 milhões de toneladas ao ano, e o Brasil ocupa a nona colocação nessa indústria (BARBOSA; CARVALHO, 2015).

Como resultado do crescimento da produção do sal marinho no Estado do Rio Grande do Norte, registrou-se, em abril de 2014, no Porto-Ilha de Areia Branca, o aumento de 183% nas exportações de sal marinho, em relação ao mês equivalente de 2013, significando 51.950 toneladas, em abril de 2013, e 147.100 toneladas, em abril de 2014 (TRIBUNA DO NORTE, 2014).

Atualmente, o setor procura, na exportação, a forma de sair da crise. O mercado dos Estados Unidos é o objetivo da indústria salineira da região Norte-riograndense, porque é um público que necessita de sal para o derretimento de neve. Apesar de eles produzirem 42 milhões de toneladas de sal por ano, os mesmos ainda importam 18 milhões, como explica Renato Fernandes, presidente da Simorsal (BARBOSA; CARVALHO, 2015).

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O estudo da economia dos custos de transação corresponde a uma abordagem microanalítica e autoconsciente, a respeito dos pressupostos comportamentais, bem como

atribui ênfase à relevância econômica da especificidade dos ativos, além de se fundamentar na análise institucional comparativa e de fazer menção à organização de negócio como uma estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985).

A transação é a unidade básica de análise, a qual tem o seu custo reduzido, por meio do alinhamento de suas atribuições e de seus pressupostos comportamentais, com a estrutura de governança selecionada. Percebe-se, então, que a empresa não está somente relacionada com a produção, mas também com um conjunto de convenções, sucedido de interações entre compradores e fornecedores, o que é peculiar para mantê-la competitiva (WILLIAMSON, 1985).

Para Porter (1990), a competitividade é definida por meio de quatro importantes fatores, os quais formam o diamante que representa a vantagem nacional de um cluster, compreendidos em: condições de fatores, condições de demanda, indústrias correlatas ou de apoio, bem como estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Eles modelam o ambiente em que as organizações competem e promovem ou impedem a criação da vantagem competitiva (PORTER, 1993).

Segundo Porter (1998), as organizações que participam de um cluster promovem a comunicação dos agentes econômicos, simplificando as relações de negócio entre eles. Conseqüentemente, o cluster também minimiza os custos de transação, pois o acesso à informação é facilitado pela interação existente entre os envolvidos. Além disso, as informações que compreendem o mercado, os concorrentes, os fornecedores, os colaboradores e as pesquisas são disponibilizadas para o desenvolvimento do próprio cluster.

Do mesmo modo, os pressupostos comportamentais da transação são influenciados por elos de amizade e vínculos comunitários, que proporcionam a segurança e simplificam o curso das informações. Dessa forma, uma sucessão de elos, entre os participantes do cluster, traz como resultado um todo maior, que corresponde à soma de suas partes (PORTER, 1998).

Portanto, cluster “é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas em determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares” (PORTER, 2009, p. 213). Assim, as bases microeconômicas, para a concorrência, irão definir a produtividade e a competitividade (PORTER, 1998).

Os clusters existem em economias grandes e pequenas, em extensões rurais e urbanas e em diversos níveis geográficos, como: países, Estados, regiões metropolitanas, cidades, e redes de países adjacentes. E mais, estão em economias evoluídas e em desenvolvimento, além de serem oriundos de uma combinação de produtos acabados, máquinas, materiais e

serviços industriais. Normalmente, compreende setores tradicionais ou de alta tecnologia (PORTER, 2009).

Nessa conjuntura, os planos de competitividade fundamentados em cluster, ou em iniciativas de clusters, passaram a ser um mecanismo usualmente disseminado para o progresso econômico. Com relação aos planos de competitividade, eles foram vinculados, essencialmente, às economias mais evoluídas, porém, no decorrer do tempo, diversas iniciativas de cluster têm sido empreendidas. Desse modo, diferentes concessionários estrangeiros têm empregado a definição de cluster em planos direcionados a aperfeiçoar a competitividade de uma indústria escolhida, em uma região geográfica específica (KETELS; LINDQVIST; SÖLVELL, 2006).

Porter (1990) afirma que a vantagem competitiva é decorrente de ações mais localizadas. Ele elucida que as diversidades nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e as histórias são fatores que colaboram para o sucesso competitivo. São características que diferenciam os ambientes em que os negócios são realizados, e, conseqüentemente, os padrões de competitividades dos mesmos. O autor explica que o bom resultado de uma nação, em determinadas indústrias, é proveniente de um ambiente interno progressista, dinâmico e desafiador.

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Porter (2009) enfatiza que a definição de cluster configura uma forma diferente de enxergar as economias nacionais, estaduais e urbanas, bem como explica que parte expressiva da vantagem competitiva se posiciona no ambiente externo das organizações e no próprio setor, localizando-se na área em que as empresas estão situadas.

O interesse das empresas está voltado para o ambiente de negócio da sua localidade, o que supera a relevância dos impostos, dos custos de eletricidade e dos níveis salariais. Os clusters são a força que impulsiona o crescimento das exportações e atraem os investimentos estrangeiros. Do mesmo modo, viabiliza a comunicação entre empresas, órgãos governamentais e instituições, como: escolas, universidades e organizações de utilidade pública (PORTER, 2009).

Ressalta-se, portanto, que os clusters possuem a disponibilidade e a facilidade de comunicação do conhecimento, além da interação entre os compradores e os fornecedores, mais a existência de instituições de apoio, favorecendo as relações e minimizando os custos

de transação econômica, que advêm de negócios realizados entre os agentes econômicos. Dessa forma, questiona-se:

Qual é a relação dos custos de transação econômica com o cluster de salina no Estado do Rio Grande do Norte?

A partir deste questionamento de pesquisa, conjecturaram-se as seguintes proposições:

- a) A comunicação existente, no cluster, reduz a incerteza da informação.
- b) A frequência de transações, entre as organizações que estão envolvidas no cluster, minimiza a incerteza de informação.
- c) O elo de amizade e o vínculo comunitário, proporcionados pelo cluster, minimizam os pressupostos comportamentais de transação.
- d) O cluster é uma alternativa mais eficiente para a integração vertical.
- e) O cluster facilita a captação de recursos para a organização.
- f) As empresas, que fazem parte de um cluster, possuem um custo de transação menor, por haver um capital de relacionamento entre elas, o que contribui para o fortalecimento do cluster.
- g) O bom relacionamento das empresas, que participam de um cluster, pode significar um baixo custo de transação econômica.

1.3 OBJETIVO GERAL

Identificar a relação dos custos de transação econômica com o cluster de salina no Estado do Rio Grande do Norte.

1.3.1 Objetivos específicos

- ✓ Mapear o cluster de salina, a fim de posicioná-lo no diamante de competitividade do Estado do Rio Grande do Norte;
- ✓ Identificar os fatores do diamante de competitividade no setor salineiro;
- ✓ Averiguar os custos de transação, *ex-ante e ex-post*, dos contratos realizados nas organizações estudadas;

- ✓ Identificar os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo), advindos das transações realizadas nas empresas que compõem o cluster da indústria salineira do estado do Grande do Norte;
- ✓ Verificar os atributos das transações (incerteza, especificidade de ativo e frequência) realizadas nas organizações objeto de estudo;
- ✓ Investigar as práticas de contratação que ocorrem nas empresas pesquisadas;
- ✓ Identificar a estrutura de governança das empresas salineiras do Estado do Rio Grande do Norte.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A organização, hoje, é concebida como uma estrutura de governança, que procura minimizar os seus custos, ponderando, de forma microanalítica, os atributos intrínsecos à transação econômica (WILLIAMSON, 1985). Uma maneira de facilitar esse processo corresponde a um aglomerado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas, geograficamente concentradas, denominado de cluster (PORTER, 1998).

Porter (1998) afirma que o cluster disponibiliza e facilita o conhecimento para a redução das incertezas do ambiente, bem como proporciona uma interação amigável e comunitária, simplificando as relações de negócio entre os agentes econômicos. Para corroborar essa proposição, busca-se identificar a relação dos custos de transação econômica com o cluster de salina no Estado do Rio Grande do Norte.

No aspecto teórico, toma-se como base a conjectura de que as organizações, que participam de um cluster, têm seus custos de transação reduzidos, em virtude da simplificação das negociações, da disponibilidade e da facilidade de conhecimento, da relação amigável, bem como devido ao vínculo comunitário estabelecido (PORTER, 1998).

Logo, a proposta deste estudo é responder qual é a relação entre os custos de transação econômica com o cluster de salina do Rio Grande do Norte, para corroborar a proposição de que as empresas, que fazem parte do cluster, possuem um custo de transação menor, por ter um capital de relacionamento entre elas, o que contribui para o fortalecimento do cluster. Salienta-se que o bom relacionamento das empresas que participam do cluster pode significar um baixo custo de transação econômica.

Portanto, esta pesquisa se justifica teoricamente, em razão da importância do desenvolvimento de estudos que relacionem as teorias de custo de transação econômica e de cluster. Ressalta-se que não foram identificadas, no marco teórico deste trabalho, observações

empíricas que tratassem dessas duas categorias de análise, de forma que as associassem. Desse modo, os estudos que fundamentaram teoricamente o problema de pesquisa tratavam de cluster e de custos de transação, todavia de forma segregada.

No contexto prático, identificaram-se, no Brasil, as seguintes pesquisas referentes ao diamante de competitividade dos clusters: *The Poultry Cluster in Brazil* (BUSTELO et al., 2006); *Bio-ethanol Cluster in Brazil* (DEWITT et al., 2009); *Brazil Biotech Cluster: Minas Gerais* (DIMOVA et al., 2009); *Brasil - Aeronautics Cluster* (FERNANDES et al., 2011); *Leather Footwear Cluster in Rio Grande do Sul* (LICKS et al., 2012); *The Plastics Cluster in São Paulo Brazil* (AMEMIYA et al., 2013). Essas pesquisas ocorreram nas regiões Centro Oeste, Sudeste e Sul. Este estudo pretende preencher a lacuna deixada na região Nordeste, evidenciando a indústria salineira no Estado do Rio Grande do Norte, haja vista a importância desse setor para o fortalecimento econômico da Região e do País.

O estudo é relevante porque compreende um setor estratégico para o crescimento e desenvolvimento do Rio Grande do Norte. O Estado possui um dos mais importantes pólos agroindustriais do Nordeste, um parque têxtil moderno, que tem obtido significativos investimentos em energias renováveis. Com relação ao setor industrial, destacam-se a indústria extrativa mineral, a indústria de transformação e a construção civil (IDEMA, 2014).

Em se tratando do cluster de salina, há, no Estado, uma produção de sal, que corresponde a 4,8 milhões de toneladas, em uma área produtiva de aproximadamente 40.000 hectares (REFIMOSAL, 2011). Em 2013, o Rio Grande do Norte permaneceu liderando, com 5,7 Mt, configurando aproximadamente 77% da produção total de sal no Brasil, e 95% da produção de sal marinho, representando um potencial propulsor para a economia da região e do País (SUMÁRIO MINERAL, 2013).

A grande parte da produção do sal do Rio Grande do Norte está concentrada nas cidades de Macau, Grossos, Areia Branca e Mossoró, as quais reúnem as maiores salinas do Brasil, com o apoio logístico do canal de escoamento do sal, Porto-Ilha. Essa produção é comercializada e exportada para nações da América do Norte, do Sul, África e Europa, bem como é responsável por milhares de emprego concebidos nas regiões produtoras. (MACAU EM DIA, 2011)

Portanto, esta pesquisa será mais uma fonte de conhecimento que poderá subsidiar as decisões organizacionais e evidenciar a importância da relação e da integração entre os agentes que participam do cluster salineiro, para o crescimento e desenvolvimento da região, como para as organizações envolvidas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta sessão, será discutida, inicialmente, a teoria de custo de transação econômica, com os seus pressupostos comportamentais e atributos de transação. Pauta-se, especialmente, nos estudos de Williamson (1979), que aprofundou os pensamentos de Coase (1937), e o desenvolveu de forma mais analítica.

Posteriormente, será tratada a teoria de cluster, com os seus fatores de competitividade, a começar dos estudos de Porter (1993), que teve sua gênese a partir do livro *The Competitive Advantage of Nations*. Para Porter (1998), o cluster dissemina e promove a informação, a fim de reduzir a incerteza do conhecimento, como também favorecer a relação de parceria entre os agentes.

Antes de introduzir a teoria de cluster, é importante diferenciá-la dos conceitos de APLs, aglomerações e sistemas produtivos, com o propósito de posicionar esta pesquisa e de não correr o risco de considerá-los sinônimo. Porter (2009, p. 213) ressalta que “aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas em determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares”. Nessa perspectiva, “clusters são concentrações geográficas de empresas inter-relacionadas, de fornecedores especializados, de prestadores de serviço, de empresas em setores correlatos e de outras instituições específicas que competem, mas também cooperam entre si” (PORTER, 2009, p. 211-212). Schmitz (1997, p. 03) também afirma que “cluster é uma concentração geográfica e setorial das empresas”. Para ele, esse tipo de agrupamento proporciona vantagens que, individualmente, as organizações podem, ocasionalmente, obter.

Cassiolaço e Lastre (2003) explicam que Michael Porter, em seus estudos relacionados à competitividade, empregou os conceitos de cluster para evidenciar a primazia da proximidade geográfica, no que se refere aos fornecedores, às organizações rivais e aos clientes, para o crescimento empresarial empreendedor do aglomerado. Enfatiza a ideia de que as vantagens competitivas, na economia global, têm sua gênese nos determinantes locais que subsidiam o dinamismo das organizações líderes. Para ele, Michael Porter ressaltou o aspecto rivalidade entre as empresas, como motivador da competitividade.

Amato Neto (2009) afirma que a discussão relacionada a clusters regionais e arranjos produtivos locais (APLs) vem tendo proeminência singular na literatura mundial, em razão da sua relevância para o desenvolvimento socioeconômico de diversas nações, ao longo do tempo. Ele, ainda, destaca que o entusiasmo por esse tema é em virtude da competição inter-regional, especialmente, para as economias emergentes. Para ele, os clusters regionais e os

sistemas produtivos locais correspondem a um dos fenômenos mais evidenciados na reestruturação industrial e de desenvolvimento econômico de diversas nações desenvolvidas e emergentes.

Cassiolato e Lastres (2003, p. 05) apresentam a definição de arranjos produtivos locais, atribuída pela Rede de Pesquisas em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais - *RedeSist*:

São aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Ainda, nessa perspectiva, Cassiolato e Lastres (2003) definem sistemas produtivos e inovativos locais como arranjos produtivos, em que a dependência bilateral, conexão e relações sólidas dão origem à comunicação, colaboração e conhecimento, com potencialidade de conceber o progresso da capacidade inovativa endógena, da competitividade e da prosperidade local.

Figueiredo e Di Serio (2007) indicam que o cluster se distingue do APL, em virtude da veemência da relação existente entre os agentes, bem como do envolvimento das organizações privadas para a ampliação do concentrado de empresas, com a menor participação do governo.

Não obstante, uma das direções da estratégia de *performance* do Governo Federal, para o progresso da nação, corresponde à efetivação de práticas constituídas de políticas públicas para o desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) (FILARDI; SIQUEIRA, 2008).

Para Teixeira e Nascimento Filho (2007), Arranjo Produtivo Local (APL) corresponde a uma peculiaridade de agrupamento, que é constituído por pequenas e médias empresas; Kwasnicka (2006) ressalta que APL corresponde à sistematização e conexão entre pequenas e médias organizações, que têm como finalidade colaborar, de maneira integrada, para o crescimento e evolução da prática basilar dessas unidades. Ele afirma que Arranjo Produtivo Local faz referência a organizações produtivas, já o cluster, além de empresas produtivas,

também trata de entidades com outras práticas, como: comércio, serviços, terceiro setor e outros.

Entende-se, portanto, que cluster nasce, naturalmente, de uma atividade especializada ou singular, composto por empresas de grande, médio e pequeno portes, concentradas em uma determinada área geográfica, que tem o seu desenvolvimento efetivado, principalmente, pelas empresas que compõem o agrupamento, ou seja, não necessariamente por incentivo de uma política pública. Por consequência, difere do Arranjo Produtivo Local, o qual se dá por agrupamentos de empresas de pequeno e médio portes, com incentivo governamental, para o crescimento e desenvolvimento de uma dada região.

Suzigan (2001) explica que existem, no mínimo, cinco formas importantes para descrever aglomerações industriais: a primeira corresponde à Nova Geografia Econômica, enfatizada por P. Krugman (1998); a segunda está relacionada à Economia de Empresas, evidenciada por M. Porter (1998); a terceira faz referência a Economia Regional, sendo os estudos de A. Scott (1998) que mais se aproximam das peculiaridades de cluster; a quarta trata a respeito da Economia da Inovação, cujo destaque é de D. B. Audrestch (1998), e a quinta equivale a estudos voltados a Pequenas e Médias Empresas/Distritos Industriais com ênfase para as pesquisas de H. Schmitz (1997; 1999).

Esta pesquisa descreve o aglomerado salineiro do Estado do Rio Grande do Norte, em consonância com os estudos referentes à economia de empresas, enfatizados por M. Porter (1998), para identificar se o elo de amizade, o vínculo comunitário estabelecido e a facilidade de dissimular informações, entre os agentes, da indústria do sal, influenciam na redução dos custos de transação econômica.

2.1 CUSTO DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA

Na década de 30, século passado, surgiram as primeiras ideias de que a organização não estava apenas voltada à produção, como expressava a economia ortodoxa, mas também a um complexo de contratos decorrentes da própria interação entre os agentes econômicos. Em 1937, Coase, em seu artigo "*The Nature of the Firm*", questionou a existência da firma e buscou compreender o porquê de a aquisição de determinados recursos ser por meio do mecanismo de preço, e outros serem produzidos, no interior da organização, pela administração de um empreendedor.

Nessa perspectiva, Coase (1937) relacionou a existência da firma com os custos de transação, destacando que a sua incidência seria necessária para a utilização de um sistema de

preço que propusesse a alocação de recursos. Ele explica que o custo mais óbvio de planejar a produção, por meio da obtenção de recursos no mercado, é o da descoberta do preço mais relevante, ou seja, o que proporcionasse o menor custo para a organização.

A partir de sua pesquisa, nasce a visão de que a firma não é indiferente à sua estrutura interna, e que o preço não é o único fator capaz de informar o conhecimento necessário sobre um produto ou serviço, contrariando, assim, o paradigma neoclássico da economia. Para ele, o que diferencia a firma é a permutação do mecanismo de preço, que pode ser em razão da necessidade de obtenção de informação, de negociação e de operacionalização das transações contratuais.

Coase (1937) enfatiza que contratos não são extintos quando há uma firma, mas podem ser reduzidos, eliminando custos decorrentes da natureza humana. Para ele, parece algo hipotético que uma firma venha a surgir sem a existência de incerteza, já que seria inexequível ou infrequente um homem garantir resultados definitivos de ações de outro agente envolvido na negociação.

A firma proporciona, por meio de ações gerenciais, a escolha da melhor alternativa, isto é, a que oferece reduções de custos. Ele enfatiza que o empreendedor tem que realizar as suas atividades, bem como obter fatores de produção a preços menores do que os custos de transação que ele substitui (COASE, 1937).

A expansão da firma também está relacionada com os custos de utilização do mecanismo de preço e com os custos de preparação dos diversos empreendedores, para, então, decidir a quantidade de produtos correspondente a cada empresa, bem como quantas unidades cada uma produzirá (COASE, 1937).

No princípio do marginalismo, Coase (1937) destaca que a grandeza de uma firma está relacionada com o seu custo interno ser equivalente ao custo interno de outra firma, bem como aos custos de consentir que a transação seja coordenada pelo mecanismo de preço. Mas os fatores dinâmicos têm importância considerável, e uma verificação da implicação das transformações no custo interno da organização e nos custos de mercado, comumente consentirá elucidar, porque as empresas se tornam maiores ou menores.

Em 1960, Coase publicou *"The Problem of Social Cost"*, destacando que é irrealista garantir a inexistência de custos para a consecução das transações no mercado, bem como reafirmou que a firma significa a forma alternativa à organização da produção, por meio do mecanismo de preço. Nessa perspectiva, as negociações entre os diversos fatores de produção deixam de existir dentro da firma, dando ênfase às decisões administrativas.

Assim, a firma tem direito a todas as partes da transação, e a sua reorganização não depende da reorganização dos direitos por meio de contratos, e sim, da decisão administrativa, acerca de como os direitos deveriam ser empregados. A adesão a essa determinação só é possível, caso os custos organizacionais administrativos sejam inferiores aos custos das transações realizadas no mercado (COASE, 1960).

Williamson (1979) detalha os pensamentos de Coase (1937) e amplia a teoria de maneira mais indutiva, ressaltando que não atribuir a importância devida aos custos de transação torna a organização da atividade econômica irrelevante. Para Williamson (1985), a percepção de que a empresa está em função da produção é algo ultrapassado; atualmente, ela é compreendida como uma estrutura de governança, a qual tem como escopo fundamental economizar os custos de transação. Isso não significa afirmar que ela não tenha outros grandes objetivos, mas apenas que o seu resultado não pode ser alcançado totalmente, sem que seja imputada a acuidade necessária à economia desses custos (WILLIAMSON, 1985). O autor assume que a transação corresponde à unidade básica de análise dos estudos das instituições econômicas do capitalismo, bem como que a economia dos seus custos é atribuída ao alinhamento das propriedades de cada transação com a estrutura de governança implantada.

Rezende (1999, p. 5) definiu “custos de transação como custos de gerenciar o sistema econômico, por meio de identificação, explicação e atenuação dos riscos contratuais, que podem se apresentar de várias formas”. Commons (1932) identificou que, na transação, estão contidos como princípios: o conflito, a mutualidade e a ordem, e advindo dessa evidência, ele admite que a continuidade de uma relação de troca é deveras, cada vez mais, importante para a empresa.

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

Para Williamson (1981), a transação advém do câmbio de bens ou serviço, por meio de uma interface tecnologicamente separável. Segundo o autor, algumas transações são simples e fáceis; outras são complexas, demandando maior atenção. Para Williamson (1985), os custos dessas transações podem ser *ex-ante* e *ex-post*, eles são difíceis de serem

mensurados, são interdependentes, ou seja, devem ser abordados simultaneamente, e não sequencialmente. A sua dificuldade de quantificação advém da forma de avaliação, a qual é realizada por meio da comparação institucional, quando uma contratação é comparada com outra.

Os custos *ex-ante* são inerentes ao processo de coleta de informações; à negociação; à redação do contrato; e à elaboração de salvaguardas contratuais, como forma de atenuar as possibilidades que possam estimular as ações oportunistas dos envolvidos. Já os custos *ex-post* estão relacionados com as disposições necessárias para os ajustes de cláusulas determinadas, inicialmente, no contrato, para a rescisão contratual, originada da omissão; ou para as ações oportunistas de um dos implicados na transação (WILLIAMSON, 1985).

Arbage (2004, p. 55) cita os seguintes custos *ex-ante* e *ex-post*:

Ex-ante:

Custos relacionados com a formalização da transação;
Custos de localização de clientes e fornecedores;
Custos relacionados com o processo de negociação;
Custos relacionados ao estabelecimento de salvaguardas necessárias a todo e qualquer acordo;
Custos para ensinar a produzir o que necessita

Ex-post:

Custos relacionados à má adaptação das transações ao acordo;
Custos das negociações em que se incorrem quando há esforços para corrigir o estabelecido;
Custos associados ao estabelecimento e manutenção das estruturas de governança;
Custos de manutenção dos compromissos estabelecidos formal ou informalmente.

É difícil empregar todo o esforço de negociação na fase de contratação *ex-ante*. Nessa condição, a transação assume uma característica mais generalizada, decorrente dos pressupostos comportamentais do ser humano, como o oportunismo e a racionalidade limitada, do mesmo modo que os atributos da transação, com menção exclusiva à especificidade de ativo (WILLIAMSON, 1985).

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

Como forma de minimizar os custos de transação, Williamson (1985) menciona a existência de três estruturas de governança: mercado (sistema de preço), hierarquia (integração verticalizada) e híbrido (contratos). Para Williamson (2005), a economia de governança é uma prática de classificação particular bilateral e está incomodada com as relações contratuais em curso, para a qual a frequência da relação é uma fonte de valor.

2.1.1 Os pressupostos comportamentais

Williamson (1985) se inspira nos trabalhos de Herbert A. Simon, para tratar da racionalidade limitada, como uma dimensão que esclarece o comportamento humano, no processo de negociação. A ideia do ser racional está no sentido maximizador, faz referência à racionalidade econômica, que, segundo Simon (1986), os agentes maximizam a utilidade esperada subjetiva, ou seja, provê somente parte do raciocínio econômico, não considerando, muitas vezes, o que é essencial.

Para o ser humano ter uma atitude completamente racional, seria necessária uma análise total dos efeitos resultantes de cada estratégia alternativa, ou seja, haveria o conhecimento detalhado das informações, a forma como as transformações aconteceriam em sua volta, em virtude da conduta adotada, como também existiria um acompanhamento das prováveis implicações do comportamento, ao longo do tempo, distância e escalas de valores ilimitados (SIMON, 1970).

Simon (1986) explica que os agentes não têm acesso a todas essas informações, e as suas habilidades são insuficientes para perceber, de forma *ex-ante*, todos os fatores que interferem na decisão contratual, o que é decorrente da própria capacidade cognitiva. Simon (1970) enfatiza que o homem, na verdade, constitui uma ordem de possibilidades futuras, fundamentada nas suas próprias experiências, bem como no conhecimento que o circunda.

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

Simon (1985) ressalta que é necessária a percepção dos fatos que norteiam a racionalidade limitada, para haver a compreensão e a pressuposição do comportamento humano. Segundo Schlabititz (2008), a racionalidade limitada faz menção ao indivíduo que procura potencializar sua eficiência, todavia ela é restrita, não somente por suas condições

financeiras, mas também em termos de *know-how*, tempo e informação. Ela acrescenta que o homem tem uma tendência para proceder de maneira oportunista, apesar de não está intrínseco em todos os seres humanos, mas pode acontecer e, com uma peculiaridade, nem sempre essa conduta é detectada de maneira prévia.

2.1.1.1 Racionalidade Limitada

A economia neoclássica define a racionalidade diferentemente das outras ciências, em três características essenciais: a primeira corresponde aos seus objetivos e valores; a segunda está pautada em um comportamento global e consistente, e a terceira faz referência a um comportamento objetivamente racional em relação ao seu ambiente (SIMON, 1986).

Já as outras ciências idealizam a racionalidade, buscando estabelecer, empiricamente, a natureza e a gênese dos seus valores, bem como suas mudanças decorrentes do tempo e da experiência; estabelecem os processos individuais e sociais, para os quais determinam as propriedades da realidade; fixam estratégias computacionais que são utilizadas no raciocínio, de forma que as habilidades de processamento de informação possam lidar com realidades complexas, e buscam delinear e elucidar os procedimentos não-rationais (motivações, emoções e estímulos sensoriais), influenciando o foco de atenção e o significado dos fatos para o desenvolvimento racional (SIMON, 1986).

A racionalidade da psicologia é processual, a qual possibilita saber em que posição certas propriedades da realidade serão ouvidas, e outras, ignoradas. O indivíduo racional da economia neoclássica toma decisões objetivas, ou seja, a melhor em função da utilidade dada. O sujeito não consegue identificar que a maioria de suas decisões, relacionadas com o ambiente, e a força de suas previsões, advêm de suposições auxiliares comumente não testadas. Já o racional da psicologia cognitiva faz suas decisões à luz do conhecimento e dos meios da computação disponível (SIMON, 1986).

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

Arbage (2003) ressalta que a racionalidade denota a inexequibilidade que o agente econômico tem de compreender absolutamente todas as informações imperativas para o

processo de tomada de decisão. Para ele, quando se aumenta o nível cognitivo dos agentes, conseqüentemente, amplia-se a racionalidade funcional, logo é considerado um redutor dos custos de transação.

Para Simon (1972), a racionalidade significa uma forma de comportamento, que é adequada para a efetivação de certas finalidades, de acordo com os limites impostos pelas condições e restrições apresentadas. Williamson (1985) cita três formas de racionalidade: a primeira faz menção ao nível forte, concebida pela racionalidade maximizadora da teoria neoclássica, a qual mantém uma direção de maximização, o que é indiscutível desde que os custos relevantes sejam totalmente conhecidos. A segunda faz referência ao nível semiforte ou intermediário, conhecida como racionalidade limitada, que corresponde à capacidade cognitiva dos agentes econômicos. A terceira trata do nível fraco, identificada como racionalidade orgânica, empregada pela Escola Austríaca e por evolucionistas. Simon (1978) enfatiza que a racionalidade foi instigada, sobretudo, pelos problemas de incerteza e de expectativas.

Simon (1978) destaca a necessidade de diferenciar a racionalidade limitada da hiperracionalidade e da irracionalidade. A hiperracionalidade está mais voltada ao “homem econômico”. Já a limitação a que o autor se refere não trata da irracionalidade, e sim, do poder de análise do processamento de dados, que está sob a responsabilidade de o “homem da organização” não possuir magnificência na sua plenitude.

Não se identificam como atitudes irracionais, mas sim, como racionalidade limitada, as conclusões incorretas a partir de eventos relevantes, as descon siderações de ações importantes relacionadas com as alternativas existentes e a inutilização de métodos que propiciem boas decisões, no que diz respeito à concepção de expectativas ou de adequação à incerteza. Essa restrição é denominada de comportamento razoável, é justamente o que se espera de um agente com racionalidade limitada (SIMON, 1985).

Williamson (1981) explica que, em virtude da racionalidade limitada, torna-se inviável tomar parte de todos os aspectos importantes que circundam a complexidade de um acordo, ficando o agente dependente de resultados advindos de uma incompletude contratual. Para Simon (1985), a previsão de fatos referentes a uma transação é impossível, pois o comportamento humano depende das influências sucedidas do ambiente, bem como das crenças que o agente tenha sobre a sua natureza.

Os agentes possuem uma ampla memória de longo prazo, porém com aptidões restritas para assimilar diversos componentes de informação. Mas, de todos os fatos que envolvem o

acordo, somente uma fração deles motiva o comportamento do envolvido, no decorrer de um curto período de tempo (SIMON, 1985).

A inexistência de conhecimento e de informações confiáveis são observações que devem ser evidenciadas, por estarem presentes em quase todas as decisões. Percebe-se, portanto, o quanto o agente é desprovido de conhecimento, que possa atribuir subsídios para assegurar o acordo. Quando há essas incertezas, surge uma oportunidade mais interessante, a qual é fornecida por impulsos inconscientes ou, apenas, parcialmente conscientes, com o objetivo de influenciar na deliberação da transação (SIMON, 1985).

Para Simon (1972), o tomador de decisão possui uma série de modelos e instrumentos computacionais para auxiliá-los no processo decisório. Portanto, em qualquer situação, essas ferramentas possibilitam, com maior facilidade, a ação de harmonizar as capacidades limitadas do homem com a complexidade de seus problemas.

Balestrin e Arbagi (2007) afirmam que a colaboração entre as organizações pode reduzir a incerteza entre os agentes, visto que, por meio da divisão de informações e conhecimentos, amplia a racionalidade e, assim, reduz o que é conceituado como racionalidade limitada entre os agentes econômicos. Eles, ainda, acrescentam que a cooperação e a reciprocidade, entre as organizações, são formas de atenuar a racionalidade limitada e o oportunismo.

Ferreira et al. (2006) explicam que, em razão da racionalidade limitada, os acordos são inconclusos, visto que os indivíduos envolvidos na transação não possuem habilidade de preverem e determinarem todas as imprevisibilidades vindouras. Ela explica que essas lacunas ganham importância, quando os agentes começam a praticar ações de natureza oportunista.

2.1.1.2 Oportunismo

O oportunismo corresponde à exposição imperfeita ou alterada de informações, com o objetivo de enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar, a fim de confundir o oponente. O agente é responsável por espécies reais ou criadas de assimetria de informação, que proporciona problemas, *ex-post*, à organização econômica (WILLIAMSON, 1985).

Nessa perspectiva, o comprador e o vendedor estão estrategicamente voltados a acordarem sobre ganhos incrementais, sempre que houver proposições de adaptação da outra parte. Mesmo que os dois tenham objetivos, em longo prazo, de efetuarem tais acordos, qualquer um também tem a finalidade de buscar o máximo de retorno possível de cada situação (WILLIAMSON, 1979).

Segundo Tavares et al. (2009), a respeitabilidade concebida, em conformidade com os graus de confiança e de oportunismo, que as empresas empregam quando se relacionam, bem como os custos de transação advindos da concepção e do controle das relações contratuais, influenciam no êxito do aglomerado. Carvalho e Brito (2009) esclarecem que a credibilidade recebe interferência da troca de informação existente na indústria. Para tanto, não é necessário que haja o contato direto, entre os agentes, basta que um participante do aglomerado transmita a informação do comportamento do fornecedor ou cliente, seja ela positiva ou negativa.

Segundo Carvalho e Brito (2009), para a conduta oportunista precedente, é definida uma sanção social, ou seja, o restante dos participantes do aglomerado passará a não mais negociar com o agente que teve um comportamento oportunista. Portanto, em sua pesquisa, ele verificou que “a reputação dos agentes da região influencia na escolha de fornecedores” (CARVALHO; BRITO, 2009, p. 09). Ele, ainda, cita que, por meio das relações de longo prazo, pode-se determinar uma respeitabilidade entre os agentes, sustentada na experiência de empresário e nas negociações recorrentes. Nessa perspectiva, Cabral (2002) enfatiza que a reputação obtida, por meio do vínculo entre os agentes, quando é recíproca, concebe a proteção de inesperadas condutas auto-interessadas.

Williamson (1985) aponta três tipos de oportunismo: o primeiro faz menção à forma forte, que representa a utilização de meios escusos para alterar informações, com o objetivo de confundir a contraparte; o segundo corresponde à forma semiforte que representa a simples busca do interesse próprio, quando os envolvidos na transação têm a percepção das vantagens que a riqueza, os recursos, as patentes e o conhecimento podem oferecer na decisão contratual, e o terceiro faz referência à forma fraca, que está voltado à obediência, também considerado como forma nula do egoísmo. O autor explica que a obediência tem características de condicionamento social, fazendo referência a economias socialistas.

Para Arbage (2004), as causas que podem determinar atos oportunistas nas relações entre os agentes e produzir incompatibilidade antes, durante e após as negociações, correspondem a três: a primeira está relacionada à estrutura de mercado, especialmente, a forma de competição que lidera as relações de negócio, bem como motiva certo padrão na formação dos preços. A segunda faz referência a determinadas políticas de pagamento, empregadas pelas organizações, que estão voltadas à apreciação da matéria prima comprada e que resistem ou não são condizentes com as tradições ou culturas dos produtores. E a terceira equivale a uma perspectiva mais direcionada para o curto prazo, por parte dos produtores, o que inibi a direção de uma prática mais comum entre os agentes.

O comportamento humano poderia ser gerenciado, caso não houvesse o oportunismo, ou seja, os fatos inesperados poderiam ser resolvidos por meio de normas comuns, em que os envolvidos acordam o compromisso de praticar ações em favor de um objetivo coletivo. Assim, evitariam conflitos que viessem a ocorrer no período da execução do contrato (WILLIAMSON, 1985). Os problemas desapareceriam; a incompletude dos contratos poderia ser perfeitamente resolvida com adaptações contínuas, porque os riscos do oportunismo se transformam em conformidade com o tipo de adaptação indicada (WILLIAMSON, 1979).

Na hipótese da inexistência do oportunismo, não teria sentido desprezar o câmbio do mercado por outra forma de estrutura de governança, já que os compromissos assumidos, de buscar ações de maneira conjunta, seriam auto-aplicados, bem como o compartilhamento de normas são convencionados no início do acordo (WILLIAMSON, 1985).

2.2 OS ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO

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

2.2.1 Especificidade de ativos

Williamson (1991) infere que a especificidade de ativos corresponde ao nível em que um bem pode ser realocado para usos alternativos e por usuários alternativos, sem atribuir dano ao valor do produto. Essa condição faz referência ao emprego que pode ser dada ao ativo sem nenhuma restrição às suas particularidades. Williamson (1981) elucida que o problema não está na existência significativa de investimentos fixos, mas se eles são especializados para uma determinada transação.

Farina (1999, p. 156) explica o porquê dos ativos serem específicos:

Ativos são específicos se o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica. Quanto maior a especificidade dos ativos, maior a perda associada a uma ação oportunista por parte de outro agente. Consequentemente, maiores serão os custos de transação.

Para Williamson (1991), a especificidade de ativos acrescenta custos de transação em todas as formas de governança, e sua adição somente é compensada se houver redução nos custos de produção e aumento de receitas. O autor distingue seis formas de especificidade de ativos:

- a) Especificidade geográfica: refere-se à localização estratégica da firma, com o objetivo de redução nos custos de armazenamento e de transporte;
- b) Especificidade de ativos físicos: relaciona-se à requisição de equipamentos ou instrumentos especializados para a produção de componentes;
- c) Especificidade em ativos humanos: compreende as habilidades ou competências singulares advindas do aprendizado de uma determinada atividade;
- d) Ativos dedicados: correspondem a investimentos de expansão da capacidade produtiva, demandada por um cliente específico;
- e) Especificidade temporal: voltado à capacidade de resposta do tempo de produção. Quando o tempo é fator fundamental para atribuir valor ao produto;
- f) Marca de capital: atribui-se à marca de uma organização.

Williamson (1991) enfatiza que a especificidade de ativos, principalmente nas suas cinco primeiras formas, cria dependência bilateral e indica risco de contratação. Para o autor, apesar de a especificidade de ativo assumir uma diversidade de formas, a dependência bilateral é um resultado comum a todas, que irá aumentando, à medida que os ativos se tornam mais especializados.

Para Pondé, Facundes, Possas (2009, p. 14), devem ser considerados os seguintes fatores para a existência de um ativo específico:

- *A aquisição de equipamentos dedicados para ofertar ou consumir os bens ou serviços transacionados, ou seja, unidades de capital fixo, que são especializadas e atendem a requerimentos particulares da outra parte envolvida na relação;*
- *A expansão de capacidade produtiva direcionada e dimensionada, unicamente, para atender à demanda de um conjunto de transações, implicando uma inevitável ociosidade no caso de interrupção da relação;*

- *Exigência de proximidade geográfica, entre as partes, que transacionam, combinada com custos de transferir unidades produtivas, caso haja troca de demandante ou ofertante;*
- *Diferentes formas de aprendizado, que fazem com que demandantes e ofertantes de determinados produtos acabem se servindo mutuamente, com maior eficiência do que poderiam fazer com novos parceiros.*

A transação ideal ocorre quando a identidade dos compradores e vendedores é irrelevante, o que acontece quando a especificidade de ativo é nula (WILLIAMSON, 1991). Na ausência da especificidade de ativos, os acordos seriam facilitados, bem como a economia dos custos de transação perderia muito do seu teor preditivo, ocasionando a redução do risco e os incentivos contratuais (WILLIAMSON, 1985).

O motivo, pelo qual a especificidade de ativo é essencial, corresponde ao compromisso assumido entre os agentes envolvidos na transação, pois, quando o investimento é realizado, o comprador e o vendedor estão efetivamente atuando em uma relação de troca bilateral, ou pelo menos quase bilateral, por um período de tempo considerável (WILLIAMSON, 1981).

À medida que o valor do capital específico, para outras finalidades, for inferior ao uso para o qual ele foi direcionado, o fornecedor não possui liberdade de recorrer a essas fontes alternativas mais favoráveis, ou seja, ele fica “preso” à transação. Da mesma forma, acontece com o comprador, isto é, quando a especificidade de ativos for grande, o comprador e o fornecedor se empenharão para projetar uma troca que possua boas propriedades de continuidade (WILLIAMSON, 1981).

Para Williamson (1985), a especificidade de ativos representa investimentos duráveis, que ocorrem em benefício a acordos especiais, cujo custo de oportunidade é inferior, na utilização das melhores alternativas, se a transação original fosse finalizada prematuramente. Nesse caso, a identidade peculiar dos envolvidos importa visivelmente, ou seja, a continuidade da relação é valorizada.

Se a contratação, via mercado, proporciona que os agentes econômicos ajustem eficazmente os distúrbios exógenos, torna-se inviável a operação ser realizada no interior da organização, pois não seriam atribuídos a ela benefícios adicionais. Porém, se houver dependência bilateral que gere obrigações para o fornecedor e o comprador, bem como as repostas para ambos se tornem mais numerosas e, conseqüentemente, haja um maior grau de especialização do ativo, é indicado que essa operação seja desempenhada no interior da firma, como forma de reduzir os custos de transação (WILLIAMSON, 1991).

Quando as partes envolvidas pela dependência bilateral são inábeis para responder, tempestiva e facilmente, às transações realizadas via mercado, em virtude de divergências e do próprio oportunismo dos agentes, é conveniente que elas sejam transferidas para uma estrutura de governança hierarquizada, porque os seus custos podem ser mais do que compensados pelos ganhos adaptativos provenientes dos resultados bilaterais (WILLIAMSON, 1991).

2.2.2 Incerteza

Coase (1937) refere-se à incerteza como um atributo importante para o equilíbrio da firma, bem como para sua emergência. Ele explica que as empresas devem ser idealizadas como organizações endógenas ao sistema econômico, e que a sua existência apenas se justifica na presença de custos de transação.

Muitas das questões interessantes, em que a economia dos custos de transação está envolvida, correspondem à incerteza que o ambiente proporciona, e à continuidade das decisões acordadas (WILLIAMSON, 1985), principalmente às transações que incidem um grau de incerteza alto ou intermediário (WILLIAMSON, 1979).

As transações inespecíficas não atribuem valor à sua continuidade, já que as novas relações comerciais são estabelecidas de forma simples, independentemente do grau de incerteza. Isso não ocorre com transações específicas, ou seja, quando os investimentos são idiossincráticos, aumenta o nível de incerteza, provocando ações que constituem mecanismos de salvaguardas entre as partes (WILLIAMSON, 1979).

Segundo Arbage (2004, p. 04), há três tipos de incerteza:

- *Incerteza primária: este tipo se refere às informações relacionadas às alterações no âmbito institucional, como, por exemplo, alterações em determinados padrões comportamentais dos consumidores ou mesmo modificação de leis, que apresentam influência direta ou indireta na transação em questão.*
- *Incerteza secundária: este aspecto se caracteriza pelo desconhecimento, geralmente por falta de comunicação adequada, de elementos de natureza estratégica importantes para os agentes que se relacionam em torno de uma transação. Neste caso, o que ocorre são falhas na troca de informações entre os agentes de sorte que um não sabe exatamente onde o outro pretende chegar.*
- *Incerteza conductista: é a incerteza que decorre do desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros com os quais uma determinada organização realiza suas transações.*

Williamson (1985) argumenta que a incerteza teria seu fim, caso não houvesse a racionalidade limitada, uma vez que seria prático pôr em ação uma estratégia minuciosa, a fim de anteceder todos os fatos possíveis. Também, seria lógico estabelecer uma regra geral para todos os envolvidos na transação, se não fosse o oportunismo. Como forma de lidar com a racionalidade limitada e o oportunismo, as instituições avaliam os atributos que caracterizam as suas transações, para alinhá-los às estruturas de governança que possam ser empregadas (WILLIAMSON, 1985). O autor ressalta que a incerteza comportamental, a qual ele atribui ao oportunismo, tem uma importância singular para a percepção das questões da economia dos custos de transação.

As informações necessárias que circundam as decisões dos agentes inexitem na sua completude, havendo somente aquelas que são caracterizadas de forma dispersa e, muitas vezes, contraditórias (HAYEK, 1945). Ele esclarece que esse conhecimento faz referência às circunstâncias peculiares do tempo e do lugar, como também provoca para o indivíduo, que detém a exclusividade da informação, qualquer tipo de vantagem sobre o outro.

Para Misses (1949), o homem acredita nos motivos das suas ações, conhece os seus objetivos, bem como os meios para alcançá-los. Porém, a sua compreensão é baseada no conhecimento incompleto, pois não deve ser excluída a possibilidade de erro na avaliação de sua influência ou na desconsideração de alguns fatores, cuja interferência não tenha sido prevista, ou tenha sido de forma incorreta.

Nessa perspectiva, Arrow (1974) afirma que a incerteza é uma descrição incompleta do mundo. O indivíduo considera que o mundo é uma série de estados, e que cada estado é uma descrição completa, para o que ele analisa relevante, e a incerteza está justamente em não saber qual é o estado verdadeiro.

Koopmans (1957) classifica incerteza como primária e secundária: a primeira está pautada na ausência de informações sobre circunstâncias eventuais da natureza e nas alterações inesperadas da primazia dos consumidores; a segunda faz menção ao pouco diálogo na ação decisória, e à falta de informações estratégicas referentes a decisões tomadas pelos concorrentes.

Para Williamson (1985), a caracterização de incerteza secundária realizada por Koopmans (1957) é ingênua ou não estratégica. Ele não relaciona a falta de comunicação à incerteza, que é decorrente do sigilo estratégico, ou até mesmo da alteração da informação de forma dissimulada. Williamson (1985) afirma que a influência da incerteza sobre a organização econômica é condicionada à especificidade de ativos. Ele explica que o seu alto nível provoca aumento no grau de incerteza, demandando ajustes contínuos, a fim de suprir

lacunas contratuais, bem como despertando interesses oportunistas entre os agentes envolvidos.

Kraiser e Marino (2002) destacam duas vertentes teóricas relacionadas com a incerteza: a primeira se refere à expectativa de incerteza da informação sobre o meio ambiente; a segunda corresponde à teoria da dependência de recursos, que trata o ambiente como a origem de recursos escassos, dos quais as organizações são dependentes para a sobrevivência. Eles explicam que as organizações devem buscar formas de estudar esses recursos, que também estão sendo visados por outras organizações, para assegurarem sua própria sobrevivência.

Kraiser e Marino (2002) ressaltam que a perspectiva de incerteza da informação é advinda dos estudos de Barnard (1938), que conjecturava a necessidade de sustentar o equilíbrio da empresa em ambientes com contínuas transformações. Para eles, essa ideia de incompletude da informação sobre o ambiente permaneceu até o início dos anos 70, século passado, quando surgiu Child (1972), conferindo a incerteza ambiental à dependência de recursos.

Duncan (1972) chama a atenção para três itens de incerteza, que foram mencionados em sua pesquisa: o primeiro está relacionado com a ausência de informação sobre fatores ambientais vinculados a certa condição decisória; o segundo faz menção ao desconhecimento de quanto a empresa perderia, caso houvesse uma decisão incorreta, e o terceiro corresponde à incompetência de associar probabilidades com determinado nível de certeza, quando se trata da maneira como os fatores ambientais afetarão o sucesso ou o fracasso das decisões tomadas.

Duncan (1972) explica que a sua definição de incerteza traz uma perspectiva maior, que está voltada à capacidade do indivíduo para atribuir probabilidades, que depende das percepções dos agentes, o que pode oscilar na medida em que suas percepções diferem. Kraiser e Marino (2002) destacam que as percepções gerenciais foram importantes na determinação da perspectiva de incerteza da informação sobre o ambiente.

Duncan (1972) identifica, em seu estudo, duas dimensões do ambiente, que estariam relacionadas com os graus de incerteza apreendidos pelos gestores. A dimensão simples-complexa faz referência à quantidade de eventos considerados no processo de decisão. E a dimensão estático-dinâmica é compreendida como o nível em que esses eventos continuam, essencialmente, iguais ou em consecutiva transformação. Kraiser e Marino (2002) afirmam que essas dimensões foram reconhecidas pelas abordagens da dependência de recursos e da incerteza da informação, como a complexidade e o dinamismo do ambiente organizacional.

Lawrence e Lorsch (1967) destacam três indicadores de incerteza ambiental: o primeiro corresponde à incerteza da informação advinda do ambiente externo; o segundo está relacionado com a alteração das condições dadas para obtenção de retorno ao longo do tempo, e o terceiro destaca a incerteza originada dos ambientes interno e externo, próprios das relações causais. Kraiser e Marino (2002) explicam que, nesta última condição, é extremamente complicado para as organizações conjecturarem com exatidão as consequências que as práticas estratégicas especializadas teriam sobre o ambiente externo, e também o resultado que as transformações ambientais teriam sobre as empresas.

Na teoria da dependência de recurso, o ambiente era tido como a essência de recursos escassos, os quais eram fundamentais para a sobrevivência da organização. A sua necessidade de controle deu origem a uma incerteza ambiental: ambientes que possuíam uma grande quantidade de recursos eram tidos como menos hostis para o equilíbrio das organizações, já aqueles com menos recursos influenciavam no crescimento da magnitude da competitividade entre as organizações (KRAISER; MARINO, 2002).

Essa teoria surge, a fim de amenizar o impacto da incerteza ambiental sobre a performance organizacional, bem como promover e manter relações eficazes entre a empresa e o seu ambiente externo (KRAISER; MARINO, 2002). Para os autores, medidas de incerteza de informação são necessárias na análise das organizações, que precisam de informações para o seu sucesso econômico, como as indústrias de base tecnológica, as quais são ágeis e flexíveis e, comumente, atuam em setores competitivos.

Já a teoria da dependência de recursos disponibiliza um instrumento eficaz, para medir a incerteza encontrada em organizações de setores intensivos, como mineração e fabricação (KRAISER; MARINO, 2002). Para eles, essas organizações possuem estruturas maiores, mais tradicionais e são menos condicionadas à tecnologia para a sua existência.

Milliken (1987) sugere três tipos de incerteza ambiental: a primeira corresponde ao estado do ambiente, evidenciado pela inabilidade de o gestor perceber como os dados ambientais estão se transformando. Não obstante, a incerteza de estado pode imprimir um entendimento incompleto das inter-relações entre os elementos do ambiente. A segunda faz menção ao efeito de incerteza, caracterizado pela inabilidade do indivíduo de conjeturar o impacto de eventos ambientais ou mudanças em sua organização. E a terceira se refere à ausência de conhecimento das alternativas de resposta e a inabilidade de prever os possíveis resultados de uma escolha de resposta (MILLIKEN, 1987).

Portanto, o que diferencia essas três incertezas é o tipo de informação de que os gestores da organização necessitam. Milliken (1987) enfatiza que essas diferenças não têm sido

evidenciadas por outros autores, porém uma das três subescalas sugeridas por Duncan (1972) tem demonstrado eficácia na sua mensuração.

Para este estudo, serão utilizados os preceitos dos estudos de Williamson, que fazem menção à incerteza comportamental do indivíduo.

2.2.3 Frequência

Williamson (1985), para explicar o benefício obtido pela frequência de uma transação, faz analogia a investimentos em técnicas de produção especializada, cujos custos podem ser recuperados em função da amplitude do mercado. Williamson (1979) ressalta que a perspectiva de recuperação dos custos da organização, vinculados à estrutura de governança especializada, diversifica em conformidade com a frequência com que as transações acontecem.

Zylbersztajn (1995, p. 146) faz a seguinte ressalva:

A frequência das transações é uma importante variável exógena determinante do modo de governança eficiente. Para transações com elevado grau de recorrência, existe maior possibilidade de retorno a investimentos associados a estruturas com altos níveis de especificidade de ativos. Para transações ocasionais com baixo grau de especificidade nos ativos envolvidos, o mercado é suficiente para prover os incentivos necessários para a efetivação da transação.

Arbage (2004) explica que a pouca reincidência nas transações prejudica o planejamento de longo prazo das organizações, bem como pode aumentar os custos de transação. Ele ainda acrescenta que o principal aspecto que causa a infidelidade é o padrão de concorrência determinado no mercado.

A recorrência de uma transação é basilar para definir a probabilidade de enraizar certa fase do processo de produção, de determinar a identidade dos agentes, de empregar a estrutura de gestão voltada para as partes envolvidas na relação. Ou seja, se uma transação for frequente, a estrutura singular poderá se manter, atenuando-se os custos fixos médios e as ações oportunistas por parte dos autores (CARLVALHO JÚNIOR; OZON, 2004)

Farina (1999) esclarece que a frequência é o número de vezes em que ocorre uma transação. Ela ressalta que a recorrência da relação, entre os agentes, possui dois objetivos: primeiro, quanto maior for a recorrência da relação, menor será o custo fixo referente à busca de conhecimento e à constituição de um acordo complexo que estabeleça limitações à conduta

oportunista; segundo, caso a recorrência seja bastante alta, as partes possuirão razões para não fixarem prejuízos aos seus companheiros, visto que uma ação oportunista provocaria a suspensão da transação e a conseqüente perda do lucro vindouro, decorrido da troca.

Williamson (1979) ressalta que a frequência pode ser classificada como ocasional ou recorrente, bem como os investimentos são qualificados como inespecíficos, mistos e idiossincráticos. Para Augusto (2015), a frequência recorrente favorece a minimização de imobilização de capital em estoque, a agilidade e versatilidade de entrega, bem como o reconhecimento e a redução das dificuldades no processo de produção. A estrutura de governança especializada é justificada quando há transações recorrentes, investimentos idiossincráticos e são executados sob maior incerteza, o que não incide com as operações similares, pois elas ocorrem apenas eventualmente (WILLIAMSON, 1979).

Williamson (1979) explica que a estrutura de governança simples deve ser empregada quando houver relações contratuais que atendam a essa especificação, e a estrutura de governança complexa deve ser direcionada para situações que exijam maiores recursos. As transações altamente padronizadas não estão suscetíveis a demandar estrutura de governança especializada. Apenas transações recorrentes amparam uma estrutura de governança veementemente particularizada.

Williamson (1979) cita que a governança de mercado é a principal estrutura para operações inespecíficas, a qual pode ser empregada com base em contratação ocasional. No caso de contratação recorrente, os agentes dependerão exclusivamente das suas próprias experiências para decidir a continuidade da relação comercial. Já as transações inespecíficas ocasionais correspondem à condição em que os compradores e vendedores são incapazes de acreditar na própria experiência para salvaguardar as transações contra o oportunismo.

As estruturas de governança especializadas são normalmente designadas para as operações recorrentes mistas e altamente idiossincráticas, e a sua natureza recorrente possibilita a recuperação de seu custo. Existem dois tipos de estruturas de governança, para transações específicas no mercado, relacionados com a produção intermediária: a primeira corresponde a estruturas bilaterais, caracterizada pela autonomia das partes, e a segunda faz referência à estrutura unificada, posição em que a transação é transferida do mercado para o ambiente interno da organização, a qual é identificada como integração vertical (WILLIAMSON, 1979).

2.3 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Ruester (2010) enfatiza que as estruturas de governança podem ser apreciadas pelos atributos de estímulos, supervisões administrativas, adequação autônoma e adequação coordenada. Williamson (1979) destaca três tipos de estrutura de governança: mercado, híbrida e integração verticalizada. Para Williamson (1991), a estrutura de mercado está relacionada com a contratação clássica; a híbrida é determinada com base na contratação neoclássica, e a integração verticalizada faz menção à contratação relacional, a qual se caracteriza como uma forma mais elástica e adaptável da organização.

Essa diversificação contratual é a gênese de inúmeros enigmas estudados pelas instituições econômicas do capitalismo, sob a ótica da economia dos custos de transação. E a sua explicação é dada, principalmente, pelas divergências nos atributos de transação regulados pelos contratos (Williamson, 1985). Cada estrutura de governança deve ser apoiada por uma forma diferente de contrato (WILLIAMSON, 1991).

Williamson (1985) estuda a classificação dos contratos em clássicos, neoclássicos e relacionais, com base nos trabalhos de Macneil (1978), e especifica que a eficiência dessas formas contratuais é atribuída às propriedades das transações. Macneil (1978) argumenta que a contratação clássica é empregada em operações padronizadas, qualquer que seja a frequência; a neoclássica é aplicada em acordos ocasionais não padronizados, e a relacional compreende transações recorrentes e não padronizadas. Para ele, o sistema de direitos dos contratos existe, a fim de simplificar o processo de troca entre os agentes envolvidos na negociação.

2.3.1 Contratos clássicos

Macneil (1974) relaciona contratos clássicos com acordos claros. Para Williamson (1991), é irrelevante a identidade das partes, quando os compradores e vendedores individuais não possuem qualquer relação de dependência entre si. Essa é a transação de mercado perfeita em economia, que, em conformidade com a natureza do acordo, é cuidadosamente delimitada, e as suas propriedades mais formais caracterizam contratos bem delineados, enquanto as informais advêm de acordos determinados oralmente, cujos termos podem ser contestados (WILLIAMSON, 1985). Para ele, a ênfase é, portanto, em normas legais, documentos formais e transações de autoliquidação.

2.3.2 Contratos neoclássicos

Williamson (1985) explica que nem sempre é aceitável estabelecer todos os acordos com base na contratação clássica, porque, em circunstâncias de contrato de longo prazo, acordados em situações de incerteza, as transações se tornam caras e praticamente impossíveis. Para Williamson (1991), nos contratos neoclássicos, os agentes envolvidos, na transação, mantêm autonomia, embora sejam bilateralmente dependentes. Nesse caso, a identidade dos agentes é relevante, pois, se houver término prematuro, incidirá encargos para uma ou para ambas as partes.

Nessas condições, diversas complicações surgem: a primeira se refere à impossibilidade de antecipar as contingências futuras; a segunda faz menção às adaptações das contingências, que somente serão evidenciadas, quando as ocasiões se materializam, e a terceira corresponde à contratação complexa entre os envolvidos, a qual pode gerar disputas, no momento em que as reivindicações contingentes são realizadas (WILLIAMSON, 1985).

Williamson (1991) argumenta que as partes acordadas mantêm autonomia, mas o contrato é mediado por um mecanismo de contratação elástica. Os contratos incompletos necessitam de mecanismos adaptativos singulares para consequências de realinhamento, bem como restituir a eficiência, quando prejudicada por distúrbios inesperados.

Os distúrbios são classificados em inconsequentes, consequentes e altamente consequentes. Os inconsequentes ocorrem, quando o desvio da eficiência é irrelevante, para recuperar os custos de ajustes, ou seja, esses custos excedem os ganhos potenciais. Os consequentes são os que recebem a aplicação do direito contratual neoclássico, quase nunca adverte com perfeição as relações reais de trabalho, mas dá uma indicação próxima em torno do qual tais relações variam. E os altamente consequentes fazem referência a contratos que experimentam tensão real, pois o *status* de propriedade autônoma das partes incentiva, continuamente, uma ação desertora (WILLIAMSON, 1991).

Nesse caso, o contrato elucida os mecanismos elásticos aplicados por uma contratação neoclássica. Diferentemente do contrato clássico, o neoclássico considera ações imprevistas, para as quais serão necessárias adaptações; proporciona uma zona de tolerância, na qual o desalinhamento será absorvido; demanda a exposição pública de informação e comprovação, caso a adaptação seja proposta, e prever a arbitragem no acordo voluntário, se o evento falhar (WILLIAMSON, 1991).

Os contratos neoclássicos não são indefinidamente elásticos, pois os distúrbios se tornam altamente consequentes, e os contratos neoclássicos conhecem conflitos legítimos,

porque o status de propriedade autônoma das partes põe ininterruptamente um estímulo para abandonar a transação (WILLIAMSON, 1991).

Para Williamson (1991) quando a arbitragem é substituída pelo litígio, o contrato passa a ter um regime mais legalista, apesar de o direito contratual neoclássico evitar consequências genuinamente punitivas. Macneil (1974) ressalta o quão é modesto o sistema legal para a execução de compromissos no domínio do direito de contrato neoclássico.

2.3.3 Contrato relacional

O aumento progressivo da complexidade dos contratos resultou no deslocamento dos processos de ajustes, via contratação neoclássica, para adaptações administrativas com operações especializadas (MACNEIL, 1978). Ele afirma que, no processo neoclássico, o ponto de referência para realização de ajustes continua sendo o acordo original, já o contrato relacional tem, como ponto de referência, a relação dos envolvidos e o seu desenvolvimento ao longo do tempo. Para o autor, o contrato relacional corresponde a uma “mini sociedade”, a qual possui um conjunto peculiar de regras e normas, em um padrão particular e exclusivo, para cada relação contratual.

Macneil (1978) destaca que os contratos são bem mais variados e complexos do que aparentam e explica que as estruturas de governança mudam em conformidade com a natureza da transação. Para Williamson (2002), todos os contratos complexos são incompletos, decorrentes de lacunas, erros e omissões no contrato original. Macneil (1978) explica que os objetivos da estrutura de governança somente serão indicados, se os contratos especificarem claramente as suas dimensões críticas.

Nessa perspectiva, utilizam-se as estruturas de governança alinhadas com as propriedades contratuais, a fim de não incorrer em custos desnecessários. A mudança de uma estrutura para outra pode viabilizar a redução de custos na elaboração do contrato, quando algumas especificações contratuais orientam para a percepção da racionalidade limitada, e a inserção de adaptações contínuas, atenuando o oportunismo (WILLIAMSON, 1979).

Para Williamson (2002), os rompimentos contratuais dispendiosos podem acontecer, caso os agentes não encontrem somente obrigações de ajustes de imprevistos, motivados pela racionalidade limitada, mas também estejam expostos a um comportamento estratégico, por razões oportunistas.

Williamson (2002) destaca que não apenas as alternativas de governança divergem, mas cada forma genérica de governança é determinada por um conjunto consistente de

atributos, sendo constituído por pontos fortes e fracos. Williamson (1979) identifica as estruturas de governança como inespecíficas e altamente específicas, bem como explica que o mercado corresponde à estrutura de governança inespecífica clássica, e destaca que a altamente específica faz menção às adaptações singulares às exigências da transação.

Em termos de alinhamento de contrato com as estruturas de governança, Macneil (1974) afirma que a contratação clássica é atribuída à governança de mercado; a neoclássica compreende a governança trilateral (híbrida), que são determinadas como contratos entre empresas independentes para trocas de tecnologias, capital, produtos e serviços sem propriedade unificada (MÉNARD, 2006), e a relacional corresponde à estrutura de governança bilateral ou unificada (hierárquica). De acordo com Williamson (2007), a continuidade das operações é valorizada em transações híbridas e, sobretudo, hierárquica.

2.3.4 Governança de mercado

O mercado, fundamentado na contratação clássica, corresponde à estrutura de governança inespecífica, que representa a principal estrutura para transações que tenham atributos de inespecificidade referentes à contratação ocasional e recorrente. Ele é notadamente eficaz, no momento em que as transações recorrentes são apreciadas, e, para tanto, os agentes precisam apenas consultar sua própria experiência, a fim de decidir se continuam ou não na relação. No caso das operações inespecíficas, mas ocasionais, os agentes têm maior dificuldade de confiar na sua própria experiência, para salvaguardar os acordos do oportunismo (WILLIAMSON, 1979).

A governança de mercado é a estrutura básica para as negociações. As partes envolvidas sabem as propriedades intrínsecas dos produtos negociados; a participação de especificidade de ativo é pequena, com isso os custos de transação são bastante reduzidos, não havendo abertura para comportamentos oportunistas. A atribuição de frequência e de incerteza é mínima e, geralmente, não se institui notoriedade entre os participantes (WILLIAMSON, 1985).

2.3.5 Governança trilateral (híbrida)

A governança trilateral, embasada no contrato neoclássico, é caracterizada por transações ocasionais mistas e altamente idiossincráticas. Nessas condições, uma vez firmado o contrato, a sua continuidade é motivada até o término do período contratual. Na transação,

não somente os investimentos específicos são colocados em prática, mas também o custo oportunidade, que é menor do que em usos alternativos. Em casos de conflitos, uma propriedade do contrato neoclássico é a possibilidade de não recorrer imediatamente ao litígio, antes que possa haver a interveniência de recursos de terceiros para a arbitragem de distúrbios associados a fatos não previstos (WILLIAMSON, 1985).

2.3.6 Governança bilateral (hierárquica)

A governança bilateral, pautada na contratação relacional, apresenta transações recorrentes, classificadas em mistas e altamente idiossincráticas, para as quais as estruturas de governança singulares são normalmente preparadas. A sua aplicação é em virtude da natureza não padronizada das transações, e a qualidade recorrente das operações potencialmente permite a recuperação dos seus custos (WILLIAMSON, 1979).

A governança bilateral, representada pela contratação obrigacional, gerencia transações especialmente idiossincráticas, as quais estão relacionadas com os recursos humanos e físicos intensamente especializados, que são essenciais para a produção. Além da estrutura de governança bilateral, ele identifica a estrutura de governança unificada, que proporciona a retirada da transação do mercado e a constitui no ambiente interno organizacional, condicionando-a a uma relação de autoridade (WILLIAMSON, 1979).

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

2.3.7 Governança unificada

Williamson (1985) destaca que, na estrutura de governança unificada, os incentivos para as transações diminuem quando as negociações se tornam, cada vez mais, idiossincráticas. Ele explica que a razão está relacionada com os ativos humanos e físicos, pois os mesmos se tornam mais específicos para uma única utilização e, logo, menos transferíveis para outras finalidades.

Williamson (1985) argumenta que a qualidade da integração vertical corresponde à realização de ajustes contínuos, sem a obrigação de examinar ou rever as negociações executadas entre empresas. Ele explica que a contratação, via mercado, proporcionou abertura para a contratação bilateral que, por sua vez, foi superada pela contratação unificada. Ou seja, Williamson (2007) explica que as transações foram extraídas do mercado, para serem organizadas no ambiente interno da organização.

2.3.8 Integração vertical

Coase (1937), ao definir a firma como um sistema de relações que passam a existir no momento em que a orientação dos recursos é dependente de um empresário, apresenta sentido mais exato aos termos combinação e integração. Para ele, acontece uma combinação quando as operações, que foram preparadas, antecipadamente, por dois ou mais gestores, passem a ser organizadas por um. Isso se torna integração, quando abrange a coordenação de transações que, anteriormente, eram desempenhadas por gestores em um mercado.

Para Grossman e Hart (1986), quando dois agentes adentram em um relacionamento em que os ativos serão empregados para originar renda, eles podem, no início, por meio de contrato, determinar precisamente quem terá o controle das dimensões do ativo em cada contingência futura particular. Por ser demasiadamente dispendioso para uma das partes, um deles pode adquirir todos os direitos de gestão, exceto os particularmente referidos no contrato. Portanto, a integração vertical corresponde à aquisição de ativos de um fornecedor ou de um comprador, com a finalidade de adquirir os direitos residuais de controle.

Porter (2004) enfatiza que a integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas ou outros processos econômicos, tecnologicamente diferenciados, no âmbito interno de uma mesma organização. O autor explica que, nessa perspectiva, a empresa determina suas ações, utilizando transações subsidiadas pela organização interna, e não pelo mercado, com a finalidade de buscar seus objetivos econômicos.

Para Williamson (1991), a integração vertical não é simplesmente um ato contratual, e sim, um mecanismo contratual, ou seja, uma permanência das relações de mercado por outros meios. Ele argumenta que cada estrutura de governança é deliberada por um conjunto de atributos que possui relação de apoio mútuo. Nesse caso, a integração vertical é compreendida como uma estrutura ainda mais elástica e adaptável da organização. A adaptação corresponde ao objetivo principal, quando a combinação necessária de adaptações autônomas e

coordenadas varia entre as transações (WILLIAMSON, 2002). Portanto, a integração vertical é uma resposta às omissões de mercado (JOHN, 1984).

Para Williamson (1985/2002), o principal fator que impulsiona a verticalização é a especificidade de ativos que dá origem à dependência bilateral. A grandeza dos riscos depende das propriedades desses ativos e das peculiaridades da relação contratual. Na medida em que há crescimento na especificidade de ativos, o equilíbrio se desloca a favor da organização interna (WILLIAMSON, 1985).

Sem a especificidade de ativos, a contratação de mercado, entre as consecutivas etapas produtivas, geralmente proporciona economia de custos para a organização. Porque a coibição de distorções burocráticas dada pelo mercado é mais eficaz do que a organização interna, e há a possibilidade de o mercado oferecer economias de escala e de escopo, por ser capaz de agregar várias demandas (WILLIAMSON, 1985). O autor compreende que a preferência entre a organização interna e o mercado está em torno das diferenças de custos de governança que cada um proporciona.

A integração foi pensada para atender às especificidades do monopólio, voltadas à teoria de alavancagem e à imposição de barreiras de entrada. Portanto, o menor nível de poder do monopólio foi conjecturado, para que ele fosse responsável pelas decisões de integrar. Contrariando esse posicionamento, a economia dos custos de transação diverge em dois aspectos: primeiro, para a economia dos custos de transação impulsionar a integração vertical, os agentes devem estar operando em uma transação com dependência bilateral; segundo, o menor grau de poder do monopólio não é mais o suficiente para justificar a organização interna (WILLIAMSON, 1985).

Uma superioridade da hierarquia, sobre a estrutura híbrida, está relacionada com a adaptação bilateral, a qual faz referência à possibilidade de que o contrato interno poderá apresentar mais incompletude. Todavia, as adaptações dos distúrbios consequentes são menos dispendiosos no ambiente interno da organização, porque as ações de adaptação demandam menos burocracia; a solução de disputas internas, por meio de ordens, substitui a arbitragem, economizando recursos e facilitando adaptações oportunas; a informação, que é intensamente comprometida, pode ser mais facilmente acessada e melhor avaliada; a solução interna de litígios possui o subsídio da organização informal (BARNARD, 1938; SCOTT, 1987), e a organização interna apresenta acesso a mecanismos de motivações adicionais, compreendendo, principalmente, recompensas de carreira e de lucro (WILLIAMSON, 1991).

Realizar, no ambiente interno da organização, uma parte importante dos processos administrativos, produtivos, de distribuição e de marketing, imprescindíveis à produção de

seus serviços ou produtos, proporciona a redução dos custos nas áreas conjuntas de controle, compras, vendas, produção e outras, bem como facilita a coordenação dessas funções (PORTER, 2004).

Williamson (1992) afirma que a ideia de verticalização é replicar, no interior da organização, a metodologia de mercado, em todas as suas características, exceto as que estão relacionadas com a intervenção como fonte de ganhos líquidos. Ele explica que, nessas condições, comparando com o mercado, a empresa poderá ter melhores resultados em virtude do processo de intercessão seletiva. Williamson (1971) argumenta que os benefícios da organização interna residem em abrandar os estímulos referentes à exploração da incerteza oportunista, bem como em proporcionar que a empresa ative, seletivamente, os mecanismos de controle.

Em caso de relações verticais, que compreendem níveis irrelevantes de dependência bilateral, a integração não é recomendada, em virtude da própria economia dos custos de transação. Nessas condições, a indicação é utilizar o mercado, ou até mesmo o híbrido, como estrutura de governança, e somente deverá ser revertido para integração vertical, quando houver justificativa convincente, pois essa estrutura corresponde ao último recurso da organização (WILLIAMSON, 1992).

Para Porter (1998), cluster é uma forma alternativa de organizar a cadeia de valor, que proporciona a proximidade entre as empresas e instituições, por estarem localizadas em uma mesma área geográfica, bem como a frequência de transações, entre elas, promove melhor coordenação e menor incerteza de informação do ambiente. Assim, os clusters suplantam as implicações inerentes a relacionamentos e se destacam como um conjunto de empresas e de instituições autônomas, informalmente relacionadas, representando uma configuração de firma robusta, que proporciona benefício, em termos de eficiência, eficácia e flexibilidade.

2.4 CLUSTERS

Porter (1998) ressalta que os clusters estão presentes em, praticamente, todas as nações, regiões, Estados e, até mesmo, em economias metropolitanas, especificamente em países economicamente mais evoluídos. Assim, o sucesso competitivo contínuo, em uma economia globalizada, predomina nas suas características locais, pautadas no conhecimento, no relacionamento e na motivação. Ele explica que decifrar o paradoxo da localização, em uma economia global, desvenda uma ordem de informações relevantes, referente à metodologia adotada pelas empresas, para a criação contínua da vantagem competitiva.

Ketels e Sölvell (2007) destacam que a proximidade geográfica de ações econômicas relacionadas comporta uma série maior de produtividade e de inovação. Nessa perspectiva, os clusters são geograficamente co-localizados, cuja área econômica concentra produtos finais, fornecedores, prestadores de serviços, laboratórios de pesquisa, instituições de ensino e outras instituições, que correspondem a fatores essenciais para o dinamismo das economias locais.

As orientações atuais, na gestão, ressaltam trabalhos referentes a núcleo de atividades, a competências e à transição para a inovação, o que aumentou a dependência de parceria entre as empresas localizadas nas proximidades. Portanto, os clusters possuem o potencial de promover uma rede acessível de aptidões e competências, isto é, um ambiente de negócio e de inovação microeconômico, que proporciona a transformação de ideias em uma atividade empresarial (KETELS; SÖLVELL, 2007).

Para ketels e Memedovic (2008), o cluster corresponde a uma revelação natural do conhecimento específico, das capacidades, da infraestrutura e das indústrias de apoio no avanço da produtividade, bem como é o determinante basilar da sustentação de altos níveis de prosperidade em um local.

Cluster atua em diversas configurações, não só em diferentes cenários sociais e políticos, mas também trabalha com setores distintos da indústria, cada um com suas próprias dificuldades idiossincráticas e limitações, e a sua existência independe da percepção das organizações (KETELS; LINDQVIST; SÖLVELL, 2006). Os autores distinguem os termos cluster e iniciativa de cluster: para eles, cluster corresponde a um grupo de organização e outras instituições em indústrias relacionadas, que são co-localizados em uma área geográfica específica. O termo iniciativa de cluster é utilizado para determinar, particularmente, um projeto de desenvolvimento de um cluster ou a organização de um cluster. Ou seja, qualquer ação preparada para ampliar a competitividade de um cluster é uma iniciativa de cluster, a qual pode ser independente, por evidenciar um único cluster, ou pode ser uma estratégia de competitividade mais extensa, regional ou nacional, com diversas iniciativas de clusters ocorrendo em paralelo (KETELS; LINDQVIST; SÖLVELL, 2006).

Porter (1998) afirma que os clusters desempenham um papel vital para a economia. Eles concebem uma nova forma de refletir a respeito da localização, provocando a esperteza convencional sobre como as organizações devem ser configuradas, como as instituições e como as universidades cooperam para o sucesso competitivo, e a forma como os governos podem originar a prosperidade e o desenvolvimento econômico. Delgado, Porter e Stern (2010) ressaltam que a existência de um ambiente de cluster forte é um condutor essencial da vitalidade empreendedora.

Então, cluster é um aglomerado geográfico de organizações interconectadas e instituições em uma área específica. Ele compreende uma ordem de indústrias relacionadas e outras entidades significativas para a competitividade. A sua configuração é representada por fornecedores de insumos particularizados, fornecedores de infraestrutura especializada, empresas em indústrias relacionadas com habilidades, tecnologias ou insumos comuns e instituições governamentais, que geram capacitação especializada, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (PORTER, 1998).

Aglomerados fortes também são vinculados à constituição de novos estabelecimentos de organizações já existentes (DELGADO; PORTER; STERN, 2010). A aglomeração pode ser originada a partir da especificidade de uma região em certo setor, em que as organizações compartilham conhecimento, bem como pode ser a consequência da exploração da diversidade total das indústrias em toda economia regional (DELGADO; PORTER; STERN, 2011). Portanto, o cluster promove a concorrência e a cooperação, e a sua demarcação é determinada pelas ligações e complementaridades entre as indústrias e as instituições, que são mais significativas para a competitividade (PORTER, 1998). Conforme Ketels (2004), esse desempenho é decorrente de quatro aspectos básicos:

Proximidade - as organizações devem estar intimamente ligadas em uma mesma área geográfica, para consentir que ocorram repercussões positivas e partilha de recursos comuns;

Vínculo - suas ações necessitam compartilhar um objetivo coletivo, como a demanda final de mercado, para que elas sejam capazes de lucrar com a proximidade e interação;

Interações - a proximidade e o trabalho não são suficientes. Para resultados positivos de cluster, é necessário que aconteça alguma interação ativa com as organizações presentes;

Massa crítica - deve existir uma quantidade suficiente de participantes para as interações, a fim de que elas tenham um efeito expressivo sobre o desempenho das empresas.

A gênese de um cluster pode comumente ser associada a conjunturas históricas e à demanda excepcional, sofisticada ou rigorosa, de uma região. Os aglomerados novos podem nascer a partir de um ou dois empreendimentos inovadores, que instigam o crescimento dos de mais. Na formação de um cluster, um ciclo de autorreforço proporciona seu crescimento, especificamente, quando as organizações locais são adequadas, e a concorrência é forte (KETELS, 2004). Um cluster dinâmico pode auxiliar qualquer organização, em qualquer indústria, a competir de forma mais sofisticada, utilizando as mais avançadas habilidades e tecnologias relevantes (PORTER, 1998).

Ketels e Sölvell (2007) destacam que a localização se tornou uma ferramenta essencial, para que as empresas atingissem e se mantivessem em um posicionamento

estratégico e singular no mercado. O desafio seria buscar uma rede global de ações, em locais que favorecessem a sua alavancagem, bem como os seus respectivos atributos essenciais, com o intuito de obter a sua melhor eficiência e a sua capacidade de inovação.

A condição próspera de um local e as oportunidades, a fim de apreender grandes níveis de produtividade para suas organizações e clusters, dependem, não somente, dos cenários macroeconômico, social, político, legal e geográfico, mas também de um ambiente de negócio propulsor (KETELS; MEMEDOVIC, 2008).

Portanto, a natureza e a dimensão dos clusters dependem do estado de desenvolvimento econômico. Nos países em desenvolvimento, os clusters e suas organizações são menos avançados, nos quais há uma disposição de atuar em cadeias de valor, que estão direcionadas para atividades primárias. As organizações concorrem com base em mão de obra barata ou recursos naturais locais e dependem intensamente de insumos intermediários, máquinas e tecnologias importadas. A infraestrutura e as instituições locais especializadas, como programas educacionais e associações do setor, são inexistentes ou ineficientes (KETELS; MEMEDOVIC, 2008).

Porter (1993) evidencia a relevância da localização competitiva das empresas em seu livro: *A vantagem Competitiva das Nações*. Nele, o autor explica o papel da Nação no sucesso competitivo da firma. A teoria parte das indústrias e dos competidores individuais até apreender a economia na sua forma holística.

Para Ketels e Sölvell (2007), os clusters fazem parte de uma construção conceitual mais extensa, para entender o que impulsiona a competitividade regional e nacional. Eles ressaltam que Porter (1993), em sua obra *A vantagem Competitiva das Nações*, destaca uma conexão entre o desempenho da empresa e da política microeconômica, bem como o da macroeconômica, a fim de compreender a concepção do valor econômico, a partir dos direcionamentos em nível de organização.

2.4.1 Vantagem competitiva

A vantagem competitiva faz menção à capacidade dinâmica de as organizações se adaptarem às condições existentes proporcionadas pelo ambiente, renovando suas competências, a fim de buscarem a congruência com o meio empresarial em transformação. Para Porter (1998), a sofisticação com que as organizações concorrem, em um determinado local, é intensamente influenciada pelos atributos desse ambiente de negócio.

O cluster afeta a concorrência de três formas básicas: a primeira ocorre por meio do crescimento da produtividade das organizações sediadas na área; a segunda se refere à direção do ritmo de inovação, que ampara o aumento futuro da produtividade, e a terceira corresponde ao estímulo da concepção de novas empresas, o que expande e fortalece o próprio cluster (PORTER, 1998).

Na percepção de Porter (1998), a produtividade gera a prosperidade de qualquer estado ou nação, e não as exportações ou recursos naturais. Ele explica que a política macroeconômica é necessária, mas não suficiente, pois o que determina a produtividade e a competitividade são os fundamentos microeconômicos.

Para Porter (1993), não são as nações que competem em mercados internacionais e sim, as empresas, e estas devem ser compreendidas, para explicar a criação e a continuidade da vantagem competitiva, com o objetivo de entender qual é o papel desempenhado pela Nação nesse processo.

A Nação é a “casa base”, já que as organizações se desenvolvem em um contexto doméstico, antes da expansão internacional. Isso é essencial na gênese da estratégia e na organização, e tem uma influência sucessiva na determinação da disponibilidade e na qualidade dos recursos disponíveis para a empresa (GRANT, 1991).

Porter (1998) argumenta que as organizações precisam participar ativamente e instituir uma presença local expressiva, para alavancar os benefícios do cluster. Elas devem possuir um ambiente de investimento substancial, ainda que a sede principal tenha localização em outra parte, bem como necessitam fomentar relações com órgãos governamentais e instituições locais, como serviços públicos, escolas e grupos de pesquisa. Ele ressalta que as vantagens competitivas duradouras, em uma economia global, são comumente originadas da concentração de capacidades, dos conhecimentos altamente específicos, das instituições, dos concorrentes, das empresas relacionadas e dos clientes sofisticados.

Portanto, a proximidade geográfica, cultural e institucional orienta a um acesso singular, a relações mais estreitas, a melhores informações, a incentivos poderosos e a outros benefícios em produtividade e em processo de inovação. O único conceito expressivo de competitividade, em nível nacional, é a produtividade, que corresponde ao determinante primordial do padrão duradouro de vida da Nação, o qual representa a gênese da renda *per capita* nacional (PORTER, 2009).

Porter (1993) realizou pesquisa, referente aos padrões de sucesso competitivo, em dez, dos principais países comerciais, durante quatro anos. Objetivou explicar como essas nações conquistaram a vantagem competitiva em determinados setores, bem como quais foram as

suas implicações para a estratégia das empresas e para as economias nacionais. Ele relata que, apesar das explicações não terem sido suficientes para entender a posição competitiva dos setores no âmbito das fronteiras nacionais, a pesquisa evidenciou que, em cada resposta obtida, houve alguma verdade. Para o autor, o estudo revelou a existência de um aglomerado de forças de maior amplitude e complexidade.

Em qualquer indústria, seja interna ou internacional, a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas: a ameaça de novas empresas; a ameaça de novos produtos ou serviços; o poder de barganha dos fornecedores; o poder de barganha dos compradores, e a rivalidade entre os competidores existentes (PORTER, 1993). Essa abordagem pode ser empregada para auxiliar a firma a encontrar uma posição na indústria, uma das quais possibilita melhorar a defesa contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Porter (2009, p. 8 -18) atribui às cinco forças, os seguintes conceitos:

***Ameaça de novos entrantes** – Eles injetam no setor nova capacidade e forte disposição para conquistar participação no mercado, pressionando preços, custos e níveis de investimentos.*

***Poder dos fornecedores** – Fornecedores poderosos capturam, para si mesmos, maior parcela da criação de valor, cobrando preços mais altos, limitando a qualidade ou os serviços ou transferindo custos para os participantes do setor.*

***Poder dos clientes** – Podem captar mais valor, ao forçar os preços para baixo, ao exigir melhor qualidade ou mais serviços e, em geral, ao jogar os atores do setor uns contra os outros, tudo a expensas da lucratividade do setor.*

***Rivalidade entre os atuais concorrentes** – A rivalidade entre os atuais concorrentes se manifesta sob muitas formas conhecidas, como descontos de preços, lançamentos de novos produtos, campanhas publicitárias e melhorias nos serviços. A alta rivalidade limita a lucratividade do setor. A extensão em que a rivalidade pressiona para baixo o potencial de lucro do setor depende, primeiro, da intensidade com que as empresas competem entre si e, segundo, da base em que se desenvolve a competição.*

As organizações alcançam vantagem competitiva, por meio de ações inovadoras, que são representadas pela inserção de um novo desenho do produto, pelo novo processo de produção, pelo novo método de marketing ou pelas novas ferramentas de capacitação (PORTER, 2009). Nessa perspectiva, os clusters desempenham um papel vital na capacidade contínua de inovar. Mas, se as organizações de um cluster são introspectivas, todo o aglomerado suportará uma inércia coletiva, tornando mais complicado às empresas

individuais compreenderem ideias novas e, muito menos, perceberem a necessidade de inovação radical (PORTER, 1998).

Promover a concepção de um cluster, nas economias em desenvolvimento, denota começar no nível mais básico, quando os gestores políticos devem, inicialmente, melhorar as condições de educação e de qualificação, investir em capacitação tecnológica, abrir acesso aos mercados de capitais e melhorar as instituições (PORTER, 1998).

Com o tempo, são necessários investimentos incrementais, no cluster, em ativos específicos (PORTER, 1998). A postura estratégica de uma organização é motivada não apenas por seus processos de aprendizagem e pela coerência de seus procedimentos internos, externos e incentivos, mas também por seus ativos especializados (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Porter (2009) questiona por que determinadas organizações, localizadas em certas nações, são hábeis em promover inovações consistentes. Por que elas procuram, com perseverança, o progresso consecutivo, buscando a origem da vantagem competitiva? E por que são capazes de superar os grandes impedimentos à mudança e à inovação, que frequentemente antecedem o sucesso?

Segundo Porter (2009), a resposta consiste em quatro grandes fatores de um país: as condições de fatores, as condições de demanda, os setores correlatos e de apoio, bem como a estratégia, estrutura e rivalidades das empresas, que, integrados, constituem os determinantes do “Diamante” nacional. A interação entre eles, conforme Porter (1993), designa as forças que compõem a probabilidade, a direção e a velocidade do avanço e da inovação das organizações de uma indústria.

2.4.2 Condições de fatores

Os países possuem vários fatores de produção, como: trabalho, terra cultivável, recursos naturais, capital e infraestrutura, para competir em qualquer indústria. Porém, os fatores basilares para a vantagem competitiva, especificamente os essenciais para o aumento da produtividade nas economias avançadas, não são advindos de herança, mas concebidos dentro da própria nação, por meio de processos, que diferem entre países e indústrias. (PORTER, 1993).

Porter (1993) explica que os fatores de produção são comumente dados em termos amplos, como: terra, trabalho e capital; é uma classificação excessiva para fazer menção a

vantagens competitivas em indústrias estrategicamente distintas. No entanto, os fatores podem ser agrupados em diversas outras categorias como:

Recursos humanos - correspondem à quantidade, à capacidade e ao custo de pessoal, considerando as horas normais de trabalho e a ética do trabalho;

Recursos físicos - fazem referência à abundância, à qualidade, à acessibilidade e ao custo da terra, água, minérios ou madeiras, fontes de energia elétrica, pesqueiros e outras características físicas do país;

Recursos de conhecimento - são os conhecimentos científicos, técnicos e de mercado, relativos a bens e serviços;

Recursos de capital - equivalem ao total e ao custo de capital disponível para o financiamento da indústria;

Recurso de infraestrutura - está relacionado com o tipo, com a qualidade e com o valor de uso da infraestrutura disponível para afetar a competição.

Para reforçar a vantagem competitiva, é necessário que o fator seja especializado, a fim de buscar satisfazer às necessidades próprias do setor. Nos setores mais complexos, que fazem parte da espinha dorsal de uma economia avançada, o país cria os mais importantes fatores de produção, como recursos humanos qualificados ou base científica (PORTER, 2009).

2.4.3 Hierarquias entre fatores

A percepção da importância dos fatores, na vantagem competitiva, é proporcionada pelo conhecimento dos tipos de determinantes existentes, principalmente os básicos e os avançados. O primeiro contém recursos naturais, clima, localização, mão-de-obra não-especializada, semi-especializada e dívida de capital. O segundo é relativo à moderna infraestrutura de comunicação de dados digitais, pessoal educado e institutos universitários de pesquisas em disciplinas sofisticadas (PORTER, 1993).

Os fatores básicos são herdados passivamente, e a sua concepção incide em investimentos privados e sociais moderados e não aprimorados, os quais não são fundamentais para a vantagem competitiva nacional. Já os fatores avançados são os mais essenciais, para buscar vantagem competitiva de ordem superior, como produtos diversificados e tecnologia de produção resguardada por direitos de propriedade, os quais são difíceis, pois o seu incremento exige recurso, como capital humano e físico (PORTER, 1993).

Os fatores avançados estão envolvidos integralmente no projeto de desenvolvimento de produtos e processos de uma organização, bem como na sua competência de inovar, que se torna mais eficiente na base nacional, e deve estar intimamente pertinente com a estratégia geral da empresa (PORTER, 1993).

Outra forma de distinguir os fatores equivale à sua especificidade: os generalizados fazem referência a rodovias, à oferta de dívida de capital ou à reserva de empregados bem motivados e com educação superior; os especializados correspondem a pessoal com especializações específicas, à infraestrutura com certas propriedades, às bases de conhecimento em determinadas áreas, e a outros fatores importantes para uma quantidade restrita de indústrias ou para uma única indústria. Nessa perspectiva, a vantagem competitiva mais importante e mais sustentável acontece, quando a Nação tem determinantes imperativos para a concorrência, em certa indústria, que sejam, simultaneamente, avançados e especializados (PORTER, 1993).

Para Grant (1991), fatores básicos podem proporcionar benefícios iniciais, os quais são, depois, reforçados por meio dos fatores mais avançados. Todavia, as desvantagens dos fatores básicos influenciam na concepção dos fatores avançados. Ele explica que os avançados oferecem uma base mais sustentável para a vantagem competitiva, tendem a ser especializados e não generalizados, que provocam uma estreita interação entre o sucesso da indústria e a concepção de fatores específicos de produção.

2.4.4 Condições de demanda

Porter (1993) evidencia que as condições de demanda interna provocaram algum tipo de influência, em quase todas as indústrias envolvidas, em sua pesquisa. Nas suas análises, ele destaca três atributos gerais de demanda interna, que devem ser considerados: a composição ou natureza das necessidades do comprador; o tamanho e o padrão de crescimento, e os mecanismos pelos quais a primazia interna é conduzida aos mercados estrangeiros.

2.4.5 Composição da demanda interna

A formação da demanda interna define a forma pela qual as organizações percebem, interpretam e reagem aos desejos do comprador. A vantagem competitiva dos países é alcançada nos setores em que a demanda interna propicia, às organizações locais, uma posição rápida das necessidades incipientes dos compradores. Em situações em que os compradores

pressionam as firmas locais a inovarem mais rápido e a buscarem benefícios mais sofisticados, os países também adquirem vantagens competitivas em relação aos concorrentes estrangeiros (PORTER, 1993).

A importância do mercado interno é explicada, em virtude de as organizações terem uma condição maior de perceberem, compreenderem e agirem, em conformidade com o que é indispensável para o comprador. Já, com relação ao mercado internacional, um contato mais próximo com o mercado externo é difícil, em razão da distância da sede, pois a organização não faz parte do dia-a-dia do país estrangeiro, com aceitação e acesso na sua totalidade. Portanto, quando as necessidades dos mercados interno e externo divergem, os sinais do mercado interno predominam (PORTER, 1993).

Porter (1993) destaca três propriedades da composição de demanda interna, com importância singular para a vantagem competitiva nacional:

Estrutura de demanda do segmento, que também é denominada de distribuição da demanda de determinadas variedades – a função mais relevante da estrutura de segmento interno corresponde à fixação da atenção e das primazias das organizações de um país, ou seja, segmentos maiores têm atenção privilegiada da nação, e segmentos menores não se destacam no cerne das prioridades de distribuição de recursos.

Compradores sofisticados e exigentes – as organizações conseguem vantagem competitiva, se os clientes locais forem os mais rigorosos e sofisticados com relação aos produtos ou serviços. Esses compradores pressionam as organizações locais a atenderem sofisticadamente, em termos de qualidade, características do produto e serviço. Elas são obrigadas a se aperfeiçoarem e a mudarem para segmentos mais recentes e evoluídos.

Necessidades precursoras do comprador – a demanda nacional sinaliza os desejos dos clientes, os quais se tornarão generalizados. A sua relevância está no aperfeiçoamento continuado dos produtos e na sua competência de concorrer em segmentos que estão surgindo. A demanda prenunciadora significa, comumente, mais um dos benefícios de possuir, no ambiente local, compradores mais sofisticados, pois serão os primeiros a adotarem produtos novos, assim como diversos serviços que serão procurados nos de mais países.

2.4.6 Tamanho da demanda e padrões de crescimento

Porter (1993) enuncia que, se a composição da demanda for sofisticada e prenunciar os anseios internacionais, o tamanho e o padrão de crescimento da demanda local podem reforçar a vantagem nacional em uma indústria. Um amplo mercado interno leva à vantagem

competitiva, quando estimula as organizações do país a investirem agressivamente em grandes instalações, no desenvolvimento da tecnologia e no melhoramento produtivo.

A demanda interna é prevista com maior facilidade, já a externa possui uma previsão incerta, apesar de a organização acreditar que tenha competência de atendê-la. O tamanho do mercado interno é mais relevante para a vantagem competitiva nacional, em determinados tipos de indústria ou segmentos, especialmente, as que possuem muita cobrança de pesquisa e desenvolvimento, essenciais economias de escala na produção, enormes saltos na criação de tecnologia ou grandes níveis de incerteza. Portanto, o tamanho dos mercados internos corresponde a uma vantagem, caso motive investimentos e reinvestimentos ou dinamismo (PORTER, 1993).

2.4.7 Internacionalização da demanda interna

Para Porter (1993), a composição da demanda interna é a gênese da vantagem nacional, bem como o seu tamanho e o seu padrão de crescimento pode expandir essa vantagem, comprometendo o comportamento, a oportunidade e o estímulo do investimento. Outro fator relevante, que motiva a vantagem competitiva, corresponde à internacionalização da demanda interna, que impulsiona os produtos e os serviços da Nação para o Exterior.

Caso os clientes locais sejam móveis ou companhias multinacionais, gera-se uma vantagem para as organizações do país, pois os compradores internos são também os externos. A sua existência proporciona, para a Nação, oportunidades de constituir, no Exterior, a presença de uma organização nacional, que poderá provocar a redução do risco percebido (PORTER, 1993).

Na ocasião em que os anseios locais são transmitidos a clientes imigrantes, no momento em que há as exportações que disseminam a cultura, como filmes e programas de televisão, bem como quando existem alianças políticas e laços históricos, inicia-se um processo de influência sobre as necessidades estrangeiras, instigando as vendas para o Exterior. Mas enfatiza que nada disso será importante para a vantagem competitiva, se a demanda interna não for avançada e sofisticada (PORTER, 1993).

2.4.8 Setores correlatos e de apoio

Na percepção de Porter (2009), os fornecedores e usuários finais, que se encontram próximos, ganham as vantagens das linhas eficientes de comunicação, do fluxo de

conhecimento rápido e contínuo e do intercâmbio constante de ideias e de inovação. Ele explica que o setor correlato interno aumenta a probabilidade de as organizações desenvolverem novas habilidades e de se constituírem em fonte de entrantes, que trarão uma nova abordagem para a competição.

Essa interação é reciprocamente benéfica e autorrevigorante, todavia não acontece de forma automática. Ela é concebida pela proximidade, mas só ocorre porque as organizações e os fornecedores a promovem de forma deliberada (PORTE, 2009). Um dos achados mais importantes da pesquisa de Porter corresponde à tendência de as indústrias de sucesso, inseridas em cada país, agruparem-se em *clusters* de indústrias correlatas e de apoio (GRANT, 1991).

A presença de indústrias fornecedoras, internacionalmente competitivas, em uma nação, gera benefícios nas de mais indústrias, relacionadas de diversas formas: inicialmente, seria pela acessibilidade eficiente, antecipada, ágil e comumente preferencial à pluralidade dos insumos economicamente rentáveis (PORTER, 1993).

As indústrias correlatas podem coordenar ou distribuir ações na cadeia de valor, ou compreender artigos complementares, como computadores e softwares aplicativos. O envolvimento mútuo, em ações, pode gerar o desenvolvimento de tecnologia, de manufatura, de distribuição, de comercialização ou de assistência (PORTER, 1993). Ele argumenta que a participação de indústria correlata de sucesso internacional, no país, proporciona oportunidades de conhecimento e intercâmbio técnico. Afirma, ainda, que as organizações locais, em indústrias correlatas, distribuem frequentemente ações e, habitualmente, promovem alianças formais.

O êxito nacional, em uma indústria, é possível, caso o país tenha vantagens competitivas em diversas indústrias correlatas. Para tanto, as mais importantes são as significativas para a inovação na indústria, ou as que oferecem oportunidades de partilhar atividades críticas (PORTER, 1993).

2.4.9 Estratégia, estrutura e rivalidade

Os países possuem disposição de alcançar sucesso nas indústrias, quando as práticas administrativas e de organização, selecionadas pelo ambiente nacional, são apropriadas às fontes de vantagem competitiva da indústria. Porém, as práticas de gestão que as organizações assumem e o seu envolvimento, no processo de competição, são comprometidos pelas circunstâncias nacionais (PORTER, 1993).

Significativas diversidades nacionais, em práticas administrativas e abordagens, acontecem em áreas relacionadas com treinamento; formação e orientação de líderes; estilo de grupo, em contraposição a estilo hierárquico; influência da iniciativa individual; instrumentos para a tomada de decisão; natureza da interação com os clientes; capacidade de coordenar funções; atitudes para com as atividades internacionais, e a relação entre o trabalho e a administração (PORTER, 1993).

Para o autor, essas diversidades concebem vantagens e desvantagens no processo de competição, em distintos tipos de indústria. A rivalidade, em qualquer setor específico, ocorre em virtude da convergência, de um lado, das técnicas gerenciais e dos padrões organizacionais mais seguidos no país e, de outro, das gêneses da vantagem competitiva do setor (PORTER, 2009).

Múltiplas características de uma nação, excessivamente abundantes, para serem generalizadas, interferem na forma pela qual as firmas são instituídas e administradas. Algumas dessas características são as ações dos trabalhadores para com a administração, bem como a administração para com eles, mais as normas sociais de comportamento individualista ou de grupo e padrões profissionais (PORTER, 1993).

Grant (1991) acredita que a rivalidade é fundamental para pressionar as organizações a eliminarem custos, melhorarem a qualidade e se inovarem. Ele argumenta que a concorrência, entre empresas nacionais, é mais emotiva e pessoal. Sua competição acontece por meio de uma plataforma comum, o que proporciona maior eficácia na melhoria da vantagem competitiva.

A competição nacional não somente concebe imposições para a inovação, mas também busca esse processo, de forma que proporcionem melhorias na competitividade organizacional. A presença de competidores locais extingue as vantagens relacionadas com os custos de fatores, com a acessibilidade ao mercado interno e com o apoio de fornecedores locais, por simplesmente estarem disponíveis para todos (PORTER, 1993). Ele ressalta que essa condição impulsiona a empresa a conquistar fontes de ordem superior, como buscar tecnologias das quais ela seja proprietária; incentivar a economia de escala, instituir redes internacionais próprias para a negociação ou empreender os benefícios nacionais, mais eficientemente do que o concorrente que está nas adjacências.

2.4.10 O Dinamismo do diamante nacional

O ambiente de negócio microeconômico é referido por Porter (1993) comumente como “Diamante” da competitividade, o qual agrega uma ordem de perspectivas distintas: a primeira corresponde às circunstâncias dos fatores de entrada em certo ambiente, como a qualidade da infraestrutura, a base de competências da força de trabalho, e o acesso ao capital (KETELS; SÖLVELL, 2007). A segunda faz menção às normas e às determinações que circundam a natureza da competitividade no local, como: as leis de concorrência, política comercial, efeitos de incentivos de impostos, as estratégias com que as organizações concorrem e a participação de grupos organizacionais dominantes, os quais são propriedades essenciais para impulsionar as empresas a utilizarem os seus ativos existentes (KETELS; SÖLVELL, 2007). A terceira destaca que os clusters pressionam e incentivam as organizações, a fim de conceberem oportunidades singulares às novas atividades, que emergem em suas interseções. A quarta perspectiva se refere às condições de demanda interna e à sofisticação dos anseios locais, que direcionam as escolhas globais das organizações para um melhor desempenho (KETELS; SÖLVELL, 2007).

Para alcançar o dinamismo do diamante, é necessário que os quatro determinantes que o compõem funcionem interdependentemente e não individualmente, a fim de influenciar, de forma positiva, o desempenho competitivo das empresas. A interação desses determinantes é a gênese para a atualização da vantagem competitiva, por meio de investimento em inovação de produtos e em habilidades de trabalho sofisticado (GRANT, 1991). Ele argumenta que a melhoria de processo é impulsionada por um altíssimo nível de rivalidade doméstica, o que é motivado pela disponibilidade de fatores de produção, que proporciona novas entradas, e por um mercado interno, que é grande, crescente e exigente.

O efeito de um determinante depende frequentemente da condição dos de mais, porque a vantagem competitiva constante, em uma indústria, tem sua origem no intercâmbio autofortalecedor das especificidades das diversas áreas, instituindo um ambiente difícil de ser copiado pelos competidores estrangeiros (PORTER, 1993). A força da interação entre os quatro determinantes do diamante define a área que possui propriedades de um ambiente harmônico ao êxito internacional (GRANT, 1991).

Além da interação entre os determinantes, o modelo imprime que o sucesso está em função do cumprimento de um trabalho conjunto entre governo e empresas, a fim de atingir os resultados desejados (PORTER, 1993). A rivalidade interna e a concentração geográfica são essenciais para transformar o diamante em sistema, promovendo o dinamismo entre os indutores, bem como a criação de setores correlatos e de apoio, e a interação dos quatro determinantes, respectivamente (PORTER, 2009).

Ketels e Sölvell (2007) enfatizam que os clusters inovadores são geralmente orientados por um “diamante” forte, que compreende:

- Intensa rivalidade interna, que motiva a progresso sucessivo e concebe uma base de fornecedores mais avançada e diversificada;
- Concorrência dinâmica, que deriva da inclusão de organizações novas, bem como de organizações maiores já instituídas;
- Intensa colaboração organizada, por meio de diversas instituições de cooperação, como organizações profissionais, câmara de comércio, iniciativas de clusters;
- Clusters dinâmicos também proporcionam intensa interação informal, com alicerce em redes pessoais;
- Acessibilidade aos fatores comumente específicos e evoluídos de produção, como capital humano, capital financeiro e infraestrutura, bem como para vários aglomerados, relações com universidades e instituições de pesquisa públicas e privadas;
- Relações com indústrias próximas, distribuindo talento e novos avanços tecnológicos;
- Proximidades com compradores sofisticados e exigentes.

Posteriormente à formação de um cluster, todo o conjunto de setores passa a se fortalecer reciprocamente. As entradas no cluster, por meio de outros setores, motiva o aperfeiçoamento, em consequência do estímulo à diversidade nas abordagens de P & D, e da maior facilidade de implementação de novas estratégias e habilidades (PORTER, 2009).

Os clusters são aliados mais atrativos, pois atingem um número maior de produtividade do que as organizações isoladas. Para as organizações locais, os clusters podem ser um meio para a conquista de novas competências e de acessibilidade aos mercados internacionais. Nessa perspectiva, os clusters precisam desenvolver intensas relações externas, e não somente fortes ambientes de negócios locais e estruturas de cluster (KETELS; MEMEDOVIC, 2008).

Várias vantagens obtidas na formação de clusters podem acontecer, em virtude, apenas, da própria localização. Contudo, a cooperação intencional pode aprimorar a capacidade de clusters, para melhor dirigir a atuação econômica e a inovação. Organizações trabalhando em conjunto, com a colaboração intensa, podem cultivar habilidades e capacidades complementares de fornecedores internos e prestadores de serviços, enquanto os

fluxos de conhecimento, entre organizações do conhecimento, podem ser aperfeiçoados (KETELS; MEMEDOVIC, 2008).

A concepção de fatores elevados, como as tecnologias, habilidades, capacidades sofisticadas de funcionários de projeto e infraestrutura, é bastante simplificada por relações verticais e horizontais entre indústrias de sucesso. As condições de demanda, concebidas pelo êxito industrial, instigam o desenvolvimento e a modernização de indústrias fornecedoras, e a entrada de organizações de sucesso em indústrias relacionadas, assim, contribuindo para a forte rivalidade (GRANT, 1991).

Ketels e Memedovic (2008) argumentam que os clusters se desenvolvem ao longo do tempo; eles não correspondem a um fenômeno que apenas surge ou desaparece. Esses grupos se expandem a partir de redes de pequenas e médias firmas. Alguns estão relacionados com a inserção de universidades na região, que podem atuar como base para o cluster, circulando negócios novos e trazendo investimentos de organizações externas. Portanto, não há um modelo único para clusters, porém muitos são emersos pelo contexto da localização e da especificidade do setor.

As fontes mais constantes de expansão de clusters são as características especializadas do local; as condições especiais do ambiente de negócio; os grupos relacionados, e o impacto, em longo prazo, das decisões organizacionais particularizadas, por líderes do setor privado ou do público. O total desenvolvimento dos clusters, a partir dessas condições, necessita de muitos anos, muitas vezes de décadas (KETELS; MEMEDOVIC, 2008)

2.4.11 O papel do governo

Porter (1993) ressalta que a ação do governo, na vantagem competitiva nacional, faz menção à sua interferência nos quatro determinantes do “Diamante” de competitividade. Eles exercem influência mútua, resultando em efeitos positivos ou negativos. Para Porter (2009), a participação do governo é de incentivador e provocador; incide em estimular ou, inclusive, impulsionar a organização a aumentar as suas pretensões, e a escalar os níveis mais altos do desempenho competitivo, embora que o processo seja desagradável e complexo.

Porter (2009) explica que a função do governo não corresponde à concepção de setores competitivos, pois esse papel é uma atribuição das empresas. Está sob a responsabilidade do governo, de forma parcial, o cultivo de efeitos positivos, somente quando ele age em conjunto, com condições subjacentes favoráveis ao “diamante”. O autor enfatiza

que o governo deve evidenciar determinados princípios basilares, para assumir um papel adequado na contribuição da competitividade nacional, como: encorajar a mudança, causar a rivalidade doméstica e instigar a inovação.

O governo interfere com inserções de padrões e normas internas, para produtos que influenciam os anseios do cliente. Ele adapta os cenários de indústrias correlatas e de apoio, com a influência da mídia publicitária ou regulamentação de serviços de apoio, bem como influencia a estrutura da estratégia das organizações e a rivalidade, por meio da regulamentação do mercado de capital, da política fiscal e da lei antitruste (PORTER, 1993).

A influência que os determinantes proporcionam às políticas governamentais está relacionada com a quantidade de competidores locais, que afeta as escolhas sobre a destinação dos investimentos educacionais, com a forte demanda interna de um determinado produto, que ocasiona a inserção imediata, pelo governo, de padrões de segurança (PORTER, 1993).

Ketels e Memedovic (2008) destacam que o governo não necessita oferecer auxílio, amparo ou abrandamento das leis de concorrência para a expansão de clusters, principalmente em nações que possuem pouca experiência com a rivalidade interna. Nessa perspectiva, elas afirmam que as iniciativas de clusters são atos de cooperação advindos de empresas, instituições educacionais e de pesquisa, como também de agências governamentais, para aperfeiçoar a rivalidade de um cluster especializado e aprimorar a comunicação entre os setores públicos e privados, no processo de tomada de decisão.

Ainda que as preferências do governo em infraestrutura, estrutura e localização das instituições de ensino e pesquisa, bem como de mais investimentos e questões regulatórias, comprometam notoriamente a competitividade de um cluster, o governo, comumente, não possui conhecimento a respeito do que é mais significativo para o êxito das organizações (KETELS; MEMEDOVIC, 2008).

2.5 ESTUDO DO DIAMANTE DE COMPETITIVIDADE NOS CLUSTERS DO BRASIL

Estudos do diamante de competitividade dos clusters foram realizados no Brasil, compreendendo diversas indústrias das regiões Centro Oeste, Sudeste e Sul, os quais foram relacionados com as seguintes pesquisas: *The Poultry Cluster in Brazil* (BUSTELO et al., 2006); *Bio-ethanol Cluster in Brazil* (DEWITT et al., 2009); *Brazil Biotech Cluster: Minas Gerais* (DIMOVA et al., 2009); *Brasil - Aeronautics Cluster* (FERNANDES et al., 2011); *Leather Footwear Cluster in Rio Grande do Sul* (LICKS et al., 2012); *The Plastics Cluster in São Paulo Brazil* (AMEMIYA et al., 2013).

Em se tratando do cluster de aves no Brasil, Bustelo et al., (2006) mencionam que as nações e os aglomerados não têm condição de sustentarem suas vantagens competitivas, fundamentadas, continuamente, em insumos baratos. Assim, é necessário que o cluster mude para um contexto orientado à inovação e à melhoria dos quatro lados do diamante. Os pesquisadores ressaltam que o cluster de aves, no Brasil, é intenso quanto à sua demanda, e o País possui uma das mais elevadas taxas de crescimento no consumo. O cluster também tem a vantagem de possuir um custo de insumo competitivo, especificamente o milho e a soja.

Apesar dessa conjuntura, Bustelo et al., (2006) explicam que os de mais determinantes do diamante precisam ser aperfeiçoados. Com relação a condições de inserção de fatores, há a necessidade de melhorar a qualificação dos trabalhadores, para empregar uma tecnologia mais sofisticada no aumento e no desenvolvimento de aves. Nesse cenário, há diversos pequenos produtores de frango, que fabricam, de maneira independente dos maiores concorrentes, essas organizações precisam considerar o trabalho em equipe, para a concepção de elos com outras empresas, a fim de alcançarem benefícios de preço na aquisição de matéria-prima.

Para Bustelo et al., (2006), o cluster poderia captar vantagens mais altas de produção, se o seu retorno estivesse embasado na economia de escala e na distribuição de novos itens alimentícios. Eles explicam que o cluster deve direcionar suas atenções comerciais à expansão de consumo e ao elevado aumento de vendas externas para nações, como a Índia.

A fim de aperfeiçoar as indústrias correlatas e de apoio, o cluster deve investir em tecnologia local, relacionada com biotecnologia e equipamentos. Mesmo que tenham acontecido certos avanços a esse respeito, seria uma oportunidade para desenvolver máquinas que possam ser avaliadas e aperfeiçoadas internamente. Em condições de efeitos satisfatórios, máquinas poderiam ser simplesmente vendidas para produtores de aves, no Exterior. Assim, desenvolver-se-iam mais fornecedores e indústrias de apoio, o que cresceria a rivalidade e a inovação entre os fornecedores, proporcionando oportunidade de melhoria de custos para as organizações (BUSTELO et al., 2006).

Para a estratégia e a rivalidade entre as organizações, é preciso aprimorar a competição, em nível local, e a cooperação no Exterior, porque há custos fixos altos, para incluí-las em novos mercados mundiais. Nessa perspectiva, elos estratégicos podem ser realizados entre os fabricantes, a fim de adentrarem no mercado estrangeiro (BUSTELO et al., 2006). Os autores destacam que, para subir na cadeia de valor, o cluster necessita gerir certas atividades entre as empresas maiores e as menores, como também os diversos níveis de governo, e as instituições de cooperação devem ser refortalecidos. Dessa forma, deve-se

conceber um planejamento comum para o desenvolvimento futuro do cluster, o que daria condição de melhoria para a coordenação entre as organizações e as agências governamentais.

O governo tem um papel essencial a desenvolver no aprimoramento da competitividade do cluster. A tributação excessiva foi destacada como um relevante empecilho para as operações. Assim, o governo deve direcionar suas atenções para a minimização das taxas de impostos, concomitantemente, ampliando sua base tributária, a fim de atingir os objetivos de nivelamento da rivalidade: a redução da informalidade, bem como a diminuição da carga tributária para as grandes empresas (BUSTELO et al., 2006).

Identificou-se, na pesquisa, que o governo concluiria algumas infraestruturas relevantes, referentes a obras necessárias, para diminuir os custos operacionais de transporte, bem como aprimorar a atratividade da região. Simultaneamente, continuaria a proporcionar o acesso a financiamento, singularmente para pequenas organizações (BUSTELO et al., 2006).

E, por fim, o governo brasileiro deve impor às empresas o cumprimento de regras mais exigentes relacionadas com a qualidade internacional. Apesar de, no curto prazo, ocasionar o aumento dos custos para as organizações do Brasil, essa imposição pode significar uma vantagem competitiva futura. Principalmente, no contexto mundial contemporâneo, em que, comumente, os indivíduos estão apreensivos com a segurança alimentar e a rastrealidade dos produtos, cuja preocupação será fundamental para manter o cluster cada vez mais competitivo (BUSTELO et al., 2006).

Em se tratando do cluster de bioetanol no Brasil, Dewitt et al., (2009) enfatizam a existência de uma infraestrutura insatisfatória, bem como a carência de pessoal competente para a pesquisa de ponta. Com relação à rivalidade e à estratégia, há pouca coordenação entre o setor privado e o público. Assim, a Embrapa, que é uma instituição de pesquisa ministerial, servirá como instrumento de coordenação para os setores públicos e privados, no que se refere à pesquisa e desenvolvimento. Nessa perspectiva, o Escritório de Promoção do Comércio e Investimento deve recrutar concorrentes estrangeiros, para participarem especificamente dos segmentos de maior valor agregado.

Para a condição de demanda, constatou-se a sensibilidade do consumidor à alteração no preço do petróleo. Nessa conjuntura, o Brasil possui uma vantagem no custo de produção do etanol. Portanto, o País deve manter a diminuição dos custos, por meio do desenvolvimento de infraestrutura de transporte interno e externo, e do crescimento de pesquisa e desenvolvimento, a fim de expandir a produção agrária e a eficiência de processamento (DEWITT et al., 2009).

Dewitt et al (2009) destacam o compromisso incerto para os biocombustíveis, nos principais mercados consumidores. Dessa forma, as autoridades brasileiras devem empregar amplos fóruns públicos, a fim de proporcionar a utilização global de biocombustível. A Secretaria de Comércio e Promoção deve disseminar uma campanha de relações públicas, incentivando o consumo eficiente, de baixo custo, de matéria-prima energética. Políticos brasileiros, pesquisadores e participantes da indústria precisam partilhar informações com as principais nações consumidoras, sobre a forma de favorecer o crescimento do uso do etanol.

A demanda internacional é restrita, em virtude das tarifas de importação e barreiras comerciais não tarifárias. O crescimento do custo das tarifas americanas sobre o etanol corresponde aproximadamente a 50%. Assim sendo, as autoridades comerciais do País precisam trabalhar, em conjunto, com o Mercosul e os blocos comerciais andinos, buscando políticas que reduzam esses dispêndios (DEWITT et al., 2009).

Quanto às indústrias correlatas e de apoio, Dewitt et al (2009) afirmam que é, por meio de investimento em pesquisa e desenvolvimento, que tem havido o progresso de novas diversidades de cana e aprimoramento dos processos de fabricação do etanol, o que tem ocasionado um menor custo de produção e um aumento na produtividade do etanol da cana brasileira.

Nessa perspectiva, o governo desempenha um papel mais ativo referente a financiamentos, por meio de diferentes mecanismos. O Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) deve apropriar uma porcentagem fixa do seu orçamento para pesquisas primárias, direcionadas à matéria-prima de biocombustíveis evoluídos. O MCT, do mesmo modo, deve auxiliar as universidades e as redes universitárias, a fim de juntar os conhecimentos e incubar negócios novos na próxima geração de combustíveis alternativos (DEWITT et al., 2009).

A cadeia de suprimentos compreende diversos setores, cujas organizações são competentes para servir. Além da indústria de bioetanol, também há uma diversidade de indústrias de alto valor, isto é, a produtos farmacêuticos, a materiais singulares, bem como a motores avançados e turbinas (DEWITT et al., 2009).

Assim, o Ministério do Desenvolvimento Industrial e Comércio Exterior (MDIC) necessita conquistar organizações farmacêuticas consolidadas e de biotecnologia internacional, para expandir as capacidades científicas em genômica de plantas e engenharia, além de possibilitar a exportação de tecnologias biocombustíveis e produtos relacionados. A MDIC precisa amparar as universidades e redes de universidades, a fim de realizar contribuições para as principais instituições acadêmicas e empresas fora do Brasil, que

tenham como cerne a biologia vegetal, processo de alimentos e engenharia, como também tecnologia de motores (DEWITT et al., 2009).

Quanto ao cluster de Biotecnologia no Brasil, Dimova et al., (2009) consideram que o governo federal deve aperfeiçoar as normas, a fim de desfazer as limitações da cadeia de valor e aprimorar a execução das organizações governamentais envolvidas na normatização, revisão ética e propriedade intelectual de avaliação e aprovação. Do mesmo modo, o processo de registro de patentes necessita ser reflexivo, bem como os experimentos clínicos precisam ser simplificados e não atenuados

Para o governo federal, os autores destacam, ainda, a necessidade de simplificar a integração na cadeia de valor global, de proporcionar e amparar a participação de patentes, no Exterior, e de desenvolver políticas que motivem os elos entre os parceiros, com base na formação de ativos internacionais de propriedade intelectual. Isso precisa fazer parte do processo simplificado de registro de patentes, a fim de que o patenteamento internacional possa ser realizado, em conjunto, com o processo nacional, ou, ao menos, propiciar informações suficientes e orientações a respeito de como internacionalizar a patente (DIMOVA et al., 2009).

Dimova et al (2009) recomendam tornar claro o domínio em que atuará o setor público, de forma a possibilitar, ao setor privado, como melhor direcionar os seus investimentos, bem como permanecer a apoiar o setor por meio da demanda local, no entanto com mais transparência e competitividade. Os pesquisadores ressaltam que o governo do Estado de Minas Gerais tem sido bastante sensível ao cluster e aos agentes privados, que participam do mercado doméstico. Mas observam que, se o cluster estiver se desenvolvendo em um local mundialmente competitivo, ele deverá atrair concorrentes internacionalmente relevantes.

Nessa conjuntura, o Brasil se depara com certos desafios para desenvolver sua indústria de biotecnologia, que podem ser suplantados, pois o cluster evidencia que, apesar de sua condição emergente e embrionária, o seu potencial de desenvolvimento e de inserção, na economia mundial, existe para ser aproveitado.

Quanto ao cluster da Aeronáutica no Brasil, Fernandes et al., (2011) enfatizam que a principal dificuldade corresponde à expansão da presença das pequenas e médias empresas (PME) locais no valor global do produto final. Nessa perspectiva, a Embraer precisa conduzir esforços, assumindo o papel de intermediária entre as PME e o BNDES. As diversas linhas de crédito, conferidas à Embraer, estão orientadas a realizarem a exportação de seus produtos competitivos para o mercado internacional, ou que lhe possibilitem investimentos de alto

risco. No entanto, o BNDES precisa modificar as suas linhas internas de crédito, para sintonizá-las, a fim de capacitar financeiramente os fornecedores internos.

Fernandes et al., (2011) destacam que as pequenas e médias empresas fornecedoras precisam ser competentes para diferenciar a sua base de clientes, bem como expandir o seu acesso a tecnologias relacionadas. Do mesmo modo, para aprimorar a pesquisa e o desenvolvimento no setor das pequenas e médias empresas locais, seriam necessários esforços especiais, elos com universidades e com instituições públicas de P&D.

No sentido de aperfeiçoar a modernização tecnológica do setor da PME e fazê-lo competitivo internacionalmente, a Embraer e o BNDES necessitam proporcionar apoio financeiro e estímulo geral para fusões no setor da PME, entre as organizações com intensa sobreposição. Isso pode ocasionar uma maior dimensão de PME a alterar para a condição de fornecedor direto, como integradores de sistemas e fabricantes de componentes tecnologicamente densos a Embraer (FERNANDES et al., 2011).

As autoridades públicas, por meio de crédito e desregulamentação, bem como instituições de apoio, necessitam sustentar uma estratégia de internacionalização. As pequenas e médias empresas precisam ser motivadas a operar no mercado externo, participando de feiras internacionais, adquirindo acesso às vendas externas e às ações de serviço e, do mesmo modo, conquistando empresas estrangeiras. Em uma direção contrária, as ações especiais devem ser instigadas a captar mais fornecedores estrangeiros, a fim de crescer a intensidade tecnológica (FERNANDES et al., 2011).

Assim, a estratégia integrada deve ser concebida, compreendendo todos os envolvidos no cluster, como Embraer, PME, governo federal e regional, universidades e instituições públicas de pesquisa. Nessa conjuntura, apesar de 90% da produção do setor ser vendida para o mercado externo, as condições locais de demanda não precisam ser negligenciadas.

Com relação ao cluster de calçados de couro no Brasil, Licks et al., (2012) destacam que o governo federal precisa apoiar uma reforma fiscal direcionada à facilidade e à diminuição dos impostos. Do mesmo modo, o Rio Grande do Sul necessita reduzir os seus tributos, a fim de coincidir com a política de tributação de outros Estados e minimizar os benefícios para as indústrias, que transferem a sua produção para diferente localidade.

Licks et al., (2012) recomendam, para o governo federal, a atenuação das contribuições sociais e de mais custos sobre o emprego, assim como a necessidade da apreciação das alterações no Código Trabalhista, a fim de abreviar o seu rigor, diminuindo o custo de contratação e de demissão de funcionários.

No sentido de aprimorar o ensino nacional, o governo precisa aperfeiçoar a qualidade da educação, investir na formação de professores e proporcionar reforma curricular, especialmente para as disciplinas de matemática e ciências, como também expandir a formação técnica em áreas relacionadas à indústria. Nessa conjuntura, o governo do Estado do Rio Grande do Sul necessita ampliar as oportunidades de formação em *design* e moda (LICKS et al., 2012).

O governo federal precisa conceber uma estrutura, para originar e incentivar a pesquisa, desenvolvimento e inovação. Serviços de consultoria, referentes à marca, *marketing* e *design* de produto, devem ser oferecidos, assim como indústrias necessitam permanecer investindo no reconhecimento da marca, para ser possível acessar os mercados mais sofisticados e proporcionar o crescimento do valor agregado de seus produtos (LICKS et al., 2012).

Assim, o governo federal deve promover a concepção de instituições de apoio, em aglomerados emergentes, e instituir agências de certificação de qualidade. Nessa perspectiva, o Estado do Rio Grande do Sul precisa criar uma agência de promoção de exportações, para procurar oportunidades de mercado (LICKS et al., 2012).

Amemiya et al., (2013) argumentam que o cluster de plástico possui boas instituições de pesquisa; a demanda local é forte e sofisticada; há intensa competição entre os fabricantes de produtos de plásticos e uma densa rede de fornecedores, além de existirem muitas instituições de apoio. Os pesquisadores identificaram que um monopólio controla a fabricação de resinas e é protegido por uma tarifa de importação de 20%. A precificação monopolista de petróleo e gás restringe, cada vez mais, a rivalidade, enquanto as altas taxas de eletricidade aumentam os custos.

Evidenciou-se, no cluster de plástico, que as lacunas na infraestrutura estão elevando os custos de transporte, da mesma forma que a ausência de engenheiros preparados reduzem a inovação, como também a regulamentação e a informalidade concebem custos burocráticos. No setor, há P&D, mas não está ativamente relacionada com o desenvolvimento de novos produtos (AMEMIYA et al., 2013).

Portanto, esses fatores restringiram a competitividade internacional do cluster e fizeram com que a indústria se mantivesse direcionada ao mercado interno. Ainda assim, o mercado doméstico está comumente direcionado para as importações, evidenciando as restrições das políticas protecionistas.

Esses foram os seis estudos de clusters realizados no Brasil, os quais buscaram identificar os fatores do diamante de competitividade. Nessa perspectiva, a proposta deste

trabalho preenche a lacuna deixada na região Nordeste e busca relacionar os custos de transação com o cluster de salina no Estado do Rio Grande do Norte.

No que diz respeito, mais uma vez, aos custos de transação econômica, Ghoshal e Moran (1996) apresentam uma crítica voltada à teoria do custo de transação (TCE), desenvolvida por Williamson (1996), que considera o oportunismo, a busca do interesse próprio com malícia, sendo, para ele, a causa fundamental para o fracasso dos mercados e para a existência das organizações. Ghoshal e Moran (1996) argumentam, em seu trabalho, que os preceitos provenientes da teoria de custos da transação econômica (TCE) podem estar, não só errados, mas também serem arriscados para os gestores, em virtude das conjecturas e conexões sobre os quais são fundamentados. Por sua vez, Williamson (1996) rebate os argumentos de Ghoshal e Moran (1996), por meio do seu artigo - *Economic organization: The case for candor*.

Segundo Ghoshal e Moran (1996), a sua crítica tem como objetivo tratar da abordagem que o Williamson (1996) faz a respeito da teoria de custo de transação econômica, além de advertir contra a crescente tendência de aplicar a lógica TCE para fins normativos. Os autores afirmam, ainda, que, em consonância com a teoria TCE, a existência das empresas se dá em razão de aptidões superiores, para atenuar o oportunismo humano, por meio da prática de controles hierárquicos que não são acessíveis aos mercados. Eles esclarecem que a teoria de custos da transação econômica tem sido criticada, por incorporar uma ideologia oculta que distorce mais do que explica (PERROW, 1986); por teorizar separado da realidade (SIMON, 1991); por ausência de generalidade, em razão da tendência etnocêntrica (DORE, 1983); por desconhecer o contexto fundamentado nas ações humanas e, deste modo, subestimar a motivação humana e superestimar o controle institucional (GRANOVETTER, 1985).

Para Ghoshal e Moran (1996), a teoria de Williamson (1996) possui seu mérito como uma doutrina positiva, mas, em virtude das suas fortes conjecturas e estilização extrema, sua utilidade é muito mais restrita, do que, muitas vezes, Oliver E. Williamson afirmou. Segundo Ghoshal e Moran (1996), o que causa a crítica é o fracasso da teoria, para buscar seus próprios critérios de eficiência, que, em conformidade com a lógica da sua argumentação, a ameaça de oportunismo provoca aumento de custos da transação, e as organizações existem para apaziguar os riscos de oportunismo e, dessa forma, acumular ganhos e eficiências.

Nessa perspectiva, de acordo com Alves (2008), a TCE apresenta o oportunismo e a racionalidade limitada como duas características importantes dos agentes econômicos. Em 1975, Oliver E. Williamson definiu o oportunismo como uma configuração forte de motivação ao auto-interesse, quando o indivíduo pode tomar atitude, visando a uma situação

mais favorável a si próprio, em detrimento de um bem comum. Já a racionalidade limitada provém da observação de que os agentes não conseguem assimilar toda a complexidade à sua volta e, assim, não conseguem construir contratos perfeitos e completos.

O oportunismo defendido por Oliver E. Williamson é a gênese da origem dos problemas de risco moral e seleção adversa, sendo a causa essencial para o fracasso dos mercados e para a existência da empresa. Segundo Kotowitz (1987), o risco moral faz referência àquelas ocasiões em que um integrante do mercado fica impossibilitado de averiguar as atitudes do outro, de modo que esse último possa tentar maximizar sua utilidade e, assim, aproveitar-se de falhas ou omissões contratuais.

Em conformidade com Alves (2008), apesar das críticas de Ghoshal e Moran (1996), a teoria de transação de custos, desenvolvida por Coase (1973), tendo auferido uma ampla contribuição de Williamson (1985), é magnífica para ilustrar alguns pontos essenciais sobre a relação e utilização de recursos dentro da empresa e seu desenvolvimento com o mercado.

Williamson (1996) rebate a crítica de Ghoshal e Moran (1996), argumentando que para estar alerta aos perigos do oportunismo não é, no entanto, tolerá-lo ou encorajá-lo, mas avaliá-lo, observando o cenário, a fim de ter a percepção dos possíveis riscos. O autor também chama atenção para a inexistência de uma teoria que fundamente a afirmação de Ghoshal e Moran (1996), de que a TCE, na melhor das hipóteses, apenas, esclarece um nível muito pequeno de cooperação e, portanto, explica somente uma ínfima parte dos potenciais de ganhos e eficiência. Contudo, o mesmo acrescenta que realizar crítica em ciências sociais, fazendo anedota, gera muitas discussões e, ainda, coloca que a economia dos custos da transação é uma história de sucesso empírico.

O questionamento é salutar para qualquer campo do conhecimento. Ghoshal e Moran (1996) discutem sobre a teoria de custos da transação, a indagar alguns aspectos relacionados a essa matéria. Já Williamson (1996) rebate, a evidenciar a ausência de teoria que embasasse as proposições de Ghoshal e Moran (1996).

Na base teórica desta pesquisa, utilizou-se a teoria de cluster desenvolvida por Porter (1993), o que resultou no estudo dos fatores do diamante de competitividade. Do mesmo modo, empregou-se a teoria de custos de transação econômica, pesquisada por Williamson (1979), uma vez que abriu a discussão a respeito dos pressupostos comportamentais e atributos de transação. Nessa perspectiva, buscou-se responder sobre qual é a relação dos custos de transação econômica com o cluster de salina no Estado do Rio Grande do Norte.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se propôs a identificar a relação dos custos de transação econômica com o cluster de salina no Estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, teve como enfoque inicial o cálculo dos índices Gini Locacional (GL) e Quociente Locacional ou índice de especialização (QL), o que possibilitou mapear o cluster de salina no Estado. No entanto, para alcançar o objetivo proposto, realizou-se a pesquisa qualitativa

Portanto, o enfoque principal deste estudo é a abordagem qualitativa que Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 17) denominam, neste caso, de “modelo de enfoque dominante, já que o estudo se desenvolveu na perspectiva de um dos dois enfoques utilizados, no qual, somente um, prevaleceu”.

O enfoque qualitativo, em geral, é utilizado, sobretudo, para descobrir e refinar as questões de pesquisa. Com frequência, ele está baseado em métodos de coleta de dados sem medição numérica, como as descrições e as observações. Regularmente, questões e proposições surgem como parte do processo de pesquisa, que é flexível e se move entre os eventos e sua interpretação, entre as respostas e o desenvolvimento da teoria. Muitas vezes, é chamado de “holístico”, porque considera o “todo”, sem reduzi-lo ao estudo de suas partes (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 05).

Sampieri, Collado e Lucio (2006) afirmam que, na pesquisa qualitativa, há flexibilidade de desenvolver questões e proposições antes, durante, ou depois da coleta e da análise. Eles explicam que essa ação tem utilidade, inicialmente, para encontrar quais são as questões mais significativas na pesquisa, para, depois, refiná-las e respondê-las, ou verificar as proposições. Para ele, a proeminência não está em aferir as variáveis envolvidas no evento, mas em compreendê-las. Dessa forma, esse enfoque se baseia em um procedimento indutivo, ou seja, explora e descreve, e, conseqüentemente, dá origem a perspectivas teóricas, indo do particular para o geral.

Sampieri, Collado e Lucio (2006) ressaltam que as proposições direcionam a pesquisa para o que ela está buscando ou tentando evidenciar, bem como as define como ensaios, a fim de elucidar eventos pesquisados, estabelecidos como proposições.

Deste modo, com a intenção de responder qual é a relação dos custos de transação econômica com o cluster de salina no Estado do Rio Grande do Norte, conjecturaram-se, a partir da teoria, as suas respectivas proposições:

TEORIA I

Cluster é uma forma alternativa de organizar a cadeia de valor, que proporciona a proximidade entre as empresas e instituições, por estarem localizadas em uma mesma área geográfica, como também a frequência de transações, entre elas, promove melhor coordenação e menor incerteza de informação do ambiente. Assim, os clusters suplantam as implicações inerentes a relacionamentos e se destacam como um conjunto de empresas e de instituições autônomas, informalmente relacionadas, representando uma configuração de firma robusta, que proporciona benefícios em termos de eficiência, eficácia e flexibilidade (PORTER, 1998).

Dessa forma, têm-se as seguintes proposições:

- a) A comunicação existente, no cluster, reduz a incerteza da informação sobre o mercado.
- b) A frequência de transações, entre as organizações que estão envolvidas no cluster, minimiza a incerteza de informação do ambiente.
- c) O elo de amizade e o vínculo comunitário, proporcionados pelo cluster, minimizam os pressupostos comportamentais da transação (Racionalidade limitada e oportunismo).

3.1 TEORIA II

As organizações, em clusters dinâmicos, possuem funcionários especializados e experientes, reduzindo os seus custos de pesquisa e de transação em processo de recrutamento. Uma empresa que faz parte de um cluster pode obter, agilmente, o que precisa para buscar inovações, bem como os fornecedores e parceiros locais podem ficar envolvidos no processo de inovação, assegurando uma melhor adequação às necessidades do cliente (PORTER, 1998).

Os clusters são favoráveis para a constituição de novos negócios, devido a uma variedade de motivos: primeiro, a percepção de falhas em produtos ou serviços é facilitada para os indivíduos; segundo, as barreiras à entrada são reduzidas em relação a outros lugares; terceiro, os ativos necessários: capacidades, insumos e funcionários são notadamente disponíveis; quarto, as instituições financeiras e investidores já estão intimamente relacionados, podendo requerer um prêmio menor sobre o capital (PORTER, 1998).

Portanto, o cluster forma um mercado local atrativo, caracterizado pela redução dos riscos percebidos, que, em muitas situações, é uma opção adequada para a integração vertical (PORTER, 1998).

Nessas condições, têm-se as seguintes proposições:

- d) O cluster é uma alternativa mais eficiente para a integração vertical.
- e) O cluster facilita a captação de recursos para a organização.

3.2 TEORIA III

As organizações que participam de um cluster têm seus custos de transação reduzidos, em razão da simplificação das negociações, da disponibilidade e da facilidade de conhecimento, da relação amigável, como também do vínculo comunitário estabelecido (PORTER, 1998).

Portanto, têm-se as seguintes proposições:

- f) As empresas que fazem parte de um cluster possuem um custo de transação econômica menor, por haver um capital de relacionamento entre elas, o que contribui para o fortalecimento do cluster.
- g) O bom relacionamento das empresas que participam de um cluster pode significar um baixo custo de transação econômica.

Nessa perspectiva, o problema de pesquisa implicou um estudo que respondesse às perguntas abaixo:

- a) Qual é o posicionamento do cluster de salina no diamante de competitividade do Estado do Rio Grande do Norte?
- b) Quais são os fatores do diamante de competitividade no setor salineiro do Estado do Rio Grande do Norte?
- c) Quais são os pressupostos comportamentais, advindos das transações econômicas realizadas nas empresas, que compõem o cluster de salina no Estado do Rio Grande do Norte?
- d) Quais são os atributos das transações econômicas, realizadas nas organizações objeto de estudo?

- e) Quais são as práticas de contratação que ocorrem nas empresas pesquisadas?
- f) Quais são os custos de transação econômica, *ex-ante e ex-post*, nas organizações estudadas?
- g) Qual é a estrutura de governança, existente nas organizações que compõem o cluster de salina no Estado do Rio Grande do Norte?

Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), a se elaborar uma proposição, é necessário conceituar os termos ou variáveis que estão inclusos em seu contexto, independente do enfoque escolhido, seja o qualitativo ou quantitativo, pelas seguintes razões:

- a) Qualquer indivíduo que venha a ler a pesquisa dê a mesma interpretação aos termos ou variáveis inseridas nas hipóteses.
- b) Garantir que as variáveis possam ser medidas, avaliadas, induzidas ou inferidas. No caso do enfoque qualitativo, é duplamente preciso, para a evidenciação empírica, característica das proposições.
- c) Comparar com outros estudos equivalentes.
- d) Proporcionar uma melhor avaliação aos resultados, já que as variáveis também são contextualizadas.

“Uma variável é uma propriedade que pode modificar, cuja transformação é suscetível à medição e à observação” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 121). O autor explica que a variável possui valor para a ciência, no momento em que se relaciona com outras, ou seja, faz parte de uma hipótese ou de uma teoria. Eles também ressaltam que, para o enfoque qualitativo, a variável é uma categoria de análise, a qual também é conhecida como variável qualitativa.

Considerando o enfoque principal deste estudo, classificar-se-ão as variáveis qualitativas, que compõem o problema de pesquisa, como categorias e subcategorias de análise.

3.3 CATEGORIAS E SUBCATEGORIA DE ANÁLISE

- a. Custo de transação econômica
- b. Clusters

Por sua vez, as categorias de análise foram qualificadas por meio das seguintes subcategorias:

3.3.1 Custo de transação econômica:

- a. Pressupostos comportamentais – racionalidade limitada e oportunismo;
- b. Dimensões da transação – incerteza, frequência e especificidade de ativo;
- c. Estrutura de governança – contratação clássica, contratação neoclássica, contratação relacional, bem como governança de mercado, governança trilateral, governança bilateral e governança unificada (integração vertical).

3.3.2 Clusters:

- a. Condições dos fatores;
- b. Condições da demanda;
- c. Indústrias correlatas e de apoio;
- d. Estratégia;
- e. Estrutura;
- f. Rivalidade interna.

3.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (DC) E OPERACIONAIS (DO) DAS CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE

Em consonância com Beuren et al. (2003, p. 112), “é essencial a adequada definição constitutiva e operacional dos principais termos e variáveis utilizados ao longo do trabalho”, o que é fundamental para a apropriada percepção dos resultados da pesquisa. Para os autores, a própria teoria ajuda o pesquisador a delimitar, de forma clara e segura, as variáveis mais adequadas para o estudo, excluindo as não pertinentes. As definições constitutivas das variáveis geralmente fazem menção às definições de dicionários, empregadas por todos, até mesmo por cientistas, mas não são suficientes para finalidades científicas, já que podem apresentar diferentes interpretações semânticas.

Em se tratando da definição operacional, pode-se determinar como uma ligação entre os conceitos e as observações, haja vista que confere importância a um termo ou variável, apontando as ações necessárias para medi-lo ou controlá-lo (KERLINGER, 1980). Para

Beuren et al. (2003), embora seja restrita a definição operacional dos termos e variáveis essenciais, é relevante, no sentido de auxiliar o pesquisador, a perceber a realidade baseada na experiência.

3.4.1 Categoria de análise - Custos de transação econômica

Definição constitutiva - Na transação, consideram-se o conflito, a mutualidade e a ordem; e, sucedido dessa confirmação, ele ressalta que a assiduidade de uma negociação é, de fato, cada vez mais significativa para a empresa (COMMONS, 1932).

Os custos de transação são os custos de “funcionamento do sistema econômico” (ARROW, 1969, p. 01). A economia dos custos de transação corresponde a algo mais microanalítico, autoconsciente, a respeito dos seus pressupostos comportamentais, bem como inclui e amplia a relevância econômica da especificidade dos ativos e se fundamenta na análise institucional comparativa, que se refere à organização de negócios como uma estrutura de governança, e não como uma unidade em função da produção, e atribui maior valor sobre as condições, *ex-post*, negociadas em contrato (WILLIAMSON, 1985).

Para Williamson (1981), a transação sucede da troca de mercadorias ou serviço por meio de uma interface tecnologicamente separável. Já o custo de transação corresponde ao consumo de recursos econômicos, para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, assegurando que o cumprimento dos termos contratuais se faça de forma satisfatória para os participantes e, de maneira compatível, com a sua funcionalidade econômica (PONDE, 1994).

Definição operacional - Os custos de transação econômica representam os gastos decorrentes da preparação e da negociação do contrato, mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, monitoramento do desempenho e organização de atividades.

3.4.1.1 Subcategoria de análise: racionalidade limitada

Definição constitutiva - Racionalidade limitada denota uma conduta que é apropriada para a realização de determinados objetivos, em conformidade com as restrições conferidas pelas situações e limitações apresentadas (SIMON, 1972).

Definição operacional – Racionalidade limitada significa que os agentes não conseguem conhecer todas as informações que circundam as negociações, em razão da própria restrição cognitiva.

3.4.1.2 Subcategoria de análise: oportunismo

Definição constitutiva – Oportunismo é a apresentação distorcida de informações, com a finalidade de iludir, desvirtuar e dissimular, a fim de desconcertar uma das partes envolvida (WILLIAMSON, 1985).

Definição operacional – O oportunismo corresponde à exposição de informações incompletas, com o objetivo de tirar vantagens de um dos agentes envolvidos na negociação.

3.4.1.3 Subcategoria de análise: especificidade de ativo

Definição constitutiva – A especificidade de ativo faz menção à condição em que um ativo pode ser realocado para usos alternativos e por usuários alternativos, sem atribuir dano ao valor produtivo (Williamson, 1991).

Definição operacional – A especificidade de ativo é a condição de reutilização de um bem em outras atividades.

3.4.1.4 Subcategoria de análise: incerteza

Definição constitutiva – É uma definição imperfeita do mundo. O sujeito acredita que o mundo é uma ordem de circunstância, e que cada uma é a definição perfeita para o que ele considera importante, e a incerteza está exatamente em não perceber qual é a situação real dos fatos (ARROW, 1974).

Definição operacional – A incerteza é a dúvida das informações que são disponibilizadas no momento da negociação.

3.4.1.5 Subcategoria de análise: frequência

Definição constitutiva – A frequência está relacionada com a quantidade de vezes que a transação pode acontecer (WILLIAMSON, 1985).

Definição operacional – A frequência equivale ao número de vezes em que um negócio ocorre.

3.4.1.6 Subcategoria de análise: contratação clássica

Definição constitutiva – Contratação clássica se refere a acordos claros, para os quais não é necessária a identidade dos agentes, bem como não há qualquer relação de dependência entre os agentes envolvidos na transação (MACNEIL, 1974).

Definição operacional – Contratação clássica corresponde a negociações simples e claras.

3.4.1.7 Subcategoria de análise: contratação neoclássica

Definição constitutiva – Contratação neoclássica são acordos que favorecem a autonomia dos agentes envolvidos na transação, apesar de serem bilateralmente dependentes. Portanto, a identidade dos agentes é perfeitamente significativa, porque se acontecer finalização prematura, ocorrerão encargos em uma ou ambas as partes (WILLIAMSON, 1985).

Definição operacional – A contratação neoclássica corresponde a acordos de longo prazo, caracterizados por situações de incerteza, bem como a identidade dos agentes é importante.

3.4.1.8 Subcategoria de análise: contratação relacional

Definição constitutiva – Contratação relacional faz menção à relação dos agentes e ao seu desenvolvimento ao longo do tempo. Equipara-se a uma “mini sociedade”, que possui um conjunto peculiar de regras e normas, em um padrão singular e exclusivo, para cada relação contratual (MACNEIL, 1978).

Definição operacional – Contratação relacional faz referência à relação mantida entre os agentes, ao longo do tempo.

3.4.1.9 Subcategoria de análise: estrutura de governança de mercado

Definição constitutiva – A governança de mercado é a estrutura básica para as negociações (WILLIAMSON, 1985), tendo em vista que não é necessário conhecer os agentes envolvidos, já que não há dependência entre as partes (WILLIAMSON, 1991), uma

vez que a especificidade de ativo é pequena, resultando em um custo reduzido de transação (WILLIAMSON, 1985).

Definição operacional – A governança de mercado é uma estrutura que não requer a identificação dos agentes, posto que o custo de transação é reduzido, em razão da ausência de comportamentos oportunistas, tendo em vista que a especificidade de ativo é pequena e, conseqüentemente, o nível de frequência e de incerteza é mínimo.

3.4.1.10 Subcategoria de análise: estrutura de governança trilateral

Definição constitutiva – A estrutura de governança trilateral é representada por negociações ocasionais, mistas e idiossincráticas, o que caracteriza os contratos neoclássicos. Dessa forma, uma vez firmado o contrato, a sua seqüência é motivada até a finalização do período contratual (WILLIAMSON, 1985).

Definição operacional – A estrutura de governança trilateral representa as transações, nas quais não apenas os investimentos específicos são colocados em práticas, mas também o custo de oportunidade. E, em casos de conflito, há a probabilidade de não recorrer, imediatamente, ao litígio, antes que haja a interferência de terceiros para a arbitragem de inconformidades relacionadas com fatos não previstos

3.4.1.11 Subcategoria de análise: estrutura de governança bilateral

Definição constitutiva – A estrutura de governança bilateral, pautada na contratação relacional, configura negociações recorrentes, identificadas como mistas e altamente idiossincráticas. O seu emprego é para transações não padronizadas e a frequência das negociações permite a recuperação dos seus custos (WILLIAMSON, 1979).

Definição operacional – A estrutura de governança bilateral corresponde à dependência recíproca entre as partes, visto que é representada pela contratação relacional. Essa estrutura gerencia as transações referentes a ativos intensamente específicos, os quais são essenciais para a produção.

3.4.1.12 Subcategoria de análise: governança unificada (integração vertical)

Definição constitutiva – Integração vertical é a reunião de processos de produção, distribuição, vendas ou processos econômicos, tecnologicamente diversificados, no ambiente interno de uma empresa (PORTER, 2004).

Definição operacional – A integração vertical está relacionada com a unificação de alguns elos da cadeia de valor, como a produção, a distribuição e a venda do produto.

3.4.2 Categoria de análise - Cluster

Definição constitutiva - Os clusters são aglomerados de indústrias, que simplificam a composição de novas transações, por meio de redução de custos, expandindo as chances de mercado e de inovação, bem como possibilitando às organizações a empregarem os recursos locais, para aumentarem os negócios mais rapidamente (DELGADO; PORTER; STERN, 2011).

Definição operacional - Os clusters correspondem a aglomerados de indústrias que facilitam as suas ações, por meio da interação e comunicação das empresas que se inter-relacionam.

3.4.2.1 Subcategoria de análise: condições dos fatores

Definição constitutiva – Condições dos fatores fazem menção à situação do País, no que se refere aos fatores de produção, como trabalho específico ou infraestrutura, suficientes à competitividade em certa indústria (PORTER, 1993).

Definição operacional – Condições de fatores representam a posição da nação, no que diz respeito a rodovias, portos, aeroportos e outros, para a operacionalização eficiente das indústrias brasileiras.

3.4.2.2 Subcategoria de análise: condições da demanda

Definição constitutiva – Condições da demanda é a posição da demanda local, no que se refere aos produtos ou serviços da indústria (PORTER, 1993).

Definição operacional – Condições da demanda correspondem à sofisticação da demanda, em termos de qualidade e preço dos produtos ou serviços.

3.4.2.3 Subcategoria de análise: indústrias correlatas e de apoio

Definição constitutiva – Indústrias correlatas e de apoio é a presença, ou ausência, na Nação, de indústrias abastecedoras e correlatas, que sejam internacionalmente competitivas (PORTER, 1993, p. 87). Para o autor, as indústrias correlatas são aquelas com quem as organizações podem dividir atividades na cadeia de valor, por meio das indústrias (por exemplo, canais de distribuição e desenvolvimento de tecnologia) ou transferir conhecimentos protegidos pelo direito de propriedade de uma indústria para outra.

Definição operacional – Indústrias de apoio são organizações que amparam a indústria com pesquisa e capacitação, bem como as correlatas, que auxiliam, compartilhando ações na cadeia de valor, e isso pode ocasionar o desenvolvimento de tecnologia, produção, venda e distribuição.

3.4.2.4 Subcategoria de análise: estratégia

Definição constitutiva – Estratégia é a condição para descobrir uma posição na indústria, a fim de que a organização possa perfeitamente se proteger contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 2004).

Definição operacional – Estratégia é a ação necessária para as transformações competitivas que os gestores buscam, a fim de atingir o melhor desempenho da empresa.

3.4.2.5 Subcategoria de análise: estrutura

Definição constitutiva – “estrutura são as condições predominantes no país, que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas” (PORTER, 2009, p. 182).

Definição operacional – são os investimentos em rodovias, hidrovias, aeroportos, porto, energia, educação e outras ações efetivas, que tornem eficiente a produtividade industrial do país.

3.4.2.6 Subcategoria de análise: rivalidade interna

Definição constitutiva – A rivalidade entre os competidores admite a forma comum de disputas por posição, com uso de estratégias, como: concorrência de preços, publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente (PORTER, 2004).

Definição operacional – A rivalidade interna corresponde às disputas por posição de mercado, por meio de ações estratégicas, como: preço, qualidade e marketing.

3.4.3 Definição de termos importantes

A atividade do sal – É a extração de sal marinho, que emprega a água do mar como matéria-prima. A água do mar é captada do Rio Mossoró e bombeada para o interior de uma série de evaporadores e concentradores, em que a evaporação solar faz crescer, gradualmente, a concentração de sais, até o momento em que a salmoura está saturada de cloreto de sódio, quando é transferida para os cristalizadores, em que a precipitação do sal acontece antes de existir a cristalização dos sais, que possam contaminar o produto (COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE MOAGEM E REFINAÇÃO SANTA CECÍLIA LTDA - CIMSAL, 2014).

3.5 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento corresponde à elaboração de um plano de pesquisa, que apresenta as fases necessárias, as quais o pesquisador julga como importantes meios técnicos para a investigação (GIL, 2008a). O item essencial para a sua determinação corresponde à ação empregada na coleta de dados. Dessa forma, identificam-se dois grupos de delineamento: o que busca as fontes de papel, e o que considera os dados provenientes de pessoas. No último grupo, está o estudo de caso, procedimento técnico que foi empregado nesta pesquisa (GIL, 2008b).

Yin (2010) destaca que o estudo de caso é aplicado em muitas circunstâncias, para cooperar com o conhecimento dos fatos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Ele explica que essa técnica é empregada na economia, quando há o interesse de investigar estruturas de certo setor industrial ou a economia de um município. Portanto, a sua necessidade acontece do anseio de apreender os fatos sociais complexos.

O estudo de caso possibilita que os pesquisadores retenham as propriedades holísticas e relevantes dos acontecimentos da vida real, como: os ciclos individuais, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de

vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias (YIN, 2010).

Para Gil (2008b), o estudo de caso corresponde a uma forma de pesquisa extensamente empregada nas ciências biomédicas e sociais. Incide no estudo intenso e extenuante de um ou poucos objetos, de maneira que possibilite seu vasto e minucioso conhecimento. O autor ressalta que a apreciação de um único, ou de poucos casos, proporciona um fundamento delicado para a generalização. No entanto, o objetivo desse procedimento não é fornecer conhecimento preciso das propriedades de uma população, mas de apresentar uma visão global do problema, ou de apontar potenciais fatores que o influenciam ou são, por ele, influenciados.

Quanto à classificação deste estudo, ele foi exploratório, descritivo e explicativo. Gil (2008b) enfatiza que a pesquisa exploratória tem como finalidade oferecer maior intimidade com o problema de pesquisa, no sentido de torná-lo mais claro. Ele argumenta que esse tipo de análise possui como desígnio fundamental o aperfeiçoamento de ideias ou a conquista de percepções, assim como a sua preparação é adaptável, de forma que permita a consideração das mais diversas características referentes ao fenômeno estudado.

Já a pesquisa descritiva busca a descrição dos aspectos de uma população ou acontecimento ou, então, a concepção de relações entre variáveis. A respeito da pesquisa explicativa, ela possui como cerne, determinar os fatos que esclarecem ou colaboram para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois esclarece o porquê dos eventos (GIL, 2008b).

3.6 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é de caráter descritivo, por suscitar a descrição dos acontecimentos e da dinâmica relacionada com o cluster estudado. É classificada como exploratória, em razão da inexistência de trabalhos que relacionem a teoria de custo de transação econômica com a teoria de cluster, como também é explicativa, visto que o autor desejou esclarecer, com detalhe, a relação entre as categorias de análise.

O procedimento técnico, para a realização do trabalho, correspondeu a um estudo de caso, que foi empregado no cluster salineiro do Estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, fez-se, inicialmente, um mapeamento, com base nos índices Gini Locacional (GL) e Quociente Locacional ou índice de especialização (QL); utilizaram-se os indicadores: o número de emprego (variável base) e o número de estabelecimento (variável de controle),

gerados por essa indústria no ano de 2012. Justifica-se o período, em razão de ser a última consolidação de dados, realizada no banco da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Suzigan; Furtado; Garcia e Sampaio (2003) explicam que o banco de dados RAIS/MTE proporciona o benefício de fornecer uma alta dispersão geográfica, que possibilita, sem precisar de recursos para tabulações singulares, conseguir e processar espontaneamente os dados de maneira bastante minuciosa. Também, concebe um nível relativamente alto de igualdade, o qual autoriza confrontar a repartição dos setores da atividade econômica ao longo do tempo.

No entanto, a RAIS/MTE também apresenta falhas referentes à sua cobertura, haja vista que o Cadastro contém somente relações contratuais formalizadas, advindas das carteiras assinadas. Além disso, a empresa declarante pode escolher por opções exclusivas, em nível de organização, deturpando o resultado da seguinte forma: primeiro, categorizando o aglomerado das unidades produtivas de uma organização diversificada, em um mesmo endereço, e em um único setor da Classificação Nacional da Atividade Econômica – CNAE (SUZIGAN; FURTADO; GARCIA; SAMPAIO, 2003).

Pode-se utilizar uma única declaração para diversas unidades produtivas de uma mesma organização, além de empresas multiprodutoras se enquadrarem, somente, na atividade de seu produto principal; terceiro, como o emprego é a variável-base utilizada pela RAIS, ela não capta informações relativas às distinções interregionais de tecnologia e de produtividade; quarto, por ser declaratória, pode ocasionar anormalidades na apreciação de pequenas organizações ou de regiões desfavoráveis, em razão do alto número de empresas não declarantes (SUZIGAN; FURTADO; GARCIA; SAMPAIO, 2003).

A partir dessa base de dados, calcularam-se os indicadores de concentração espacial e o quociente locacional ou índice de especialização local, a fim de identificar, demarcar, de modo especial, e caracterizar a estrutura do cluster salineiro. Posteriormente, realizou-se o estudo de caso de natureza qualitativa, a fim de identificar a relação existente entre os custos de transação econômica e o cluster objeto de estudo.

Ketels e Sölvell (2007) destacam que considerar uma ordem de perspectiva, como tamanho e especialização, é relevante para examinar se a participação do emprego, em indústrias específicas, pertencentes a uma categoria de cluster em certa região, consegue especialização suficiente, para ampliar repercussões e elos, que indicam resultados econômicos positivos.

O objetivo do mapeamento do cluster de salina é posicioná-lo no diamante de competitividade da região. Com essa perspectiva, consideraram-se os seguintes aspectos para a sua seleção, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Critérios de Seleção para o Estudo do Cluster de Salina

Aplicabilidade do modelo de cluster	
Dimensão	Número de empresas, empregos gerados e volume de negócios.
Nível de concentração geográfica	A proximidade entre as organizações é indicada, a fim de efetuar todas as negociações, as ligações, etc.
Cadeia de valor	Um cluster competitivo agrega agentes que assegurem todas as funções na cadeia de valor, como produtores finais, universidades e outros.
Instituições de apoio	Um cluster competitivo abrange instituições de pesquisa e de formação, e uma ordem das de mais instituições com as quais interage e coopera.
Participante relevante para economia local	
Emprego	Origem de vantagem econômica para a região: a economia local é especializada na atividade principal do cluster de salina, o que constitui suas características diferenciais.
Participação nas exportações	Potencial de desenvolvimento.
Importância comercial para a região, nação e mundo	Potencial de crescimento – oportunidade de negócio.
Relevância socioeconômica do cluster na região.	Inovação e desenvolvimento de produtos novos.
Nível tecnológico e grau de sofisticação	Potencial para adaptação de tecnologias novas.

Fonte: Adaptado de Ketels e Sölvell (2007).

Mapeamento de cluster é um tratamento relativamente novo para proporcionar um maior entendimento da presença, perfil e desempenho econômico dos clusters. A sua principal relevância é a comparabilidade entre as regiões e o desempenho real das organizações. Os dados de um mapeamento de cluster são itens significativos, para entender a constituição regional de uma economia, e os arquétipos geográficos de atividades econômicas em um cluster (KETELS; SÖLVELL, 2007).

Nessa perspectiva, o índice Gini Locacional (GL) evidencia a concentração espacial da atividade econômica, o qual oscila entre zero e um. Quanto mais próximo da unidade, mais espacialmente concentrada é a classe de indústria. Dessa forma, nas classes em que o GL é maior, sugere-se haver sistemas locais de produção (SUZIGAN; FURTADO; GARCIA; SAMPAIO, 2004).

No entanto, o GL aponta, somente, que determinada classe de indústria é geograficamente concentrada, o que não possibilita averiguar se há sistemas locais de

produção, fazendo-se necessário empregar o quociente locacional (QL), para identificar em quais regiões residem as atividades das classes de indústria, mais concentradas, em termos geográficos (SUZIGAN; FURTADO; GARCIA; SAMPAIO, 2004).

O quociente locacional é a razão entre a presença de uma determinada classe de indústria, na estrutura produtiva de uma região, e a participação dela na estrutura produtiva do Estado. Assim, quanto maior for o QL, maior será a especialização da região na referente classe de indústria (SUZIGAN; FURTADO; GARCIA; SAMPAIO, 2004).

Mas vale salientar que, apesar de esse índice ser empregado, deve-se ter prudência, tendo em vista suas restrições. Especificamente, ele não é interessante para apontar especializações em regiões, onde a estrutura produtiva é mais diferenciada, como é o exemplo de cidades que fazem parte das regiões metropolitanas. Ainda mais, regiões humildes, que podem indicar níveis demasiadamente altos de especialização, em virtude da participação de uma organização produtiva, mesmo que de extensões modestas (SUZIGAN; FURTADO; GARCIA; SAMPAIO, 2004).

É recomendado usar algumas variáveis de controle, que farão o papel de filtros, a fim de colocar critérios de maior ou menor seletividade nos efeitos dos índices de concentração (GINI) e de especialização (QL). Essa decisão é significativa porque, em certas situações, o alto coeficiente de especialização é em virtude da baixa densidade da estrutura industrial interna, o que pode ocasionar uma superestimação da importância do sistema local (SUZIGAN; FURTADO; GARCIA; SAMPAIO, 2004).

Para resolver essa irregularidade, deve-se empregar a participação relativa da microrregião no Estado, naquela determinada classe industrial, o que dimensionaria a sua relevância econômica. Dessa forma, possibilitaria indicar que o alto índice de QL de uma região não será causado pela presença local de uma grande organização. Assim, sugere-se que sejam utilizadas informações a respeito do número de organizações, como variável de controle; com isso, permitiria averiguar se trata realmente de um cluster, com um número relevante de empresas. Nessa perspectiva, excluem-se as microrregiões em que a elevada especialização, evidenciada por um QL alto, venha a ser da participação de uma ou poucas organizações de maior porte (SUZIGAN; FURTADO; GARCIA; SAMPAIO, 2004).

Os indicadores utilizados, nesta pesquisa, para o cálculo do GL e do QL, correspondem ao número de emprego (variável-base), que a indústria de sal gerou, por microrregião no Estado do Rio Grande do Norte, e ao número de estabelecimentos existentes (variável de controle).

Para Haddad (1998), o quociente locacional é dado pela seguinte expressão:

$$QL_j = \frac{\frac{E_j}{E_{i\bullet}}}{\frac{E_{\bullet i}}{E_{\bullet\bullet}}} = \text{Quociente locacional do setor } i \text{ na região } j,$$

Em que:

QL_{ij} - equivale ao QL do setor *i* na indústria *J*;

Emprego *ij* - é o emprego no setor *i* na região *J*;

Emprego *•j* - corresponde ao emprego em todos os setores da região *J*;

E_{*i*•} - faz menção ao emprego no setor *i* de todas as regiões;

Emprego_{••} – refere-se ao emprego em todos os setores em todas as regiões.

Para Lara et al. (2010), um índice locacional maior que 1, sugere que a região *j* possui, proporcionalmente, um maior número de empregos no setor *i*, no momento em que é relacionado com a sua importância para o emprego no Estado, como um todo, isto é, a região *j* agrega uma dimensão de emprego estadual no setor *i*, que é superior a sua extensão no total de emprego estadual. Segundo os autores, pode-se perceber também que o emprego do setor *i* significa uma parte mais elevada do emprego total, ao ponderar isoladamente a região *j*, do que quando é analisado o Estado, como um todo. Dessa forma, quando $QL > 1$, evidencia-se concentração da atividade *i* na região *j*.

Quanto ao GL, observa-se que o coeficiente de Gini é normalmente empregado nos estudos relacionados com a distribuição de renda. No entanto, do mesmo modo, é possível considerar e interpretar o nível de concentração de certa variável, como emprego, na área geográfica (LARA et al., 2010).

Segundo Suzigan; Furtado; Garcia e Sampaio (2003), a metodologia, para o cálculo do coeficiente de Gini locacional, é similar ao do coeficiente de Gini tradicional. Inicialmente, é necessário colocar, em ordem decrescente, os índices de especialização ou locacional das microrregiões do Estado, a começar da seleção de uma variável base, neste caso, emprego. De agora em diante, é exequível estabelecer a curva de localização (ou curva de Lorenz).

Segundo Suzigan; Furtado; Garcia e Sampaio (2003, p. 47), estabelecem-se os eixos da seguinte maneira:

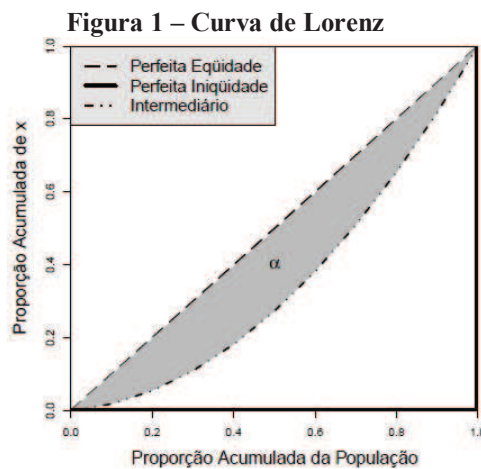
- ✓ No eixo vertical, as porcentagens acumuladas da variável-base (emprego) em uma determinada classe de indústria por regiões (ou municípios);

- ✓ No eixo horizontal, as porcentagens acumuladas da mesma variável para o total da classe de indústria por regiões (ou municípios).

Suzigan; Furtado; Garcia e Sampaio (2003, p. 47) explicam que:

As inclinações dos segmentos de linha reta das curvas de localização equivalem aos índices de especialização das diversas regiões (ou municípios) nos respectivos setores. Por definição, o coeficiente de Gini Locacional é a relação entre a área de concentração indicada por α , e a área do triângulo formado pela reta de perfeita igualdade com os eixos das abscissas e das ordenadas.

Para Hoffmann (1998), a área que fica entre a linha de total igualdade e a curva de Lorenz (curva de localização) corresponde à área de desigualdade, apontado por α na Figura 1. Em situações de total iniquidade, $n - 1$, vários indivíduos possuem 0, e somente um indivíduos possui tudo. Nessas condições, a área de desigualdade equivale à área do triângulo, essa base é igual a $1 - 1/n$, bem como a altura equivale a 1.



Fonte: Hoffmann (1998).

Assim, o coeficiente de GINI é conceituado como o índice em meio à área de inequidade α e o valor deste limite:

$$G = \frac{\alpha}{0,5} = 2\alpha$$

Suzigan; Furtado; Garcia e Sampaio (2003, p. 48) ressaltam que quando α está envolvido entre $0 \leq \alpha \leq 0,5$, tem-se $0 \leq GL \leq 1$. Com isso, quanto mais próximo de 1 (um), mais concentrado territorialmente.

Para o estudo de caso, buscaram-se informações por meio de entrevistas semi-estruturadas, as quais foram realizadas com os diretores das organizações salineiras. Cada entrevista teve, em média, a duração de uma hora e quarenta minutos. A fim de coletar os dados, foram necessário três meses para o cumprimento de todas as entrevistas. Essa fase possuiu características de um estudo transversal, que, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) ocorre quando a coleta de dados é realizada em apenas um momento, tendo como objetivo descrever variáveis e analisar sua incidência e inter-relação em uma determinada ocasião.

A pesquisa utilizou entrevista semi-estruturada, porque possibilitou melhor comunicação e percepção da veracidade das informações. “Entrevista é a técnica de aquisição de informações, em que o pesquisador comparece, pessoalmente, ao ambiente da população selecionada e formula perguntas, com a finalidade de obter dados necessários para responder à questão estudada” (BEUREN, et al., 2003, p. 131).

3.7 DELIMITAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população de empresas que compõem o setor salineiro corresponde a dezessete organizações. Segundo Richardson (2014, p. 157), população “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características”. Dessa população, participaram da pesquisa catorze empresas salineiras, duas para pré-teste e doze para a consecução da pesquisa, sendo: duas grandes, quatro médias e seis de pequeno porte.

Em se tratando da atividade salineira, cinco empresas, duas grandes e três de médio porte, praticam a extração, a moagem e o refino; três, uma média e duas pequenas, apenas moem e refinam; três empresas pequenas fazem extração e moagem, e uma de pequeno porte somente extrai o sal. Essa amostra é responsável por 97% da produção do sal no Rio Grande do Norte.

A fim de identificar perguntas para a formação do instrumento de coleta, realizou-se um pré-teste com três representantes da indústria salineira. Por meio desse procedimento, constatou-se a receptividade do setor, o que foi confirmado com a execução da pesquisa. Colocou-se, também, em prática um teste-piloto no início dos trabalhos, para corroborar o instrumento de coleta pré-determinado.

A escolha do Rio Grande do Norte, para participar da pesquisa, foi motivada por sua liderança na produção total de sal no País, configurando em torno de 77%, bem como a sua

participação na produção de sal marinho, que representa aproximadamente 95% (SUMÁRIO MINERAL, 2013).

3.8 TIPO E COLETA DE DADOS

Inicialmente, os dados secundários foram utilizados para o cálculo do índice de Gini Locacional e Quociente Locacional, com o propósito de verificar a concentração e a especialização do cluster salineiro. Posteriormente, realizou-se a coleta dos dados primários, para obter informações, que identificassem os fatores do diamante de competitividade, bem como a relação dos custos de transação econômica com o cluster objeto de estudo.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada, a qual possibilitou maior interação e conhecimento entre o pesquisador e os informantes (BEUREN, et al., 2003). Os autores explicam que, para determinados tipos de pesquisa qualitativa, a entrevista semi-estruturada parece ser um dos essenciais mecanismos de coleta de dados.

Portanto, esse instrumento atribui valor à presença do entrevistador, proporciona que o informante empregue toda a sua criatividade e espontaneidade, valorizando mais a investigação (BEUREN, et al., 2003). Para os autores, justifica-se o emprego desse mecanismo, por entenderem que o processo de avaliação de empresas, além de exigir um consistente embasamento teórico, implica a utilização da percepção, *feeling* e experiência.

O instrumento de coleta dos dados primários foi constituído a partir das perguntas de pesquisa, que estão em apêndice. Como forma de validá-lo, realizou-se um pré-teste com três profissionais do cluster salineiro:

- ✓ O primeiro é consultor e professor da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte, que atuou, durante quinze anos, no setor salineiro, como gerente financeiro;
- ✓ O segundo é gestor de uma empresa salineira, que atua há vinte e quatro anos na indústria do sal;
- ✓ O terceiro é empresário, gestor comercial e presidente do Sindicato da Indústria de Moagem e Refino de Sal do Estado do Rio Grande do Norte – Simorsal.

O roteiro de entrevista foi dividido em três blocos: o primeiro trata de perguntas básicas, que envolvem a identidade das organizações do cluster salineiro; o segundo considera os fatores do “Diamante” de competitividade, e o terceiro versa sobre a teoria do custo de transação econômica.

O encontro da pesquisadora com os profissionais que participaram do pré-teste foi satisfatório, em razão do amplo conhecimento que eles possuem a respeito do assunto e da experiência adquirida ao longo dos anos. Portanto, cada pergunta foi discutida, e a entrevista se estendeu por um período de, aproximadamente, duas horas. A maioria das sugestões foi considerada, surgindo um instrumento de coleta que compreendesse as perspectivas dos entrevistados e do problema de pesquisa.

Na realização da pesquisa, para corroborar o que já tinha sido definido como instrumento de coleta, realizou-se um teste-piloto com o primeiro diretor entrevistado, do grupo de doze organizações. Depois de determinar definitivamente o instrumento, deu-se prosseguimento aos trabalhos, que, apesar de alguns desencontros, os entrevistados atenderam às expectativas, subsidiando, com informações, o problema estudado.

3.9 TRATAMENTO DOS DADOS

Os cálculos do coeficiente de Gini e quociente locacional foram utilizados para a análise dos dados secundários, relacionados com o número de emprego (variável-base) e a quantidade de estabelecimento (variável de controle), com o propósito de diferenciar, definir espacialmente e determinar estruturalmente o cluster de salina.

Já os dados primários foram tratados por meio de análise de conteúdo, que “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, o qual utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, p. 40, 2010). A autora explica que não se refere a um mecanismo, mas a um leque de instrumentos, ou, com maior exigência, será somente um instrumento, porém marcado por uma grande diversidade de formas e adaptável a uma área de aplicação vasta, a própria comunicação.

A finalidade da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos, voltada às circunstâncias de produção ou, casualmente, de recepção, a qual recorre a índices quantitativos, ou não. Assim, as diversas etapas da análise de conteúdo se organizam em volta de três pólos cronológicos: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e a interpretação (BARDIN, 2010).

A pré-análise é a fase da organização, que corresponde a um momento de percepções, mas com a finalidade de tornar operacionais e ordenar as primeiras ideias, de forma a orientar, para um esquema seguro do desenvolvimento das ações contínuas, em um plano de análise; em se tratando da exploração do material, o pesquisador cumpre os procedimentos pré-estabelecidos na pré-análise, momento em que envolve a codificação, a decomposição ou a

enumeração; no tratamento dos resultados, o pesquisador, estando confiante dos efeitos, poderá sugerir inferências e antecipar interpretações, no que se refere aos objetivos previstos, ou que se faça menção a outras descobertas inesperadas (BARDIN, 2010).

Nessa perspectiva, os dados de natureza primária foram coletados, por meio de entrevista semi-estruturada. O objetivo foi buscar respostas referentes ao tema, ao problema ou ao tópico de interesse nos termos: a linguagem e a perspectiva do entrevistado, que constituiu uma conversa em que fluiu a opinião, única e profunda, do entrevistado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

A tonalidade da entrevista foi espontânea, indutiva, cuidadosa e com certa demonstração de curiosidade, por parte de quem entrevistou. Foram excluídas perguntas diretas, bem como tendenciosas, ou que induzisse a resposta (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

3.10 CODIFICAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS

Para Bardin (2010), a codificação é uma modificação dos dados brutos do texto, que é efetuada segundo normas peculiares, a qual ocorre por recorte, agregação e enumeração, cuja ação possibilita buscar uma reprodução do conteúdo, ou da sua expressão; susceptível de tornar claro ao analista, as propriedades do texto podem ser utilizadas como indicadores.

Ela explica que a organização da codificação envolve três alternativas, no caso de uma análise quantitativa e categorial: o recorte, que corresponde à escolha da unidade; a enumeração, que faz referência à seleção das regras de contagem, bem como a classificação e a agregação, que está relacionada com a preferência das categorias. Para tanto, foi necessário, inicialmente, transcrever as doze entrevistas do setor salineiro, cuja transcrição foi realizada por uma empresa contratada, do Estado do Rio Grande do Sul. Posteriormente, utilizou-se o *software* ATLAS TI 7.0, a fim de sistematizar os dados.

Importaram-se, para o *Software* Atlas ti 7.0, as doze entrevistas da indústria do sal, cada uma denominada por Sal, mais a indicação de um número; configuração mencionada para preservar a identidade dos entrevistados. Para cada recorte, determinado nas entrevistas, houve a atribuição de um código, o qual foi direcionado para o administrador de códigos do sistema. Posteriormente à codificação de todos os recortes, realizou-se a categorização: agruparam-se os códigos de acordo com as dimensões estudadas das teorias de custo de transação econômica e cluster.

Após a categorização, surgiram as famílias, que apenas puderam ser geridas a partir do administrador de famílias. Em seguida, fizeram-se os vínculos de um código a outro, desde que eles se associassem, empregando-se as relações: com flecha dupla, “*is associated with*” (está associado com), referem-se à associação que um evento faz a outro, e as de mais (< >) equivalem a *contradicts* (contradiz) e as setas, com apenas uma ponta, “*is cause of*” (é causa de), evidencia o que um elemento causa aos de mais. Vale salientar que todo o trabalho de categorização e vinculação de código foi realizado no administrador de códigos. Feita essa parte, construíram-se as redes, a partir dos códigos com seis afirmações, visto que considerar todos os códigos dificultaria a interpretação; todavia, a escolha do código foi realizada, com o cuidado de preservar a relevância da frequência das afirmações.

A fim de formar as redes, considerou-se cada dimensão das teorias de custo de transação econômica e cluster com os seus respectivos códigos. Finalizada a rede, ela era direcionada, pelo sistema, para o administrador de rede. Portanto, o sistema criou os administradores de citação, de código, de família, de vínculo e de rede. No caso das redes, os códigos que têm uma conexão por meio de setas, em vermelho, indicam as famílias que agrupam os códigos respectivos às dimensões de cada teoria, já as setas de cor preta chamam a atenção para a relação entre os códigos.

Para este estudo, a unidade de análise selecionada corresponde ao tema, que é a unidade de sentido, que se liberta, espontaneamente, de um texto analisado de acordo com determinados critérios, referentes à teoria que serve de guia à leitura. Realizar uma análise temática busca encontrar os núcleos de sentido, os quais constituem o diálogo, cuja participação ou frequência de aparecimento podem denotar algo para o objetivo analítico selecionado (BARDIN, 2010).

É preciso fazer a diferenciação entre a unidade de registro, o que se conta, e a norma de enumeração, ou seja, a forma de contagem. No texto finalizado, em que a identificação e o recorte proporcionaram os itens ou unidades de registro, nesse caso o tema, é possível empregar vários tipos de enumeração (BARDIN, 2010).

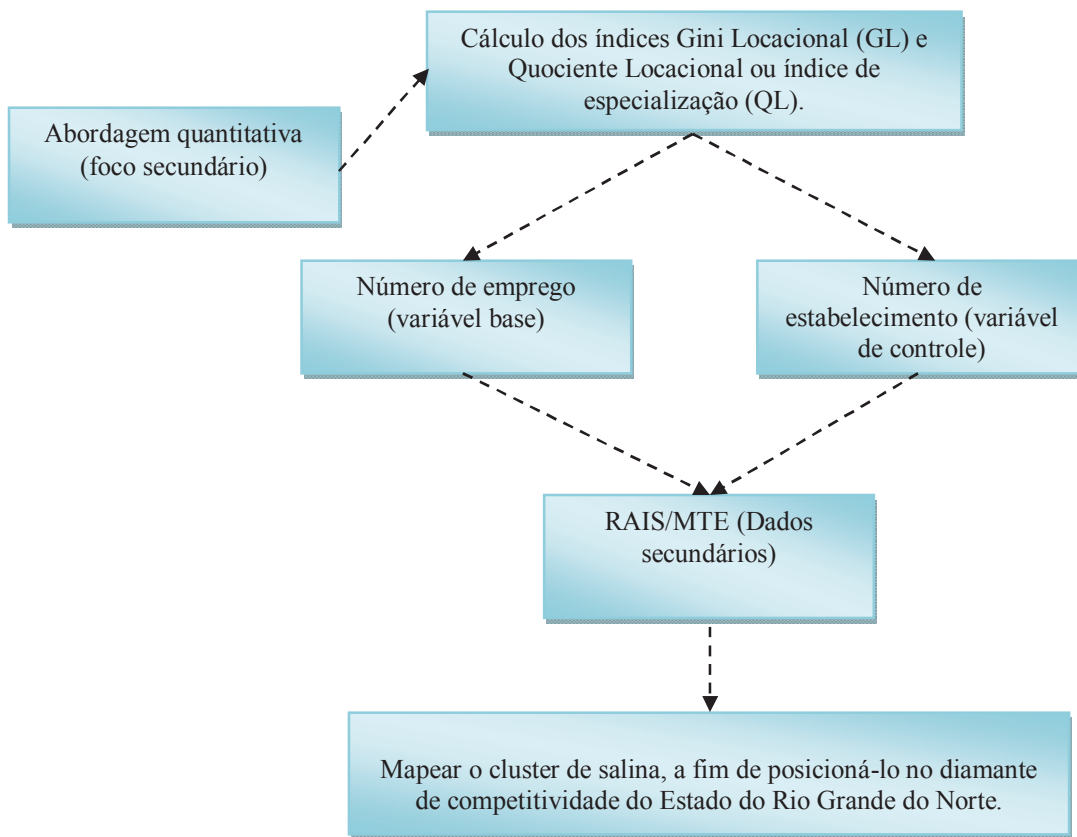
Neste estudo, utilizou-se a presença do elemento, que funcionou como um indicador, bem como a frequência do elemento, isto é, a relevância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de aparição. A presença de um elemento de sentido ou de expressão será mais importante, em relação ao que busca alcançar na descrição ou na interpretação da verdade apontada, quando esse item cada vez mais se repetir (BARDIN, 2010).

Em se tratando da categorização, é uma ação de classificação de itens constitutivos de um aglomerado por diversificação e, posteriormente, por reagrupamento, em conformidade

com o gênero e com os critérios inicialmente estabelecidos. As categorias são rubricas ou classes, que aglomeram um grupo de elementos sob um título comum, aglomeração essa realizada em virtude das propriedades ordinárias desses dados (BARDIN, 2010).

Por conseguinte, validou-se a fundamentação das redes, após um mês da sua realização. Finalizada a sua discussão, esperaram-se trinta dias para refazê-la, com o intuito de legitimar esse processo. Consequentemente, verificou-se que os resultados confirmavam o que já tinha sido ratificado inicialmente.

Posteriormente a essas etapas, podem-se dividir os trabalhos em três fases: a primeira corresponde à abordagem quantitativa, por meio dos cálculos dos índices Gini Locacional (GL) e Quociente Locacional ou índice de especialização (QL). A segunda faz referência à abordagem qualitativa, que trata do estudo de caso, o qual foi realizado de forma exploratória, descritiva e explicativa, e, por fim, a terceira, que trouxe o tratamento dos dados, com ênfase no Atlas ti 7.0, como pode ser identificado nas Figuras 2, 3 e 4, respectivamente, as quais representam todos os passos que foram necessários para chegar ao objetivo final deste estudo:

Figura 2 - Primeira Fase da Metodologia de Trabalho da Pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Figura 3 – Segunda Fase da Metodologia de Trabalho da Pesquisa

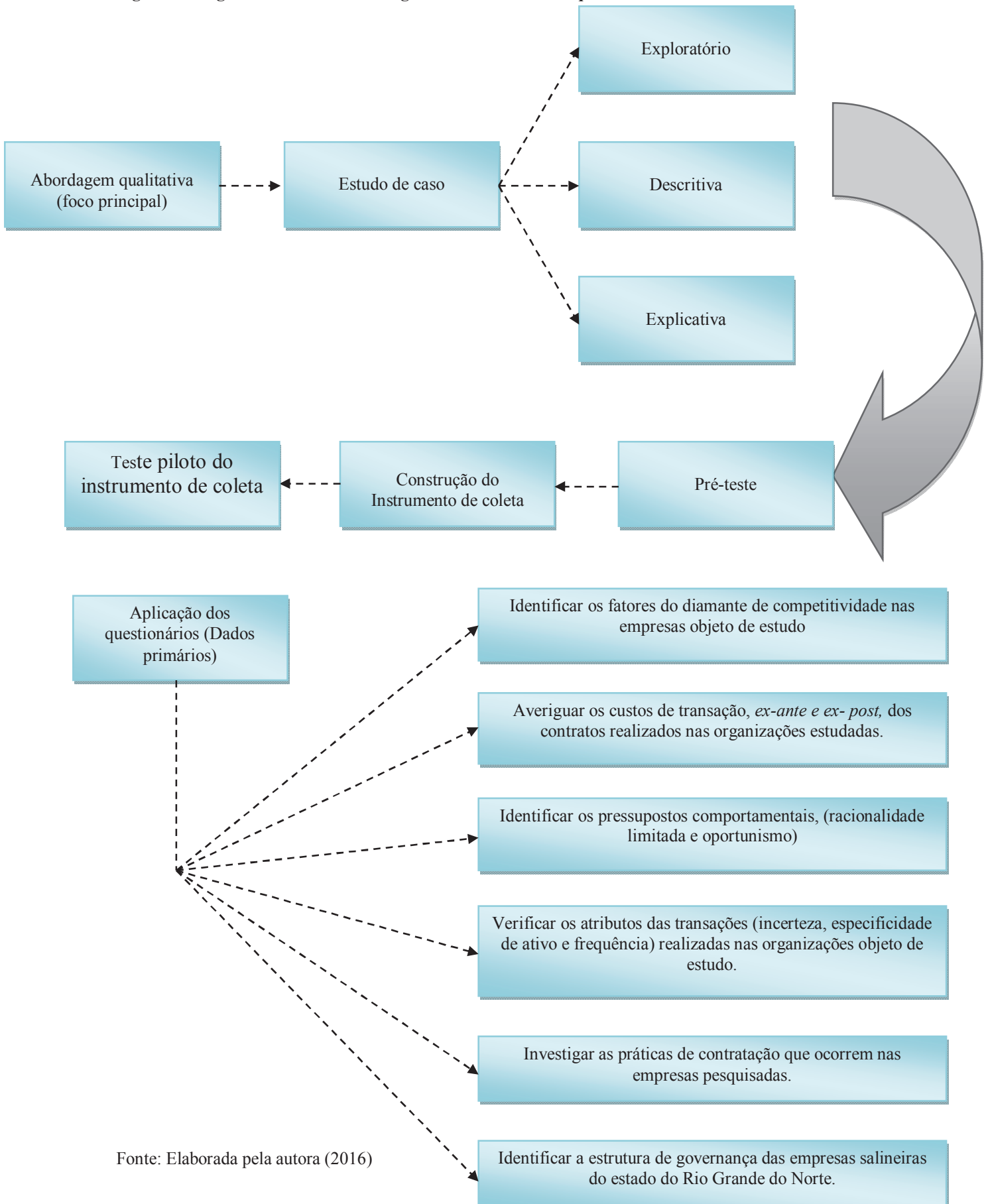
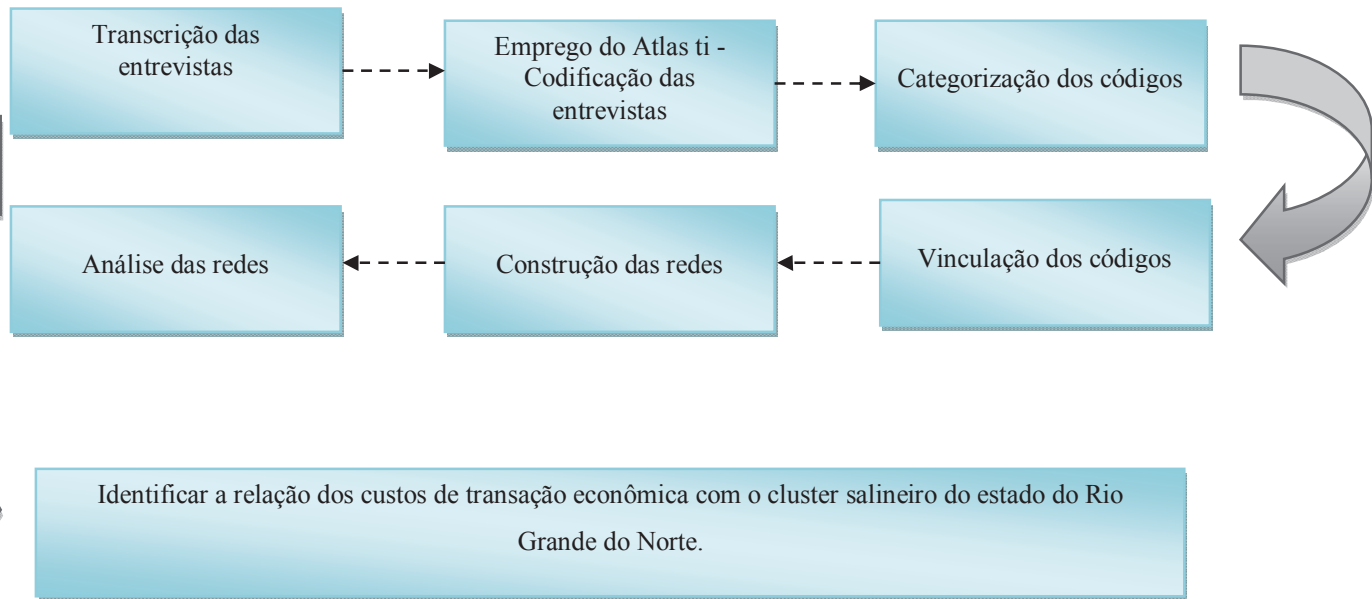


Figura 4 – Terceira Fase da Metodologia de Trabalho da Pesquisa



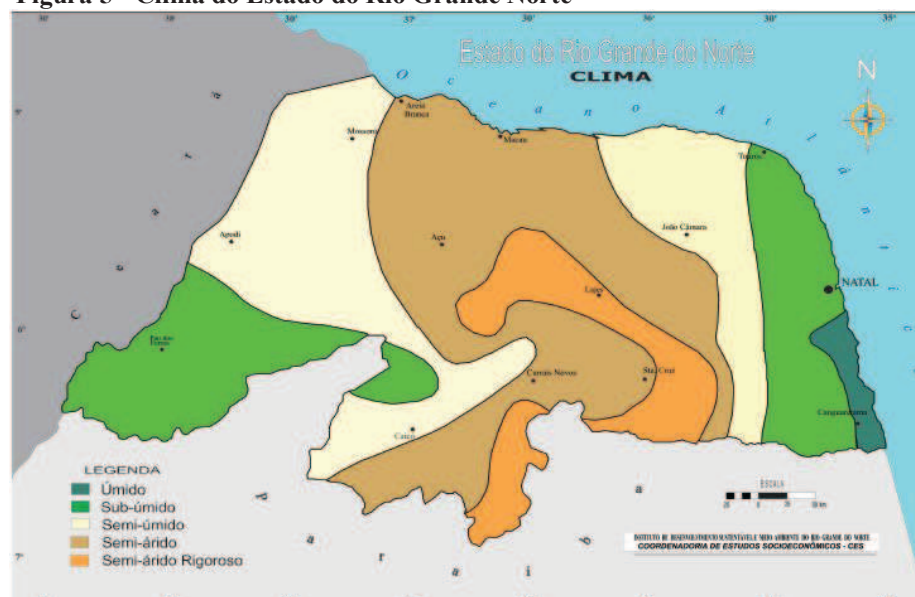
Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Por que Rio Grande do Norte?

O Estado do Rio Grande do Norte possui uma localização privilegiada, devido à sua posição estratégica, que compreende um vértice do continente Sul-Americano, deixando-o próximo dos continentes africano e europeu, com uma extensão de 53.077,3 km², e uma área de 3,4% da Região Nordeste, aproximadamente 0,62% do território nacional. Faz fronteira com o Estado do Ceará, a Oeste; ao Sul, com o Estado da Paraíba; a Leste e ao Norte, com o Oceano Atlântico (IDEMA, 2014).

Possui propriedades climáticas bem particulares, caracterizadas por um verão seco e dias ensolarados na maior parte do ano, em virtude da sua proximidade com o Equador. Além da convencional exploração salineira e de condições edáfico-climáticos para o cultivo de frutas irrigadas, ele possui potencialidade para atividades turísticas, decorrente de sua ampla faixa litorânea, com um pouco menos de 410 km de belas praias e mares com temperatura amena, como pode ser verificado na Figura 5 (IDEMA, 2014).

Figura 5 - Clima do Estado do Rio Grande Norte



Fonte: Instituto de desenvolvimento sustentável e meio ambiente do Rio Grande do Norte - IDEMA (2010).

A participação do Rio Grande do Norte no produto interno bruto (PIB), do Nordeste, equivale a quase 6%, e com relação ao do País, corresponde a 0,9%. Para tanto, várias atividades desempenham papel essencial, como, por exemplo, o setor de serviço com ênfase para o turismo, o qual tem expandido expressivamente nos últimos anos (IDEMA, 2014).

No que se trata do segmento industrial, sobressaem as indústrias: extrativa mineral, que está em evidência na produção de petróleo e gás, sal marinho e scheelita, e a de transformação, com menção à produção de bens de consumo não-duráveis, bem como a construção civil, que comumente apresenta significativa taxa de crescimento (IDEMA, 2014).

Nos anos de 1999 a 2009, o setor agropecuário apresentou uma participação no PIB, de 5,2%, com picos em torno de 8%, e um declive no nível de 2,5%, cujas oscilações foram motivadas pela conjuntura internacional e fatores macroeconômicos, como a taxa de câmbio, haja vista que a maior parte dos produtos agrícolas é direcionada para o mercado externo (IDEMA, 2014).

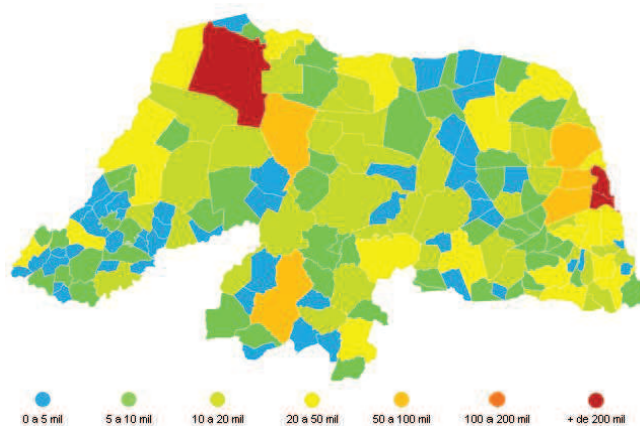
O crescimento da economia do Rio Grande do Norte vem acontecendo por meio de um processo de reestruturação, diversificação e modernização da sua base produtiva. O Estado possui um dos mais relevantes pólos agroindustriais do Nordeste, um parque têxtil moderno, o qual tem recebido importantes investimentos em energias renováveis, com ênfase em parques eólicos, que vêm sendo construídos, estrategicamente, na região do Litoral Norte, onde há um ótimo potencial de vento (IDEMA, 2014).

O Rio Grande do Norte possui 3.168.027 habitantes, sendo o décimo sexto mais populoso do Brasil. O Censo de 2010 apontou um aumento de 14,3% da população, em

relação à última década. O IBGE estimou, para 2011, uma população de 3.198.657 mil habitantes, o que representou um crescimento de mais de 300 mil, quando comparado ao Censo de 2010. Destes, 2.464.991 estão localizados na zona urbana, correspondendo aproximadamente a 78%, e 703.036 se encontram na zona rural, representando 22% da população do Estado. (IDEMA, 2014).

A população está concentrada em três municípios: Mossoró, Natal e Parnamirim, com um número de habitantes superior a 200 mil, conforme Figura 6, os quais formam cidades pólos, no Leste e Oeste do Rio Grande do Norte, bem como oferecem acesso a serviços e bens públicos que não são encontrados em outras localidades do Estado (IDEMA, 2014).

Figura 6 - População do Rio Grande do Norte, por números de habitantes.



Fonte: IBGE (2010).

A educação, no Estado, encontra-se em processo de desenvolvimento. Em 2009, ele possuía 3.175 escolas de Ensino Fundamental, sendo 2.084 instituições municipais, 620 estaduais, 470 particulares e duas federais. Com 554.372 alunos matriculados, 469.667 faziam parte da rede pública estadual e municipal de ensino, e 84.705 frequentavam as escolas particulares (IDEMA, 2014). Mas, de acordo com o IBGE (2010), a taxa de analfabetismo do Estado, de 17,8%, ainda se encontrava entre as maiores das unidades da Federação (IDEMA, 2014).

As Instituições públicas de Ensino Superior, mais significativas do Estado, correspondem à Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), à Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), ao Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) e à Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Além dessas, possuem as Instituições particulares de Ensino Superior, como a Universidade Potiguar (UNP), o Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN) e a Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do Rio Grande do Norte (FACEX) (IDEMA, 2014).

No que diz respeito à malha aérea do Estado, há três alternativas de embarque e desembarque: o Aeroporto Internacional Augusto Severo, situado na cidade de Parnamirim, onde o fluxo diário de pessoas está entre 2.446 e 3.463 (IDEMA, 2014); o Aeroporto de São Gonçalo do Amarante, localizado na região metropolitana de Natal, o qual iniciou suas operações em 22 de maio de 2014, com capacidade para atender 6.2 milhões de passageiros, com oito pontos de embarque, quarenta e cinco posições para check-in e um terminal de cargas de 2.700 m², e o aeroporto Dix-sept Rosado, que efetua vôos domésticos e está situado na cidade de Mossoró no interior do Estado (IDEMA, 2014).

Com relação ao sistema Portuário, o Estado apresenta dois portos: o Porto de Natal, que foi construído em 1932, o qual tem sua importância na exportação de frutas, corresponde a 30% da movimentação do terminal, recebendo, com frequência, navios para exportação de açúcar e importação de trigo (IDEMA, 2014). Ele faz linha para a Europa, com paradas nos portos de Vigo, na Espanha; Sheerness, na Inglaterra, e Roterdan, na Holanda (COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE - CODERN, 2014).

O porto de Areia Branca é um terminal construído em alto mar “*Off-Shore*”, correspondendo a uma ilha artificial, afastado 14 milhas náuticas, a nordeste do município de Areia Branca; a 28 milhas, a noroeste da cidade de Macau, e aproximadamente a 8 milhas, em linha da costa do Rio Grande do Norte. Essa posição é estratégica, em virtude da pouca distância dos maiores fabricantes de sal do País, considerado um terminal singular e especializado para o escoamento de sal do mundo, conforme Figura 7 (CODERN, 2014).

Figura 7 – Localização do Porto-ilha de Areia Branca/RN



Globo mar - Rede Globo (2011).

Para a sua ampliação, foram necessários recursos em torno de R\$ 232 milhões. Após a sua finalização, o Porto-ilha ficou com uma área de 8 mil m², um cais de barças com 94 metros, dois dolphins novos e um guindaste descarregador de barças, de acordo com Figura 8:

Figura 8 - Porto-ilha de Areia Branca/RN

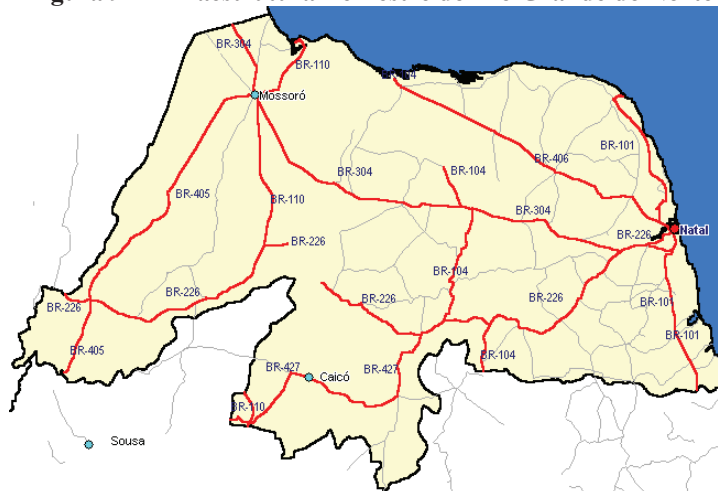


Fonte: CODERN (2014).

Estima-se que, posteriormente às intercessões efetivadas, bem como aos contratos de exportação renovados pelos salineiros, a estrutura do Porto Ilha poderá ser operacionalizada, em sua totalidade, nos próximos dois anos (SUMÁRIO MINERAL, 2013).

O Estado possui uma malha viária constituída por rodovias federais e estaduais, as quais conectam os seus principais municípios, conforme Figura 9:

Figura 9 – Infraestrutura Terrestre do Rio Grande do Norte



Fonte: CONDIÇÕES das Rodovias: 14.^a Unidade de Infraestrutura Terrestre (2013).

Em consonância com a pesquisa da Confederação Nacional de Trânsito (CNT), em 2013, dos 1.783 km de rodovias federais e estaduais avaliados, 39,9% obtiveram conceito bom; 31,8%, regular; 18,1%, ruim; 7,7%, péssimo, e 2,5%, ótimo, conforme dados no Quadro 2:

Quadro 2 - Extensão Total das Rodovias Federais e Estaduais

Estado geral	Km	%
Ótimo	45	2,5
Bom	711	39,9
Regular	567	31,8
Ruim	322	18,1
Péssimo	138	7,7

Fonte: Confederação Nacional de Trânsito - CNT (2013).

Com relação à energia elétrica, o seu reajuste em 2014, promovido pela Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, eleva o custo médio da indústria brasileira, de 292,75 por MWh, para R\$ 301,66 por MWh, havendo um acréscimo de R\$ 8,91, que equivale a 3%, e coloca o Brasil na 10.^a posição no ranking internacional, que compreende 28 nações (FIRJAN, 2014).

No Rio Grande do Norte, o custo médio industrial de energia corresponde a R\$ 318,4 por Megawatt/hora. Nesse valor, constam tributos, como PIS, COFINS e ICMS, sendo considerado o quarto maior do Nordeste, ocupando posição inferior a Pernambuco, R\$ 381,77; ao Maranhão, R\$ 338,97, e ao Ceará, R\$ 329,6. Na composição do valor do custo para a indústria potiguar, 22% correspondem a tributos, cuja participação é similar ao Sergipe e ao Rio Grande do Sul. Esse percentual é considerado o terceiro menor do Brasil (MOURA, 2014).

Em se tratando da evolução das eólicas no Rio Grande do Norte, o Centro de Estratégia em Recursos Naturais e Energia – CERNE (2014) destaca que o Estado superará a produção de toda a América do Sul em 2014, com exceção da do Brasil. Em fevereiro de 2014, iniciou-se o processo de energização da linha de transmissão ICG João Câmara II (230 kV), conectando os parques eólicos da região do Mato Grande à região metropolitana de Natal, na subestação SE Extremoz II e, a partir desse, ao sistema elétrico nacional.

Até o momento, o Estado possuía uma capacidade total instalada de 930 MW, correspondendo a 505,91 MW de fonte térmica (322,96 MW da Termoçu, a gás; 57 MW a biomassa, e 125,95 MW emergenciais a diesel) e os de mais 423,15 MW de 14 parques eólicos já em funcionamento, o que lhe proporcionava capacidade instalada necessária para suportar seu próprio consumo energético desde 2010 (CERNE, 2014).

A linha que inicia o seu funcionamento, no primeiro semestre de 2014, consentirá a operacionalização de 24 novos parques eólicos da região do Mato Grande, totalizando 538 MW, concebidos a partir de 315 aerogeradores construídos nas cidades de Parazinho, João Câmara, Pedra Grande e São Miguel do Gostoso. Para esse cenário, ainda serão acrescentados mais 05 parques eólicos, situados na região do Litoral Norte, 237,44 MW criados a partir de 136 aerogeradores, implantados nas cidades de Macau, Galinhos e Areia Branca (CERNE, 2014).

Portanto, o Estado estará chegando à ordem de 1GW (1.000 MW) de capacidade eólica construída, quando o Rio Grande do Norte estará superando o recorde atingido pelo Brasil em maio de 2011. Para o segundo semestre de 2014, estão programadas mais duas linhas de transmissão: a ICG João Câmara III (138/500kv) e a ICG Lagoa Nova (34,5/69KV). Elas farão o escoamento de energia de mais 10 parques, 5 na região do Mato Grande e 5 na Serra de Santana (CERNE, 2014).

Atualmente, para suprir a demanda do Estado, é preciso uma potência instalada de aproximadamente 850 MW, mas já está previsto, em 2014, uma capacidade de 1,5 GW eólicos. Assim, pode-se afirmar que o Rio Grande do Norte poderá produzir seu próprio consumo, somente com a energia dos ventos. Mundialmente, o Estado se equipara, em termos de capacidade eólica instalada, à Áustria ou a Bélgica, e supera a Noruega, Finlândia, Coreia do Sul, Bulgária, Chile e Argentina. Apesar desse resultado, o Estado utiliza energia originada em Paulo Afonso ou de mais portos do País, por motivos técnico-econômicos (CERNE, 2014).

Nessa perspectiva, seguem alguns atributos que possam instigar o investimento nacional e o internacional no Rio Grande do Norte (POR QUE INVESTIR NO RIO GRANDE DO NORTE, 2014):

- Recursos físico-ambientais essenciais, como 410 km de praias no litoral;
- Qualidades singulares para transações de negócio na área de energia, petróleo, gás, biocombustíveis e energia eólica;
- Qualidades naturais favoráveis à ocupação de mineração e agricultura;
- Progresso de uma economia voltada à indústria da construção civil - cimento, cerâmica, porcelanato e cal, dentre outros;
- Infraestrutura de hotéis, aeroporto, rodovias e portos, para a captação do turismo nacional e do internacional - sexto principal destino nacional na recepção de turistas estrangeiros;

- Mercado imobiliário em desenvolvimento, com concretização de investimentos de grupos internacionais;
- Situação geoestratégica da região, que beneficia a atividade de vôos destinados a ocupações turísticas e de negócio - seis horas de vôo de Lisboa, e sete de Madri para Natal;
- Cumprimento de novos investimentos em infraestrutura de transporte, como o Aeroporto Internacional de São Gonçalo do Amarante, executado pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO), com financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Veículo Leve sobre Trilhos – VLT, Terminal Pesqueiro Público e Terminal Graneleiro de Porto do Mangue;
- *Know-how* e qualidades, para a realização de atividades exportadora por meio do Porto de Natal;
- Operacionalização e controle dos programas: Agenda do Crescimento e Central do Investidor pelo Governo do Estado, a fim de captar e apoiar investidores, bem como criar a Zona de Processamento de Exportação (ZPE).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta sessão, foram descritos e discutidos os índices Gini Locacional (GL) e Quociente Locacional, ou índice de especialização (QL). Para tanto, utilizou-se, como indicador, o número de emprego (variável base) e de estabelecimento (variável de controle), originado pela indústria do sal no ano de 2012, que foi captado do Banco da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS – do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Posteriormente, realizou-se a descrição do setor salineiro, objeto de estudo desta pesquisa, selecionado em razão da sua importância para o crescimento e desenvolvimento da região norte-riograndense. A sua apresentação teve início a partir de um breve histórico da extração do sal, do processo da produção salineiro, do beneficiamento do sal e da produção do sal no Brasil. Em um segundo momento, descreveu-se a competitividade do setor, bem como apresentaram-se os determinantes do diamante de Michael Porter, que compõem o cluster salineiro e, por fim, elencaram-se os pressupostos comportamentais e os atributos de transação que interferem na relação entre os agentes da indústria do sal.

Por conseguinte, apresentaram-se as redes, construídas no Atlas ti 7.0, bem como quadros que as detalhavam, explicando as relações formadas pelas teorias de cluster e de custo de transação econômica. Dessa forma, todas as fases necessárias, para atingir o objetivo final deste estudo, estão descritos na Figura 10:

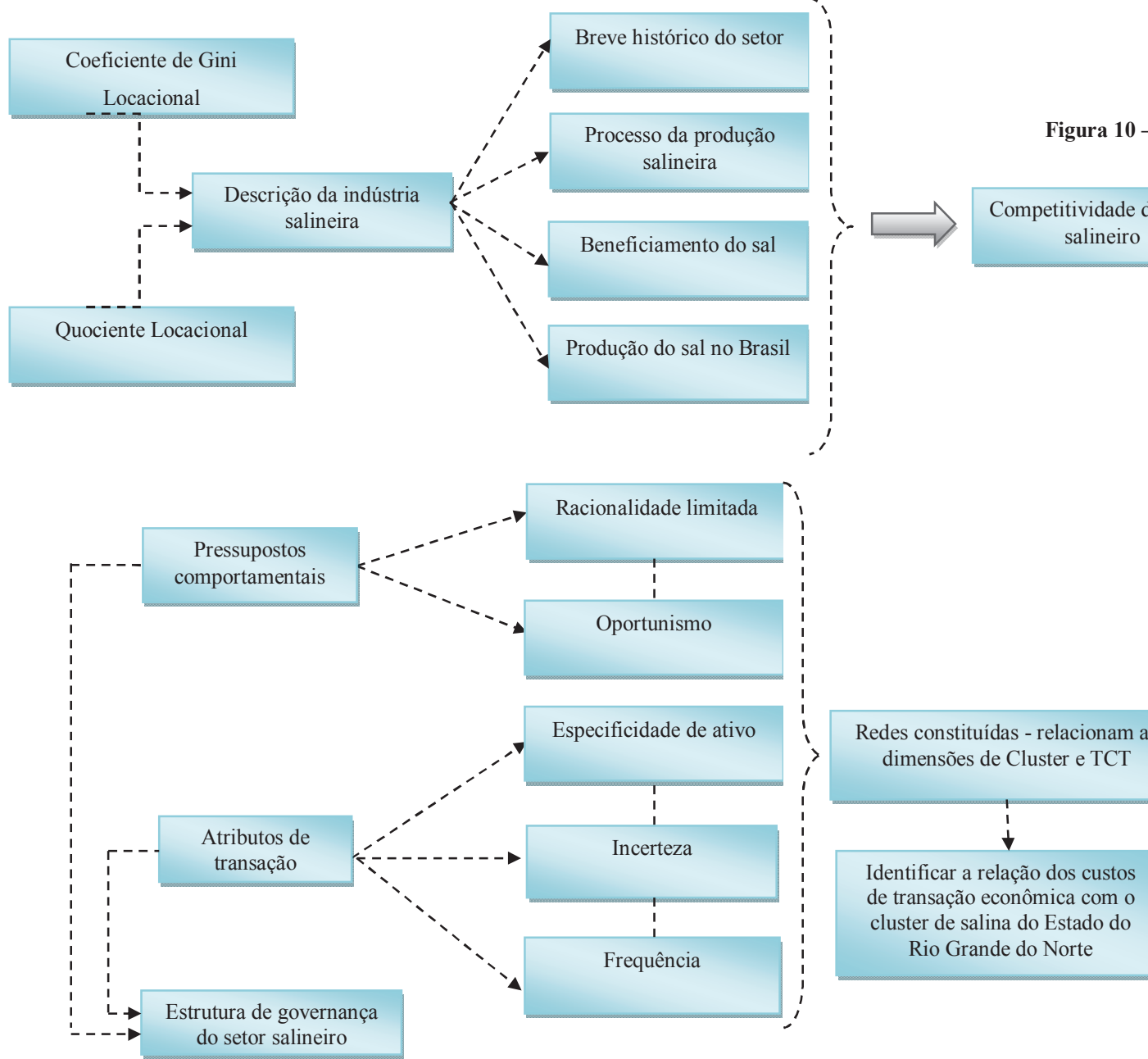


Figura 10 -

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

4.1 COEFICIENTE DE GINI LOCACIONAL

O coeficiente de Gini locacional pode significar um mecanismo de reconhecimento da concentração da indústria salineira do Estado do Rio Grande do Norte (SUZIGAN; FURTADO; GARCIA; SAMPAIO, 2003). Nesse caso, se o coeficiente GL for próximo de 1, afirma-se que há, no setor salineiro, um alto grau de concentração geográfica, que pode representar a existência de um aglomerado de empresas salineiras.

Nessa perspectiva, identificou-se, por meio dos cálculos do gini, o coeficiente de, aproximadamente, 0,76, para o volume de empregos gerados pelo setor salineiro (variável base) e, 0,71, para o número de estabelecimentos salineiros, localizados na região Norte-rio-grandense (variável controle). Para esses cálculos, foram consideradas as mesorregiões do Estado: Oeste Potiguar, Centro Potiguar, Agreste Potiguar e Leste Potiguar.

No primeiro momento, calculou-se o gini locacional, por meio da fórmula: $Gini = 1 - \frac{\sum (X_n + X_{n-1}) \cdot (Y_n - Y_{n-1})}{\sum Y_n}$, segundo Lara, Fiori e Zanin (2010), tomando, como variável base, o número de empregos gerados pela indústria do sal, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Coeficiente de Gini Locacional da Indústria Salineira do Estado do Rio Grande do Norte

Coordenação da curva de localização do setor salineiro / Empregos - Parâmetro / Todas as indústrias do Rio Grande do Norte							
n.º	Mesorregião	(1)Emprego total	(2)Emprego do setor (sal)	(1)% do total	(2) % do total	(1)% Acum. Coord X	(2)% Acum. Coord Y
1	Oeste Potiguar	118744	3067	0,192252831	0,827576902	0,192252831	0,827576902
2	Centro Potiguar	49591	626	0,080290458	0,168915273	0,272543289	0,996492175
3	Agreste Potiguar	31069	0	0,050302358	0	0,322845648	0,996492175
4	Leste Potiguar	418241	13	0,677154352	0,003507825	1	1
Total		617645	3706	1			

Cálculo do coeficiente de Gini da Indústria de extração de sal e refino/ Empregos do Rio Grande do Norte							
n.º	Mesorregião	X	Y	Xn + X n-1	Yn - Yn-1	Produto	
1	Oeste Potiguar	0,192252831	0,827576902	0,192252831	0,827576902	0,159104003	
2	Centro Potiguar	0,272543289	0,996492175	0,464796121	0,168915273	0,078511163	
3	Agreste Potiguar	0,322845648	0,996492175	0,595388937	-	0	
4	Leste Potiguar	1	1	1,322845648	0,003507825	0,004640311	
Total						0,242255477	
						Gini	0,757745

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Posteriormente, calculou-se o coeficiente do Gini locacional, com base na fórmula: $Gini = 1 - \frac{\sum (X_n + X_{n-1}) \cdot (Y_n - Y_{n-1})}{\sum Y_n}$, segundo Lara, Fiori e Zanin (2010), considerando, como variável controle, o volume de estabelecimentos salineiros, localizados na região Norte-rio-grandense, de acordo com o Quadro 4:

Quadro 4 – Coeficiente de Gini Locacional da Indústria Salineira do Estado do Rio Grande do Norte

Coordenação da curva de localização do setor salineiro / Estabelecimentos - Parâmetro / Todas as indústrias do Rio Grande do Norte						
n.º	Mesorregião	(1)Estabelecimento total	(2)Estabelecimento do setor	(1)% do total	(2)% do total	(1)% Acum. Coord X
1	Oeste Potiguar	9755	83	0,215518194	0,864583333	0,215518194
2	Centro Potiguar	4980	10	0,11002364	0,104166667	0,325541833
3	Agreste Potiguar	2315	0	0,051145527	0	0,376687361
4	Leste Potiguar	28213	3	0,623312639	0,03125	1
Total		45263	96	1	1	

Cálculo do coeficiente de Gini da Indústria de extração de sal e refino/ Estabelecimentos de todas as indústrias do Rio Grande do Norte							
n.º	Mesorregião	X	Y	Xn + X n-1	Yn - Yn-1	Produto	
1	Oeste Potiguar	0,215518194	0,864583333	0,215518194	0,864583333	0,186333438	
2	Centro Potiguar	0,325541833	0,96875	0,541060027	0,104166667	0,056360419	
3	Agreste Potiguar	0,376687361	0,96875	0,702229194	0	0	
4	Leste Potiguar	1	1	1,376687361	0,03125	0,04302148	
Total						0,285715338	
						Gini	0,714285

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Com base nas tabelas, identifica-se que o coeficiente de Gini do setor salineiro deu próximo da unidade, sugerindo que existe uma concentração espacial da produção de sal no Rio Grande do Norte. É interessante verificar que a Mesorregião Oeste Potiguar concentra o maior número de emprego do setor, bem como o maior volume de estabelecimentos salineiros, destacando-se a microrregião Mossoró, que participa com 2.709 empregos gerados pelo setor, com 70 estabelecimentos salineiros.

Portanto, dos 3.067 empregos da mesorregião Oeste Potiguar, a microrregião Mossoró é responsável por 2.709 empregos, e dos 83 estabelecimentos, ela responde por 70, conforme RAIS/MTE. A área que configura a maior participação compreende os municípios: Areia Branca, Baraúna, Grossos, Mossoró, Serra do Mel e Tibau, com ênfase para Areia Branca, onde está localizado o Terminal do Porto Ilha. Logo, pode-se afirmar que o coeficiente de Gini é próximo da unidade, o que proporciona indicativo forte de concentração geográfica da produção.

Suzigan; Furtado; Garcia e Sampaio (2004) explicam que o Gini Locacional (GL) indica a concentração espacial da atividade econômica, que varia entre zero e um. Quanto mais próximo da unidade, mais concentrada é a atividade industrial. Todavia, o GL sinaliza apenas que a atividade industrial é geograficamente concentrada, o que não evidencia a existência de sistemas locais de produção, necessitando, dessa forma, calcular o quociente locacional (QL), para apontar quais são as áreas que localizam as atividades industriais mais centralizadas, em termos geográficos.

O coeficiente de Gini locacional, por se tratar de uma referência de concentração espacial, não consegue evidenciar as regiões e municípios onde se identifica a concentração de atividade industrial. Para tanto, é preciso empregar as informações do índice de especialização (QL) que possibilitam detectar e demarcar a área geográfica das regiões ou

municípios em que se localizam os agrupamentos de empresas, ou sistemas locais de produção (SUZIGAN; FURTADO; GARCIA; SAMPAIO, 2004)

4.2 IDENTIFICAÇÃO DO CLUSTER DE PRODUÇÃO SALINEIRA

A fim de identificar o cluster salineiro do Estado do Rio Grande do Norte, utilizou-se o quociente locacional (QL), para cujo cálculo, foram aplicadas as variáveis: emprego e número de estabelecimentos, conforme base de dados RAIS/MTE. Depois de verificar a concentração espacial da atividade salineira, por meio do coeficiente Gini locacional, confirmou-se com o cálculo do quociente locacional (QL) a especialização da região para a atividade salineira. Suzigan; Furtado; Garcia e Sampaio (2004) elucidam que o QL é empregado para identificar as regiões onde uma certa atividade industrial é mais relevante, no que concerne à estrutura produtiva local.

Como forma de não superestimar o QL, procurou-se conjugar os resultados do quociente locacional com a geração de emprego dada pelo setor, bem como o número de estabelecimentos salineiros, por mesorregião. Logo, pôde-se considerar que o cluster salineiro é importante e especializado, por apresentar, concomitantemente, um QL elevado e alta participação relativa na geração de emprego, advindo da indústria salineira do Estado do Rio Grande do Norte, conforme o Quadro 5:

Quadro 5 – Quociente Locacional ou de Especialização da Indústria Salineira do Estado do Rio Grande do Norte

CNAE da indústria extrativa do estado do Rio Grande do Norte	Mesorregião	QL	Empregos	Estabelecimentos
Extração e refino de sal marinho e sal gema	Oeste Potiguar	1,328902076	3067	83
	Central Potiguar	0,871255359	626	10
	Agreste Potiguar	0	0	0
	Leste Potiguar	0,020136386	13	3

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

De acordo com a tabela, pode-se identificar que a Mesorregião Oeste Potiguar é a área geográfica mais importante para a produção salineira, que compreende uma geração de 3.067 empregos, com 83 estabelecimentos salineiros. Suzigan; Furtado; Garcia e Sampaio (2004) enfatizam que o QL alto, combinado com o número de empregos formais e de estabelecimentos na mesorregião Oeste Potiguar, possibilita enfatizar que ela representa uma importante concentração de empresas da indústria salineira do Rio Grande do Norte. Para Lara et al. (2010), um índice locacional maior que 1 sugere que a mesorregião Oeste Potiguar possui, proporcionalmente, um maior número de empregos no setor salineiro, quando faz referência à sua relevância para o emprego no Estado do Rio Grande do Norte.

Desse modo, as informações, na tabela, evidenciam a presença do cluster salineiro no Estado do Rio Grande do Norte, e apresentam indícios sobre a estrutura e a especificidade da atividade produtiva do sal na região, cujos indicativos orientaram o direcionamento da pesquisa de campo no setor salineiro, de forma a apreender os aspectos relacionados à sua evolução ao longo do tempo.

4.2.1 Cluster de sal

A extração do sal brasileiro vem antes da própria colonização. Os exploradores, que aqui chegaram, não conheciam o ouro branco que o mar proporcionava, por isso, na época, o sal empregado por eles vinha das suas terras de origem. Mas não demorou muito, para que os primeiros colonizadores instalassem pequenas salinas em determinados pontos da costa nordestina, cuja produção era suficiente apenas para o consumo da própria região (SILVA, 2001).

As grandes salinas naturais surgiram a partir da segunda metade do século XVI, quando os portugueses perceberam a riqueza que a costa setentrional do Rio Grande do Norte e do Ceará poderiam proporcionar (ANDRADE, 1995). No entanto, antes dos portugueses, os índios já tinham tido essa percepção e extraíam o sal das salinas naturais (SILVA, 2001).

Mais especificamente no Rio Grande do Norte, os portugueses foram os iniciantes na produção de sal, em virtude dos recursos abundantes que havia na região. Mas essas terras também despertaram o interesse dos holandeses, os quais não entendiam de produção de sal, assim como os portugueses e espanhóis, e incumbiram essa tarefa aos índios, que, em razão da sua indocilidade, a produção salineira foi inviabilizada (SILVA, 2001).

O domínio da exploração do sal, no Rio Grande do Norte, passou a ser, mais uma vez, dos portugueses, quando, em 1644, os holandeses foram expulsos. A partir desse ponto, na História, a produção de sal é impulsionada, em virtude dos criadores de gados, que ocuparam as áreas produtoras de sal marinho, devido à oportunidade de obterem lucros maiores com a venda de gados abatidos, sob a forma de charque (ANDRADE, 1995).

A extração de sal, por muito tempo, teve sua gênese nas reservas naturais. Mas, na segunda metade do século XIX, houve um crescimento grande na procura por sal, que levou à formação de salinas projetadas pelo ser humano, porém a produção do sal ainda permaneceu insuficiente para satisfazer à demanda crescente (SILVA, 2001).

Em razão da abundância de recursos e do crescimento da demanda, disseminou-se, vertiginosamente, a formação de salinas na região. Os empresários passaram a erguer

reservatórios enormes, voltados a reter a água nos momentos de marés altas (ANDRADE, 1995).

Nas salinas, os primeiros adventos tecnológicos passaram a existir, a partir da necessidade de usar faixas de terras mais elevadas em relação ao nível da maré, tendo-se como exemplo os cata-ventos, que eram utilizados para o bombeamento e elevação das águas. Quando a produção salineira passou a representar uma atividade empresarial verdadeiramente sistematizada, e o seu crescimento constante veio a exigir um cuidado maior, no que diz respeito a diversos aspectos, essencialmente na sua logística (SILVA, 2001).

Nessa época, ainda, não se percebiam distinções significativas nos recursos empregados no processo produtivo, considerando que todas as salinas tinham produção manual, as quais eram situadas às margens dos rios, e tinham a água acondicionada em tanques, bombeada, por meio de cata-ventos, para os evaporadores, posteriormente aos cristalizadores, e, em seguida da evaporação da água, formava-se uma lâmina de sal que, depois da colheita, era lavado, empilhado, e finalizado para ser embarcado (OLIVEIRA, 2010).

A indústria salineira foi objeto de desnacionalização na década de 1960, por isso, não atingindo um resultado que compensasse o investimento realizado, os estrangeiros foram embora duas décadas posteriores (OLIVEIRA, 2010). A partir de então, configurava-se uma realidade nova para o setor; as salinas retornaram ao empresário norte-riograndense, e estes tiveram o desafio de desenvolvê-las.

A mecanização do cluster salineiro exigiu do empresário uma postura de gestor disposto a inserir, no seu processo produtivo, meios diferenciados dos que já tinham sido empregados na produção secular do sal. Então, iniciou-se uma gestão inovadora de produção, o que resultou em uma busca permanente dos empresários por recursos produtivos novos, pela renovação de conhecimentos e ações imperativas à produção do sal marinho. As inovações advindas do processo de mecanização surgiram para atender aos novos modelos de consumo na indústria salineira. A demanda de sal começou a impor um padrão de qualidade elevado, o que obrigou o setor salineiro a uma transformação no processo de produção de sal (OLIVERIA, 2010).

A mecanização resultou em uma alta produtividade no setor salineiro. Hoje, é uma atividade econômica de fundamental importância para o Rio Grande do Norte. A indústria do sal, no Estado, atualmente, possui, quase na sua plenitude, empresas norte-riograndenses. Pode-se afirmar que, no Brasil, o setor salineiro é composto por 99% de empresas nacionais. Há, apenas, uma empresa localizada em Galinhos/RN, conhecida por salina Diamante Branco,

pertencente à empresa alemã K+S, considerada a maior empresa de sal do Globo, que produz sal na Alemanha, nos Estados Unidos e no Chile (OLIVERIA, 2010).

A saída dos estrangeiros da indústria do sal, na década de 1980, fez com que os descendentes de famílias conhecidas na prática salineira reconquistassem ou impulsionassem o progresso do setor com a compra de salinas novas ou refinarias. Hoje, a indústria atinge um nível profissional e sistematizado, que a possibilita concorrer com os seguintes produtos de qualidade, os quais servem a diversos tipos de consumidores, conforme Quadro 6:

Quadro 6 – Tipos de Sal e suas Fases de Transformação

Tipos de sal e suas fases de transformação		
N.º	Especificação	Fase de transformação
1	Sal refinado	Sua gênese está em instalações industriais de refino, por meio de tratamento físico e/ou químico do sal grosso, ou da salmoura, para que sirva a todas as propriedades empregadas nas normas, leis e decretos vigentes no Brasil, a respeito do consumo humano, animal e outros fins.
2	Sal refinado extra	Sal refinado, de acordo com item acima, contendo, necessariamente, um antiaglomerante e um antiumedante, como aditivos, além de apresentar menores conteúdos de umidade, cálcio, magnésio e insolúveis, em relação ao simplesmente refinado
3	Sal moído	Sal grosso beneficiado por meio de moinho, que apresenta composição química e granulometria de acordo com as exigências do cliente, bem como atende às normas e leis vigentes no país, que controlam o seu uso para consumo e outros fins. Dos produtos gerados pela indústria de moagem e refino, é o de menor valor agregado, ele é destinado a diversos setores da economia. O produto classificado industrialmente como moído extrafino é ofertado aos setores alimentício e agropecuário.
4	Sal peneirado	Sal grosso submetido a uma operação de peneiramento, que apresenta composição química similar a do sal grosso, mas a sua composição granulométrica depende das exigências do seu uso/cliente.
5	Sal granulado industrializado	Sal refinado de granulometria superior, que não é selecionado nos processos de refino e, portanto, trata-se de subproduto de sal refinado, que pode ser embalado e comercializado para diversos fins, inclusive alimentar (churrasco), porque atende às exigências legais para consumo humano.
6	Sal grosso	O sal grosso obtido pela evaporação de sal marinho é utilizado como matéria-prima para o complexo soda/cloro, a fim de que sejam fabricados o cloro, a soda cáustica e a barrilha

Fonte: Adaptado de Silva (2015, p. 105 – 106).

A decisão de adicionar iodo, no sal, ocorreu na década de 50, séc. XX, como tática para a diminuição do Bócio, doença que é provocada pela deficiência do iodo (DDI) (PORTAL BRASIL, 2013). Mas, foi a partir de 1999, que o Governo Federal deixa de disponibilizar, de forma gratuita, o iodo às indústrias salineiras, passando a responsabilidade dos custos de sua adição para a indústria do sal (OLIVEIRA, 2010). Em 2013, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa aprovou a redução do nível de iodo adicionado no sal, que passou de 20 a 60 miligramas (mg) por quilo (kg) de sal para 15mg/kg a 45 mg/kg, nos tipos de sal direcionados ao consumo humano.

4.3 PROCESSO DA PRODUÇÃO SALINEIRA

A água do mar brasileiro é a gênese da produção de sal, em regiões localizadas na extensão litorânea, que tenham peculiaridades climáticas e topográficas adequadas e economicamente lucrativas. O cluster salineiro do Estado do Rio Grande do Norte é um exemplo fixado no litoral setentrional, o qual é responsável por 95% da produção de sal no Brasil (SILVA, 2010), conforme Figura 11:

Figura 11 – Produção Brasileira do Rio Grande do Norte



Fonte: CAMINHOS DA REPORTAGEM - TVBRASIL (2015).

As condições que favorecem o Rio Grande do Norte na extração de sal marinho, e que o colocam como o principal produtor do País, são as seguintes (SILVA, 2010):

- Alta salinidade das águas, que ocorre em virtude do baixo índice de precipitação pluviométrica (aproximadamente 500 mm por ano);
- Os frequentes ventos singulares do clima tropical;
- Terreno plano, abaixo do nível do mar, que beneficia a economia de bombeamento e a sua impermeabilidade, a qual promove a retenção da água do mar, e
- Temperaturas elevadas, que apressa a evaporação solar.

Para o processo de produção do sal, inicialmente, a água do mar é inserida nas salinas, por meio de um sistema de bombeamento, no momento em que corre o aumento das marés, quando o nível de salinidade oscila entre 3,4° a 4,5° baumé; posteriormente, ao seu ingresso nos primeiros tanques, é repassada para os evaporadores, segundo a Figura 12 (SILVA, 2010):

Figura 12 – Captação das Águas do Mar para dentro dos Chocadores



Fonte: Silva (2001).

De acordo com o nível de concentração que a água alcança, ela é repassada para os evaporadores, quando atinge o limite de 18° baumé, permanecendo até chegar a 25° baumé, quando o sulfato de cálcio começa a sua precipitação entre 25° e 28° baumé, momento em que os sais de magnésio, prejudiciais ao processo, iniciam a sua precipitação (SILVA, 2010).

Chegando às salinas, a água salgada se direciona para os evaporadores, os quais se assemelham a enormes piscinas, com lâmina de água não superior a 50 cm, integrados de forma que a salmoura é transferida perfeitamente de um para outro evaporador; eleva-se de densidade ao longo de cada um deles, até chegar a 25° baumé, no momento em que a transferência da salmoura é realizada, ou por bombeamento ou por gravidade para os cristalizadores (SILVA, 2010), conforme demonstra a Figura 13:

Figura 13 – Área de Evaporação da Salina



Fonte: CAMINHOS DA REPORTAGEM – TVBRASIL (2015).

Depois de atingir o grau necessário da salmoura, inicia-se um controle do teor do sal em cada cristalizador, bem como da lâmina de salmoura, do nível de evaporação, da concentração dos elementos essenciais, como: cálcio, sulfato de magnésio e cloreto de magnésio, e do acompanhamento da concepção de cristais de cloreto de sódio (SILVA, 2010), de acordo com a Figura 14:

Figura 14 – Cristalizadores



Fonte: Silva (2001).

Até atingir uma densidade média de 28° baumé, a salmoura permanecerá nos cristalizadores, quando é realizada a sua drenagem, porque, superior a esse grau, existe uma disposição muito forte para a concepção do sulfato de magnésio e cloreto de magnésio, além do crescimento da concentração de cloreto de potássio (SILVA, 2010).

Posteriormente ao início da precipitação do sal, no momento em que a concentração nos cristalizadores chega ao limite de 28° baumé, as águas residuais do processo, conhecidas por águas-mães, constituídas por magnésio, alumínio e outras substâncias químicas, nocivas à saúde do homem, se tomadas em excesso, são retornadas ao mar, como pode ser visto na Figura 15:

Figura 15 – Descarte das Águas-Mães



Fonte: Silva (2001).

Depois da concepção dos cristais de sal, acontece a colheita que, nos dias atuais, praticamente, todo o seu processo é realizado de maneira mecanizada e, em seguida, é transportado por caminhões para a fase de lavagem (SILVA, 2010), como mostra a Figura 16:

Figura 16 – Colheita do Sal



Fonte: CAMINHOS DA REPORTAGEM - TVBRASIL (2015).

Derramado na tremonha, o sal é levado pelas esteiras para a fase de lavagem, quando serão retiradas as substâncias insolúveis, como: sulfato de magnésio e outras impurezas, que foram agregadas no momento da sua concepção (SILVA, 2010), em conformidade com a Figura 17:

Figura 17 – Lavagem do Sal



Fonte: CAMINHOS DA REPORTAGEM - TVBRASIL (2015).

No processo de lavagem, o sal ganha um fluxo de salmoura saturada para, posteriormente, ter contato com um jato de água do mar e ser redirecionado a uma esteira de aço inoxidável, que proporciona o detrimento de parte da umidade do sal, o qual é conduzido, em seguida, para a área de estocagem (SILVA, 2010), como demonstra a Figura 18:

Figura 18 – Empilhamento de Sal



Fonte: CAMINHOS DA REPORTAGEM - TVBRASIL, 2015.

A estocagem do sal é ao ar livre, por empilhamento, momento em que passa por uma fase de cura, quando estará disponível ao embarque terrestre ou marítimo (SILVA, 2010), como pode ser verificado na Figura 19:

Figura 19 – Estocagem de Sal



Fonte: CAMINHOS DA REPORTAGEM – TVBRASIL (2015).

4.4 BENEFICIAMENTO DO SAL

O beneficiamento do sal é a fase do processo de produção que equivale à moagem e à refinação do sal grosso marinho. Para tanto, ocorre a lavagem e, posteriormente, a secagem, caso seja refinado (SILVA, 2010), em consonância com a Figura 20:

Figura 20 – Esteira de Abastecimento de Sal para Lavagem



Fonte: TVBRASIL (2015).

A tecnologia utilizada, nos dias atuais, para a secagem do sal é, comumente, o secador de leito fluidizado (SILVA, 2010), conforme Figura 21:

Figura 21 – Secador de Leito Fluidizado



Fonte: CAMINHOS DA REPORTAGEM - TVBRASIL (2015).

Posteriormente à fase de secagem, o sal é peneirado e aditivado de acordo com sua classificação (SILVA, 2010), como se observa na Figura 22:

Figura 22 – Peneiramento para Classificação dos Tipos de Sal



Fonte: CAMINHOS DA REPORTAGEM -TVBRASIL (2015).

Por último, o sal é empacotado e estocado, finalizado para embarque (CAMINHOS DA REPORTAGEM - TVBRASIL, 2015), de acordo com a Figura 23:

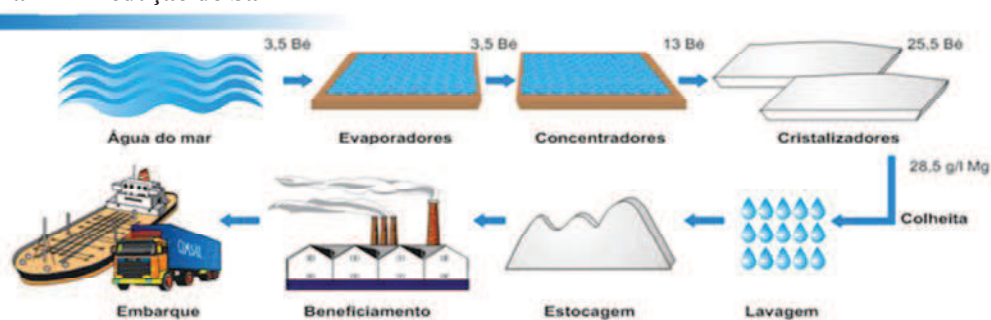
Figura 23 – Processo de Envase do Sal



Fonte: CAMINHOS DA REPORTAGEM - TVBRASIL (2015).

Portanto, o processo produtivo do sal se inicia com a utilização da água do mar, que corresponde à matéria-prima, que é um recurso renovável e inesgotável. Ela é apreendida do Rio Mossoró e bombeada para o interior de uma série de evaporadores, em que a evaporação solar expande gradualmente a condensação de sais, até a salmoura estar saturada de cloreto de sódio. A partir dessa fase, é transportada para os cristalizadores, onde a precipitação do sal acontece anteriormente à cristalização dos sais capazes de infectar o produto. O sal cristalizado é, em seguida, colhido, lavado para remoção de impurezas e guardado em pilhas, estando finalizado para ser beneficiado (CIMSAL, 2014), conforme se vê na Figura 24:

Figura 24– Produção do Sal



Fonte: CIMSAL (2014).

4.5 PRODUÇÃO DE SAL NO BRASIL

Em 2013, a produção dos diversos tipos de sal, no Brasil, foi avaliada em 7,2 Mt, o que significa um declínio de aproximadamente 2,7%, comparado a 2012, resultante do encolhimento na produção de sal-gema. Para esse total, o sal marinho contribuiu com 5,9 Mt,

e o sal-gema, com 1,3 Mt. O Rio Grande do Norte se destacou, com 5,6 Mt na produção do sal por evaporação solar, o que configura cerca de 78% do total de sal produzido no País, e 95% da produção brasileira de sal marinho, deste modo constituído, como se vê no Quadro 7:

Quadro 7 - Produção do Sal Marinho no Rio Grande do Norte

Cidade	Mt/mt	Percentual
Mossoró	1,8	32%
Macau	1,7	30%
Porto do Mangue	599	11%
Areia Branca	590	10%
Grossos	446	9%
Galinhos	394	7%
Guamaré	60	1%

Fonte: Adaptado de Sumário Mineral (2014).

A produção de sal, no Rio de Janeiro, em 2013, por meio do processo de evaporação solar, estimou-se em 53 mt, e a de salmoura (equivalente em sal) ficou em 153 mt. Quando totalizadas, estas somas representaram 2,9% da produção de sal do Brasil, acompanhado do Ceará, com 108 mt (1,5%), e Piauí, com 8 mt (0,1%). Em se tratando de sal-gema, a produção correspondeu a 1,3 Mt, configurando 18% da produção total de sal do País, advindos dos Estados de Alagoas e Bahia (SUMÁRIO MINERAL, 2014).

Houve, em 2013, uma alteração positiva, de 220% nas exportações de sal, comparado com 2012. A prolongada estiagem, na região, colaborou para esse resultado, bem como a retomada da credibilidade do mercado externo sobre a produção de sal do Rio Grande do Norte. As exportações de sal totalizaram 288 mt e foram destinadas para: Nigéria (53%), EUA (17%), Camarões (16%), Canadá (9%), Reino Unido (3%) e outros (2%), cujas exportações foram representadas pelas seguintes variedades, de acordo com o Quadro 8:

Quadro 8 – Importação de Sal para o Brasil

Especificação	Unid	US\$
Sal marinho a granel, sem agregados	285 mt	6,8 milhões - FOB
Sal de mesa	2.614 t	672 mil - FOB
Outros tipos de sal e cloreto de sódio puro	111 t	52 mil - FOB

Fonte: Adaptado de Sumário Mineral (2014).

4.6 DADOS PRIMÁRIOS DO SETOR SALINEIRO DO RIO GRANDE DO NORTE

Estima-se, com base na pesquisa, que, em 2014, foram produzidas mais de 4.451.000 Mt de sal no Estado do Rio Grande do Norte. Das empresas que participaram do estudo, as duas maiores ficaram responsáveis por 2.350.000 Mt; as de médio porte, que correspondem a

quatro organizações, atingiram uma produção de 1.620.000 Mt, e as pequenas, que equivalem a seis, fizeram em torno de 481.000 mt. O critério de classificação do porte das empresas foi o mesmo adotado pelo SEBRAE, ou seja, por número de empregados.

É importante ressaltar que, em 2013, a produção nacional de diversos tipos de sal foi estimada em 7.200,000 Mt (SUMÁRIO MINERAL, 2014). Deste total, 78% representam a produção de sal marinho do País, que corresponde a 5.616.000 Mt. O Rio Grande do Norte é responsável por 95% de toda a produção do sal marinho, o que configura 5.335.200 Mt. No entanto, identificou-se, na pesquisa, um volume de 4.451.000 Mt, equivalente à produção de 12 empresas salineiras, resultando em uma diferença menor, de 884.200 mt. A gênese dessa desigualdade está nas organizações que não participaram da pesquisa.

Para visualizar a participação de cada salina do Rio Grande do Norte, na produção de sal marinho, no ano de 2013, segue Quadro 9, com base nas informações do Sindicato da Indústria do Sal do Estado – SIESAL. Ressalta-se que as empresas que participaram da pesquisa estão indicadas por Sal, mais número, já as que não se envolveram estão sinalizadas por xxxx.

Quadro 9 – As principais Empresas Salineiras do Rio Grande do Norte (2013)

As principais empresas salineiras do Rio Grande do Norte (2013)			
Ordem de produção	Especificação	Toneladas de sal produzidas (2013)	Participação no volume de tonelada de sal produzido (%)
1.º	Sal 06	1.972.000	30,0758
2.º	Sal 04	1.255.310	19,1453
3.º	Sal 02	573.000	8,7391
4.º	xxxx	419.000	6,3903
5.º	xxxx	394.283	6,0134
6.º	Sal 13	308.105	4,6990
7.º	Sal 05	300.500	4,5831
8.º	xxxx	201.851	3,0785
9.º	Sal 12	185.400	2,8276
10.º	xxxx	162.000	2,4707
11.º	Sal 09	123.000	1,8759
12.º	xxxx	120.000	1,8302
13.º	Sal 10	117.315	1,7892
14.º	Sal 11	70.000	1,0676
15.º	Sal 14	60.000	0,9151
16.º	xxxx	56.000	0,8541
17.º	Sal 01	40.000	0,6101
18.º	Outras	199.000	3,0350
Total		6.556.764	100,0000

Fonte: SINDICATO DA INDÚSTRIA DE SAL - SIESAL (2013).

O Quadro 9 apresenta a participação de cada salina na produção total de sal marinho, no Estado do Rio Grande do Norte. As duas primeiras empresas são responsáveis por 49%; as organizações que ocupam da terceira à décima sétima posição configuram 48%, e as denominadas de outras, que correspondem às microempresas e as que caracterizam uma

produção mais artesanal, respondem por 3%. Pode-se afirmar, portanto, que a indústria do sal, do Rio Grande do Norte, é representada significativamente por dezessete organizações salineiras.

O processo de colheita, nas salinas, acontece no período de julho a fevereiro, em anos habituais de chuva. E, em momentos de estiagem, a colheita ocorre, praticamente, o ano todo, elevando a oferta do produto. Em um intervalo normal de inverno, as chuvas na região, normalmente, ocorrem com maior intensidade entre março e junho, quando a colheita é interrompida, e as salinas só trabalham no setor de estocagem e de beneficiamento. O diretor da empresa Sal 04 explica o porquê de interromper, no inverno, a colheita do sal.

[...] O que acontece quando chove? A gente evita colocar as máquinas para colher, porque ele vai degradar o sal que está fabricado, mas, ali, a água com densidade salina, a água da chuva, a gente deixa uma comporta baixa para justamente a água da chuva, quando bater com a água salgada, ela não mistura completamente. Então ela escoar, escoar em uma concentração muito alta, cerca de 90%. Então, a gente não faz o processo de colheita para justamente não degradar o sal, mas o processo de fabricação em si, ele é o ano todo [...]

No que diz respeito às atividades do processo de produção do sal, cinco empresas: duas grandes e três de médio porte, praticam a extração, a moagem e o refino; três, uma média e duas pequenas, apenas moem e refinam; três, todas pequenas, fazem extração e moagem, e uma de pequeno porte somente extrai o sal.

A empresa de pequeno porte, denominada, na pesquisa, de sal 12, fez a opção de, apenas, praticar a extração do sal. Para ela, a maioria das salinas vende o produto *in natura* como também beneficia, ou seja, os seus próprios clientes são os seus concorrentes. A visão da empresa Sal 12 é garantir o fornecimento para clientes selecionados e não fazer deles seus oponentes, como afirma o diretor geral:

Nós não vamos ser seu concorrente, vai comprando matéria prima, e nós vamos fazer uma estrutura física, dentro das salinas, beneficiando dentro da salina, com isso você reduz teu custo de frete da salina até aonde você vai estar beneficiando.

Corroborando com essa afirmação, a empresa Sal 02 deixa de fornecer aos moageiros e refinadores, a fim de concentrar toda a sua produção no processo de beneficiamento do próprio sal da empresa, conforme explica o diretor:

[...] Durante um bom tempo a produção da empresa Sal 02 era para o próprio beneficiamento da empresa e também para atender moageiros e refinadores locais; o que a gente mudou a partir desse ano, porque o que era que estava acontecendo? A Sal 02 estava abastecendo o próprio concorrente; então, a partir desse ano, o que a gente está fazendo? A gente reduziu a quantidade produzida, e a gente realmente só produz o que a gente vai consumir em termos de beneficiamento ou, no máximo, uma sobra para a gente ter em uma qualquer eventual negociação.

Das três empresas que somente praticam a moagem e o refino, a de médio porte, denominada, na pesquisa, de Sal 07, é cliente parceiro da empresa Sal 12, conforme explica o seu gerente comercial:

[...] nós temos uma parceria, de muitos anos, com a Sal12. Então, nós temos uma parceria lá, e ele produz a matéria prima, e a gente faz a industrialização, né. Então, já temos lá quinze anos. E temos um contrato de dez, com renovação de mais cinco.

Em se tratando do tempo de atuação no mercado, as empresas de grande porte vêm, durante um período de 10 a 41 anos, praticando a atividade salineira. Ao longo dos 25 aos 125 anos, as organizações de médio porte atuam no setor, e as pequenas estão produzindo sal no decurso de 11 a 53 anos. Nesse ínterim, apenas quatro salinas trabalham com o mercado externo, duas de médio porte e duas de grande porte, denominadas, na pesquisa, de Sal 05, Sal 06, Sal 04 e Sal 07, respectivamente. Pode-se afirmar que a exportação ainda não é, para o setor, uma prioridade, já que a maioria dá preferência ao mercado interno. Apesar de a empresa Sal 04 atuar no mercado há 125 anos, ela iniciou, novamente, as suas exportações após novembro de 2014, como afirma o seu diretor de produção:

Até o mês de novembro, nós estávamos trabalhando só no mercado interno. Atualmente, nós começamos, agora, a trabalhar no comércio externo, que é para os Estados Unidos.

Não há uma linearidade no volume de sal que deva ser exportado por ano, pois esse número depende muito da produção das salinas. Em anos de chuva, por exemplo, há um decréscimo na produção, e a quantidade obtida é direcionada para o mercado interno. Já em anos de estiagem, uma realidade do período de 2011 a 2015, houve uma superprodução de sal, quando a oferta se tornou maior do que a demanda. Portanto, nessas condições, alguns salineiros iniciaram o processo de exportação, o que alterou, de forma positiva, o volume de sal para o mercado externo (SUMÁRIO MINERIAL, 2014).

O diretor da empresa Sal 06 explica a não linearidade no volume de exportação:

Ah... depende muito... isso não é linear não. Nos momentos em que há superprodução, o quadro é um. No momento em que chove muito, a gente prioriza o atendimento ao mercado interno. É. Está havendo uma superprodução, a partir do ano passado, os estoques foram reestabelecidos, e agora começa a ocorrer mais intensamente, as exportações. As exportações, elas devem girar em torno de... no nosso caso, no máximo a 30%.

Um exemplo da ausência de linearidade no volume exportado de sal é a empresa Sal 04, que parou de atuar no mercado externo em 2008, devido às fortes chuvas na região, as quais provocaram redução no volume produzido, retornando, somente, em 2014, com o objetivo de exportar 27% da sua produção. Além das chuvas, na época, o preço do sal também não estimulava o comércio exterior, que motivou a empresa a dar preferência ao mercado interno, como explica o seu diretor:

Então, deu preferência mais ao comércio interno devido a preço e devido às condições de infraestrutura das salinhas após esse inverno prolongado de 2008.

Além da estiagem prolongada, a retomada da confiança do mercado externo na produção do sal, no Rio Grande do Norte, também é responsável pela elevação das exportações no setor (SUMÁRIO MINERAL, 2014). Outro ponto destacado, que motivou a empresa Sal 04 a recomeçar a trabalhar no mercado externo, corresponde à dificuldade encontrada no transporte do produto nas rodovias brasileiras, como esclarece o seu diretor:

Não está compensando só o embarque terrestre. O embarque exterior, ele é um pouco mais barato, mas compensa porque é uma larga escala, ele retira muito sal de uma só vez; então acaba compensando em determinada época, não é? Então, o embarque terrestre, hoje, deu uma caída; então, para a gente continuar o nosso faturamento e investimento, a gente está buscando o comércio exterior.

Em se tratando de importação de sal, todas as empresas pesquisadas foram categóricas a relatar a auto-suficiência na produção salineira. Para o setor, o que falta é o apoio governamental, no sentido de tornar a indústria de sal do Rio Grande do Norte mais competitiva, a fim de que possa concorrer com o sal chileno, que entra no País e também atende às regiões Sul e Sudeste.

As importações de sal, em 2013, somaram 973 mt. Desse total, 99% são originadas do Chile e 1% da China. Comparando com 2012, as importações de sal tiveram uma oscilação negativa, de aproximadamente 19%, consequência da redução nas aquisições do sal chileno. Constata-se, nas importações, a seguinte variedade de sal, de acordo com o Quadro 10:

Quadro 10 – Importação de Sal para o Brasil

Especificação	Unid	US\$
Sal marinho a granel, sem agregados	190t	238 mil FOB
Outros tipos de sal a granel, sem agregados	954mt	18,7 mil FOB
Sal de mesa	68t	234 mil FOB
Outros tipos de sal e cloreto de sódio puro	18mt	8,1 mil FOB

Fonte: Adaptado de Sumário Mineral (2014).

A interação entre as empresas salineiras é uma realidade de seis organizações, dentre as quais estão as duas maiores: Sal 05 e Sal 06; as três médias: Sal 04, Sal 07 e Sal 09, e uma pequena: Sal 12. Um exemplo da comunicação entre Sal 04 e Sal 06 foi a parceria firmada, em 2008, para a retirada de um milhão de toneladas de sal de uma salina, localizada em Macau/RN. Essa relação favoreceu a mutação de ideias em uma ação empresarial, como corrobora Ketels e Sövell (2007). O volume obtido foi dividido entre as duas empresas envolvidas, e a união garantiu crescimento produtivo e oportunidade de investimento, como esclarece o diretor da empresa Sal 04:

[...] porque a gente conseguiu um sal extra e conseguimos revender em uma época que o preço estava muito favorecido; então, a salina cresceu muito estruturalmente nessa... A partir desse sal que foi colhido com ajuda de outra salina.

A maior concentração de sal marinho, no Brasil, está no Rio Grande do Norte, que é responsável por 95% do que é produzido no País. Das empresas que participaram da pesquisa, duas salinas, Sal 04 e Sal 06, são responsáveis por 49% de todo sal produzido, e as oito restantes representam uma participação de 27%.

O mercado salineiro é propulsor, considerando que, dos 150 produtos químicos mais empregados na indústria alimentícia e de transformação, 104 necessitam do cloreto de sódio (SILVA, 2001). Apesar dessa demanda, ainda há empresas salineiras que não atendem a todas as regiões do País, restringindo-se, apenas, a duas, no máximo, como é o caso das quatro organizações de pequeno porte que participaram da pesquisa. A grande fatia de mercado ficou para as médias e grandes, que são responsáveis pela distribuição do produto, seja na forma *in natura* ou refinado.

O gerente de produção da organização Sal 04 destaca duas regiões e suas respectivas indústrias que consomem sal:

[...] Centro-Oeste, que pega aquela região de Goiás, aquela região ali é muita agropecuária; então, é mais utilização para suplementação mineral de gado, não é? E a parte Sudeste é mais para indústria química, indústria farmacêutica, indústria de produto de limpeza [...]

A distribuição do sal, *in natura*, para as regiões brasileiras, é realizada por meio do Porto Ilha, Terminal de Areia Branca/RN, conforme CODERN (2014). Com relação ao sal moído e refinado, são transportados por carretas; normalmente, há distribuidores por Estado, que adquirem o produto *in natura* ou refinado, e fazem a sua disseminação, como esclarece o diretor da empresa Sal 06:

[...] Agora, é evidente que também sai daqui, sal in natura, que no destino ele se transforma em sal pra beneficiar, o final do moído. Então, nós acabamos sendo fortes, no mercado, com sal in natura, também para fora da nossa região ser transformado em sal de cozinha e sal pra pecuária.

Resumem-se, no Quadro 11, todos os dados primários que foram fornecidos, no primeiro bloco da entrevista, pelas doze organizações que participaram da pesquisa, os quais já foram descritos acima:

Quadro 11 – Dados Primários das Empresas Salineiras do Rio Grande do Norte (2013)

Dados primários das empresas salineiras do Rio Grande do Norte									
Especificação	Atividade	Tempo de atuação	Número de empregados	Porte da empresa de acordo com o SEBRAE	Vol. de sal por ano	Exporta sal	Importa sal	Busca sal de terceiros	Regiões que compram o sal do RN
Sal 01	Extração e Moagem	11 anos	100	Pequena	40.000t	Não	Não	Não	Nordeste e Sudeste
Sal 02	Extração, Moagem e Refinaria	65 anos	453	Média	500.000t	Não	Não	Não	Nordeste Sudeste, Sul e Centro Oeste
Sal 03	Moagem e Refinaria	31 anos	52	Pequena	33.000t	Não	Não	Não	Nordeste, Centro Oeste
Sal 04	Extração, Moagem e Refinaria	125 anos	180	Média	900.000t	Sim	Não	Sim	Nordeste, Norte, Sudeste, Sul e Centro Oeste
Sal 05	Extração, Moagem e Refinaria	41 anos	600	Grande	350.000t	Sim	Não	Sim	Nordeste, Norte, Sudeste, Sul e Centro Oeste
Sal 06	Extração, Moagem e Refinaria	10 anos	800	Grande	2.000.000t	Sim	Não	Sim	Nordeste, Norte, Sudeste, Sul e Centro Oeste
Sal 07	Moagem e Refinaria	24 anos	190	Média	140.000t	Sim	Não	Sim	Nordeste, Norte, Sudeste, Sul e Centro Oeste
Sal 08	Moagem e Refinaria	25 anos	32	Pequena	48.000t	Não	Não	Não	Nordeste, Norte, Sudeste, Sul e Centro Oeste
Sal 09	Extração, Moagem e Refino	35 anos	150	Média	80.000t	Não	Não	Sim	Nordeste, Norte, Sudeste e Centro Oeste
Sal 10	Extração e Moagem	53 anos	90	Pequena	100.000t	Não	Não	Não	Sudeste e Nordeste
Sal 11	Extração e moagem	46 anos	60	Pequena	60.000t	Não	Não	Não	Centro-Oeste e Sudeste
Sal 12	Extração	18 anos	50	Pequena	200.000t	Não	Não	Sim	Sul e Sudeste

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

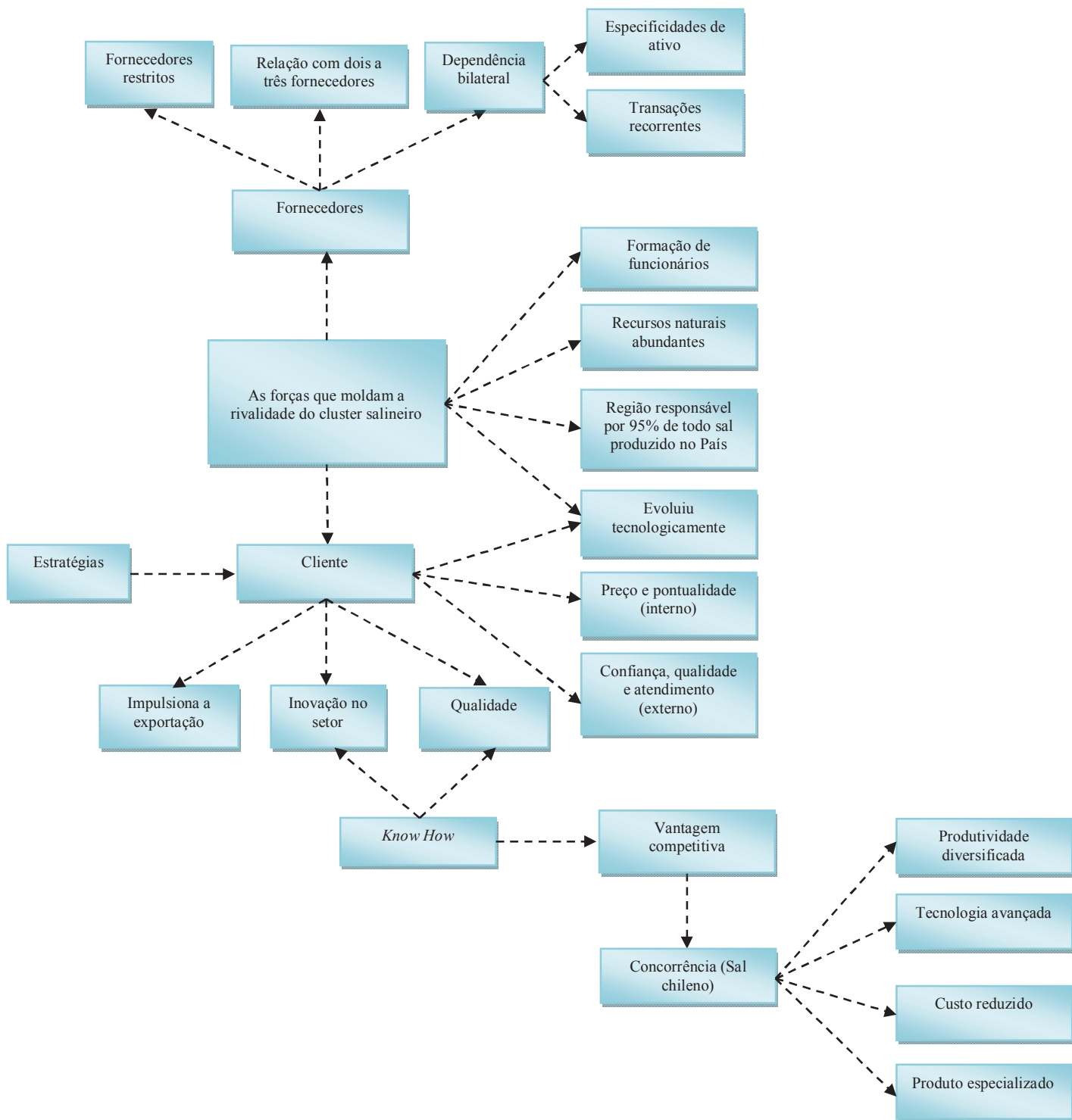
4.7 COMPETITIVIDADE DO SETOR

Porter (2009) destaca que a concorrência pelo lucro é bem mais do que a preocupação somente com opositores clássicos que operam na mesma indústria, a fim de também incorporar outras quatro forças competitivas: clientes, fornecedores, entrantes potenciais e produtos substitutos. A competitividade consequente dessas cinco forças determina a estrutura setorial e adapta a essência das relações competitivas na indústria.

As forças competitivas mais intensas definem a lucratividade da indústria e são as mais relevantes para a constituição da estratégia. Apesar de a competição ser forte na indústria de commodities, nem sempre ela restringe a lucratividade, porque a estrutura setorial é resultado de um aglomerado de aspectos econômicos e técnicas que definem o vigor de cada força competitiva (PORTER, 2009). Logo, as forças que moldam a rivalidade do setor

salineiro podem ser representadas por meio dos seguintes determinantes de competitividade, compreendidos na Figura 25:

Figura 25 – Determinantes da Competitividade do Setor Salineiro



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Com base na Figura dos determinantes de competitividade da indústria do sal, pode-se compreender que as empresas disseminam o conhecimento da atividade salineira por meio da mobilidade de competência dos seus colaboradores. Eles procuram capacitá-los mediante cursos e palestras, com o intuito de oferecer aos seus clientes um atendimento de excelência. Para Porter (2009), a nação não herda os fatores essenciais de produção como, por exemplo, mão de obra qualificada, e sim, concebe-os. Além desse aspecto, a região é totalmente propícia à produção salineira, com recursos abundantes que propiciam ao Estado do Rio Grande do Norte a responsabilidade de 95% de todo sal produzido no País. Porter (2009) explica que os fatores basilares correspondem aos que compreendem, de forma contínua, grande volume de capital, bem como demanda especializada.

Nessa perspectiva de competitividade, as empresas salineiras mantêm uma relação bilateral com os seus fornecedores e clientes, decorrente da frequência das transações entre os agentes e da própria especificidade do seu produto (WILLIAMSON, 1985). Apesar de existir, no setor, uma restrição do número de fornecedores, as organizações procuram estabelecer parceria com dois ou três, a fim de que as negociações possam atender às suas expectativas, em termos de qualidade, preço e pontualidade (MACNEIL, 1978).

As estratégias da indústria salineira são voltadas para a captação de clientes, que, devido às suas exigências, o setor impulsionou as exportações, a inovação nos processos gerenciais e produtivos, bem como a qualidade no que diz respeito à logística, ao atendimento e à excelência do produto, até a própria evolução tecnológica que houve no setor, apesar de ainda, 40% de todo seu maquinário ser adaptado de outras atividades industriais. Porter (2009) ressalta que as condições da demanda interna auxiliam a edificar a excelência competitiva, no momento em que certo segmento industrial é maior ou mais notório no ambiente interno do que no externo.

A indústria salineira possui *know how* nas inovações e na qualidade dos seus produtos, cujos atributos são a vantagem competitiva do setor perante o seu principal concorrente: o sal chileno, que despertou nas empresas salineiras a necessidade de diversificar sua produção, investir em tecnologia, proporcionar um produto especializado e reduzir custos, para satisfazer ao mercado (PORTER, 1993).

Apesar da importância do setor para a economia regional e nacional, a indústria sofre, ainda, descaso do governo. Segundo os diretores das empresas salineiras, que participaram da pesquisa, o sal chileno recebe alguns benefícios que não são proporcionados à produção salineira do Brasil. O setor atribui a falta de atenção governamental à desunião e à

desorganização dos empresários, porque a força coletiva não é, até este momento, uma qualidade dos que formam o aglomerado salineiro do Estado do Rio Grande do Norte.

Logo, serão descritos, na próxima sessão, com maior nível de detalhe, todos os fatores que compõem o diamante de competitividade da indústria do sal, como: condições de fatores, condições de demanda, indústria correlata ou de apoio, estratégia, estrutura e rivalidade.

4.8 CONDIÇÕES DE FATORES

Porter (2009) explica que as condições de fatores compreendem a colocação da nação, no que se refere aos fatores de produção, como: mão de obra qualificada e infraestrutura, os quais são imperativos para competir em determinada indústria. Nesta pesquisa, identificaram-se aspectos relacionados com a disponibilização e com a qualificação de recursos humanos, recursos naturais, recursos tecnológicos, recursos financeiros, infraestrutura regional/local disponível e papel do governo, conforme descrição a seguir:

4.9 DISPONIBILIDADE E A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Para Porter (1998), cluster é uma forma alternativa de organizar a cadeia de valor, que proporciona a proximidade entre as empresas e instituições, por estarem localizadas em uma mesma área geográfica, assim como a frequência de transações, entre elas, promove melhor coordenação e menor incerteza de informação do ambiente. Assim, os clusters suplantam as implicações inerentes a relacionamentos e se destacam como um conjunto de empresas e de instituições autônomas, informalmente relacionadas, representando uma configuração de firma robusta, que proporciona benefício, em termos de eficiência, eficácia e flexibilidade.

Nessa perspectiva, identificou-se que a concentração das empresas salineiras, no Estado do Rio Grande do Norte, possibilitou, para o setor, uma mão de obra operacional capacitada e experiente, porque cada empresa formou a sua própria mão de obra, propiciando aos funcionários um trabalho de qualificação, por meio de diversos cursos. Normalmente, no setor, há funcionários especializados na produção de sal, em razão do tempo em que estão na atividade.

O diretor da empresa Sal 06 explica:

[...] E o que eu vejo no mercado é que as pessoas são antigas no setor, se formaram dentro do setor, e chegaram com algumas qualidades e, pouco a pouco, foram se formando. Existe um grupo aí dentro que tem certa estabilidade, e estão formadas, são pessoas que adquiriram experiência no setor [...]

Porter (1998) afirma que as organizações, em clusters dinâmicos, possuem funcionários especializados e experientes, reduzindo os seus custos de pesquisa e de transação em processo de recrutamento. No setor salineiro, mais especificamente, para o setor operacional da produção de sal, não há tanta exigência de mão de obra especializada; admite-se, nessas condições, que o funcionário tenha o mínimo desejável, como explica o diretor da empresa Sal 05:

Olha, a nossa indústria, aqui, ela é uma indústria que ela não requer assim, vamos dizer assim, mão de obra muito especializada, né. Do total, dos seiscentos funcionários aí, eu diria que a gente tem aí uns 20% que seria mais especializado. Os de mais são mais trabalhadores sem muita necessidade de instrução e de alguma especialidade, tá certo? Porém, todos necessitam de ter o básico de conhecimento pra trabalhar dentro das técnicas de qualidade.

O manejo mais específico da produção de sal é igual ao de outros setores, como construção civil e mineração de pedras. Assim, muitos que chegaram às salinas, trouxeram essa experiência, facilitando o processo de recrutamento. Um profissional, que foi citado pelo diretor da empresa Sal 12, corresponde ao feitor, que ainda existe em suas instalações; sua formação foi dada com o passar do tempo, de acordo com a sua prática vivida na atividade salineira. O diretor explica a sua preferência por este profissional.

Normalmente, esses feitores, pelo menos nossos aqui, eles nasceram dentro de salinas. Têm experiência desde criança dentro do sal. Então, eles conhecem sal. Eles pegam o sal e sabem se o sal é bom, se o sal é ruim [...]

Das empresas salineiras pesquisadas, oito informaram que há facilidade de encontrar mão de obra qualificada na indústria de sal, sendo: uma grande, duas médias e cinco de pequeno portes; já quatro disseram que sentem dificuldades de localizá-la, correspondendo a uma grande, duas médias e uma pequena. Todavia, como forma de resolver o problema de desqualificação do funcionário, as organizações oferecem programas educativos, como esclarece o diretor da empresa Sal 05:

Nós temos muitos treinamentos aqui dentro, inclusive chegamos a fundar uma escola junto com o SESI, essa escola já tem vinte e um anos, de educação de jovens e adultos, é o EJA, só pra pessoas fora de faixa, né. Então, a gente fez isso em 1994, vai fazer vinte e um anos a escola, né. E já formamos aí, já alfabetizamos várias pessoas. E hoje até segundo grau nós já temos, há três anos, três ou quatro anos que a gente já está com segundo grau nessa mesma escola. Então, isso tem ajudado bastante a gente na preparação do indivíduo, não só pra empresa, como pro mundo, né.

Com a capacitação oferecida aos funcionários pelas organizações, o setor compartilha esse conhecimento adquirido, em razão da própria mobilidade de competências, disseminando, para a indústria do sal, mão de obra qualificada e experiente, criando um dos mais essenciais fatores de produção, a qualificação humana, como esclarece Porter (2009).

4.10 DISPONIBILIDADE E QUALIDADE DOS RECURSOS NATURAIS

A indústria salineira depende das condições do meio ambiente, em virtude dos princípios necessários para a sua produção (SILVA, 2010). O posicionamento geográfico da região norte-riograndense é privilegiado, devido à sua localização estratégica, que proporciona especificidades climáticas bem peculiares à atividade salineira, cuja região é qualificada por um verão seco e dia ensolarado, praticamente durante todo ano (IDEMA, 2014).

O diretor da empresa Sal 04 explica a especificidade do Estado do Rio Grande do norte:

[...] O vento, e o sol, ele vai favorecer a evaporação, que é o nosso potencial, quanto maior a evaporação maior a gente tem a fabricação do sal. Então, o clima aqui é bastante favorável, até para área de... Até na época de colheita, o inverno não é tão cedo; então, facilita o nosso período maior de colheita [...]

Os entrevistados são categóricos, quando se trata de recursos naturais; todos admitem a riqueza que o Rio Grande do Norte oferece para a extração de sal. A sua única singularidade corresponde à localização da salina, pois, quanto mais próxima do rio e do mar estiver, mais qualidade terá o sal; e, quanto mais distante for, menor qualidade o sal apresentará. Para esclarecer, o diretor da empresa Sal 02 explica que

[...] no caso a questão ambiental, que é o sal diretamente, a gente trata justamente do solo, da água que está disponível através do rio, do mar. então, assim, são recursos abundantes, porém não há certo favorecimento de uma empresa para outra, porque o recurso está para todo mundo; então, geralmente a grande diferença vai depender da localização geográfica, onde está inserida a empresa ou a salina [...]

Dentro das perspectivas da indústria salineira, a região norte-riograndense possui condições excelentes, como, por exemplo, terrenos planos impermeáveis, água acessível, água salgada de boa qualidade, pouca chuva e muito vento, o que dá ao Rio Grande do Norte a posição de ser o único Estado brasileiro propício à produção, em grande escala, do sal marinho, como esclarece o diretor da empresa Sal 08:

Olha, a nossa situação, aqui, é uma situação privilegiada, uma situação rara, o clima; porque você abre uma fábrica em qualquer parte do País, desde que você tenha dinheiro, né, você arruma a fábrica. E salinas! Você só constrói, aqui, na região. Aqui tem o sol... o sol e o vento. Então, a nossa região é privilegiada [...]

O Rio Grande do Norte é responsável por 95% de toda a produção de sal, por evaporação solar, no Brasil, o que é característica da sua própria condição natural. Essa especificidade dá aos salineiros o *status* de possuir credenciais para produzir com competitividade. Nessas condições, o diretor da empresa Sal 05 faz a seguinte afirmação:

[...] Então, o dia que não evapora você não produz. O dia que chove, você não está produzindo. E toda indústria quer produzir, né. Qual indústria não quer produzir? Se essa produção vai ser maior ou menor do que a demanda, é outra situação. Se ela vai ou não interferir no preço, é outro problema. Mas eu acho que o clima, aqui, é... o solo é super adequado [...]

4.11 DISPONIBILIDADE E QUALIDADE DOS RECURSOS TECNOLÓGICOS

Oliveira (2010) argumenta que o setor salineiro do Rio Grande do Norte é dependente de condições climáticas que são propícias da região. Porém, esse não é o único fator que assegura a competitividade da indústria; há, no entanto, desafios que devem ser enfrentados, como a rivalidade internacional e as reivindicações do consumidor. Para tanto, o setor procurou se adequar a essas exigências, evoluindo tecnologicamente.

O setor salineiro saiu de um momento, em que utilizava um balaio com duas pessoas o conduzindo, uma ia à frente e outra atrás; o balaio com sal ficava no meio; elas o direcionavam à barcaça e, posteriormente, o levavam ao navio. Mas a indústria evoluiu, atualmente, e o setor tem à sua disposição máquinas ultramodernas, mesmo de maneira adaptada.

Apesar da evolução tecnológica no setor salineiro, ainda existem maquinários que não são específicos à atividade. De acordo com o diretor da empresa Sal 02, a indústria salineira não chega a 50% de máquinas industrializadas, exclusivamente, para a produção do sal. Nessa perspectiva, ele faz o seguinte esclarecimento:

A gente já está, assim, em um nível de tecnologia bem avançado, porque até dez, quinze anos atrás, era a própria indústria salineira que desenvolvia seus próprios maquinários, equipamento para beneficiamento; tudo era adaptado, geralmente da parte do agronegócio, a parte agrícola, o cultivo de soja, e era adaptado pela indústria salineira, hoje não, a gente já tem um acesso bem maior a esse tipo de tecnologia, porque eles já estão começando a produzir diretamente para a indústria salineira, [...] eles já fazem muitos

tipos de equipamento específicos para a linha do sal; aí isso vem facilitando bastante. [...], porém, ainda, é restrito quanto a isso, não atinge tudo o que a gente necessitaria.

O diretor da empresa Sal 04 acredita que os estudos referentes à tecnologia, para a região salineira, estejam, até este momento, em expansão, já que existem poucos equipamentos específicos para o setor. As máquinas são voltadas mais para a indústria de grãos, como exemplo, ele cita as empacotadeiras. Para esse caso, precisa-se fazer a adaptação, tendo em vista que a região salineira degrada facilmente o material. Assim sendo, ele faz a seguinte ressalva:

Então, a gente tem os nossos caminhos, não é? As nossas entrelinhas para que o equipamento dure mais, ou seja, aplicação de resina, adequação, colocar algum equipamento extra para que o equipamento dure com maior facilidade. E... na área de refino, na área de moagem, hoje, é mais complicado, essa parte de moagem poucas indústrias estão oferecendo equipamentos. Hoje, nós trabalhamos com mais mão de obra na moagem, na parte de refino não; a gente já tem uma série de equipamentos com algumas modificações, mas tem. A parte de moagem mesmo, a mão de obra é quase 100%.

Para corroborar essa afirmação, o diretor da empresa sal 12 esclarece que:

Vem sempre na forma de adaptação. Específica, tecnologia específica para sal, praticamente inexistente. Até para o beneficiamento... vou responder pelos outros... até pelo beneficiamento, é tudo adaptado. As empacotadoras são empacotadoras de açúcar que foram adaptadas pra sal. No nosso caso, o mesmo jeito, é lavador, é caçamba, é trator, tudo adaptado. Não existe equipamento de tecnologia específica pra sal.

O mercado fornecedor de tecnologia está nas regiões Sul e Sudeste que, para a indústria do sal, é um centro distante. O gerente da empresa Sal 05 considera que o SENAI vem auxiliando nesse contexto, apesar de estar mais direcionado a outras atividades do que à atividade salineira. Ele afirma que o setor sente falta de recursos técnicos mais próximos da indústria, haja vista que já existe algum progresso nesse sentido, em Recife. Todavia, o mais interessante seria que esse desenvolvimento tecnológico estivesse na região nordestino-grandense. Ele ainda ressalta que:

[...] Então, resultado, você não tem, aqui, no Nordeste, a gente não tem no Nordeste, no Rio Grande do Norte, nem pensar, a gente não tem no Nordeste, vamos dizer assim, nenhum centro, nem nada, trabalhando voltado para o sal, tanto pra colheita na salina, como no beneficiamento. Nós não temos. No Nordeste não tem. Tem no Sul e no Sudeste. Aí a gente encontra tecnologia pra isso [...]

Embora a tecnologia da indústria do sal esteja distante e ainda seja adaptada, a maioria das empresas salineiras afirmaram que ela vem conseguindo atender, com qualidade, às expectativas do setor, como explica o diretor da empresa Sal 05:

Vem, vem, vem com qualidade. Existe coisa melhor no mundo, né, do que a gente tem aqui, mas o que nós temos aqui atende. Atende. É o que tá atendendo, né, nós estamos utilizando. A indústria salineira, como um todo, utiliza essa tecnologia do empacotamento que vem lá do Sul, enfim, do peneiramento que vem do Sudeste, coisas do gênero. Então, a gente está utilizando essa tecnologia, está certo? [...] são as melhores que existem no mundo? Não, tem coisa melhor no mundo. Mas está distante da gente, está do outro lado do oceano.

Além de existir, no setor salineiro, a carência de centros de pesquisa que moldem a tecnologia às reais necessidades da indústria, também há o anseio por inovações tecnológicas, que proporcionem melhorias à competitividade do setor. O diretor da empresa Sal 11 enfatiza que a indústria tem a deficiência de não possuir um mecanismo que possa demonstrar a atividade salineira a clientes e fornecedores, bem como articular negócios e instigar avanços técnicos, para a produção do sal.

O diretor da empresa Sal 09 destaca a carência de pesquisa no setor salineiro, afirmando que

Hoje, a gente tem uma dificuldade muito grande..., por exemplo, antigamente a gente tinha um laboratório, aqui, no SENAI, que nos ajudava muito. O SENAI de Mossoró, que nos dava um suporte técnico pra efeito de análise química do sal, do solo, de alguma coisa que a gente precisava. Esse laboratório, agora, foi instinto, acabou, não tem mais. Nós não temos princípio nenhum, ajuda nenhuma do governo. Qualquer coisa que a gente precisa, tem que desenvolver lá dentro das salinas.

4.12 DISPONIBILIDADE DE RECURSOS FINANCEIROS

No que diz respeito a financiamento para o setor salineiro, a maioria das empresas utiliza capital de instituição financeira, que não é específico para indústria do sal. O setor deveria utilizar linhas de crédito que auferissem taxas bem menores das que são empregadas. As modalidades de crédito mais onerosas estão relacionadas à capital de giro, como explica o gestor da empresa Sal 05:

[...] Mas pra giro de caixa, essas coisas todas, pelo que eu sei, não é o nosso caso, mas pelo que eu sei, existe uma certa, vamos dizer assim, não digo dificuldade de obter, existe uma certa... é caro. O recurso é caro, né. Existem setores que têm recursos mais baratos do que os disponíveis para a indústria salineira.

O presidente do Sindicato dos Moageiros e Refinadores de Sal afirma que, há mais de 15 anos, as instituições financeiras vinculadas ao governo federal não disponibilizam linha de crédito própria à indústria salineira. Nessas condições, as empresas salineiras podem ter problema de suprimento financeiro, quando recorrem a linhas de crédito de custo alto, uma situação que é imposta ao setor em momentos de crises. Atualmente, a indústria do sal vem enfrentando tempos difíceis no mercado nacional. Há três anos, o preço da tonelada do sal custava R\$ 180,00, hoje, custa R\$ 50,00. Uma alternativa que está sendo buscada é a exportação do produto, que já representa 400 mil toneladas de sal por ano (G1 RN, 2015).

Hoje, o sal é vendido para países, como Canadá, Estados Unidos, Polônia e Nigéria. A África adquire mais de 60% do que é exportado, porém a qualidade do sal dá abertura para o mercado norte-americano (G1 RN, 2015). Em razão do preço no mercado interno, as empresas salineiras estão preferindo enviar o seu produto para o mercado externo, já que a grande oferta de sal, existente no Brasil, causa preço baixo, não compensando os custos de produção, que são cada vez mais onerosos.

A indústria salineira vive os desafios determinados pelas condições climáticas. Na estiagem, há uma grande produção de sal, quando o preço cai em razão da enorme oferta do produto e, em períodos de chuva, a produção diminui, momento em que a demanda aumenta, e o preço sobe. Atualmente, a região norte-riograndense passa por um período longo de estiagem, o que provocou uma super produção e uma alta queda de preço. Nessas condições, o setor, para se manter, recorre a linhas de créditos dispendiosas, como explica o diretor da empresa Sal 02:

[...] A gente é obrigado a ir pegar recursos de terceiros, porque, a cada quatro, cinco anos ou períodos de inverno, você tem um faturamento excelente, com uma margem de lucro muito boa; e, nos três, quatro anos seguintes, isso cai, então, sua rentabilidade vai lá para baixo; então, você é obrigado a pegar recursos de terceiros, trabalhar com capital de giro de terceiros, antecipar duplicata [...]

As empresas salineiras buscam linhas de crédito para dois fins: um é capital de giro, e o outro corresponde a empréstimo para suportar os valores dos equipamentos, que são necessários para a produção do sal. Normalmente, as organizações recorrem à duplicata descontada, a fim de transformar em disponibilidade as duplicatas a receber, como explica o gestor da empresa Sal 04:

[...] A gente tem as duplicatas, então, à medida que [...] tem 20 carregamentos na salina, então, a gente já gera as notas fiscais e troca em

duplicata no banco; então, o banco repassa o dinheiro, a gente perde um pouco, não é? [...] mas, quando é necessário, ele sempre ajuda a área industrial, sim.

No caso de investimento, as organizações salineiras procuram modalidades mais acessíveis, como as linhas de financiamento que são oferecidas pelo BNDES, que é um recurso do Brasil. A empresa Sal 03 esclarece que

Um equipamento desse é muito caro, é um investimento muito alto, então, logicamente, a gente tem que fazer algumas parcerias com alguns bancos, para que a gente possa ter a aquisição desse equipamento [...]

Outra dificuldade identificada, para a obtenção de linha de crédito, corresponde ao cadastro informativo dos créditos não quitados do setor público federal - CADIN. O gestor da empresa Sal 09 explica que, em razão da variação de umidade do sal, que pode chegar até 30 g, para mais ou para menos, a empresa é multada, no valor de R\$ 12.000,00, pelo Inmetro, ficando impossibilitada de buscar financiamentos. Ele esclarece que o setor já pleiteou, por meio de autoridades políticas, uma legislação específica que tenha oscilações tolerantes, em razão das especificidades naturais do produto.

Um facilitador para a obtenção de crédito, em situações normais, é a relação que o setor mantém com o seu cliente. O diretor da empresa Sal 02 explica que

Hoje, muitos clientes da empresa, eles já trabalham com uma instituição financeira e acaba facilitando esse capital de terceiros; a própria antecipação dos recebíveis, ou ele já trabalha diretamente com alguma instituição financeira parceira, que acaba facilitando também para a gente na qualidade de fornecedor [...]

4.13 INFRAESTRUTURA REGIONAL/LOCAL DISPONÍVEL

Da mesma forma, a indústria salineira enfrenta diversas dificuldades com infraestrutura, para escoar o sal produzido. Atualmente, a produção pode ser retirada do Estado do Rio Grande do Norte por duas vias: a terrestre ou a marítima. Por via marítima, o setor se depara com muitas restrições, como: as dificuldades que os rios apresentam para deslocar o produto, por meio de barcaça e a contenção da capacidade do Porto Ilha, em Areia Branca, o qual já tem todo seu espaço comprometido por, praticamente, uma única salina. Portanto, para o diretor da empresa Sal 05, a gestão do Porto Ilha, o seu funcionamento, a disponibilidade de barcaça e o tempo de carregamento de navio precisam ser melhorados.

O diretor da empresa sal 04 esclarece que

[...] Agora, o marítimo em si, ele está ainda com certa dificuldade porque nós não temos uma frota de barçaça suficiente para retirar o sal daqui. Então, nós estamos contratando navios, e eles não têm barçaça suficiente para fazer essa escoaçã; então, embarque marítimo, hoje, é bem escasso, a gente [...] não consegue atender nossa clientela com 100% de firmeza, por causa dessas dificuldades [...]

A Companhia Docas do Rio Grande do Norte (CODERN), empresa de economia mista, vinculada ao Ministério do Transporte, surgiu por meio de Decreto de n.º 66.154, de 03 de fevereiro de 1970, para ser responsável pela gestão do Complexo Portuário do Rio Grande do Norte, que abrange os portos públicos de Natal, Areia Branca (Terminal Salineiro), além do Porto público de Maceió (CODERN, 2012).

A CODERN, por meio de parceria com o SENAI de Santa Catarina, obteve um estudo de gestão estratégica, a fim de indicar uma série de objetivos que fossem cumpridos e tornassem o terminal de Areia Branca viável economicamente (PORTAL JH, 2014), bem como apresentou, junto a FIERN, resultados de pesquisa realizada com empreendedores do estado, referente à navegação de cabotagem (CODERN, 2014).

No primeiro momento da pesquisa de cabotagem, evidenciaram-se os atributos de navegação, em meio a portos marítimos, empregados no Brasil, essencialmente na região Nordeste. A pesquisa teve o objetivo de colaborar com a realização de uma política de cabotagem para o Porto de Natal, com o detalhamento de planos de atividades para a Companhia Docas (CODERN, 2014).

Pedro Terceiro de Melo, presidente da CODERN, destacou que o efeito positivo do setor salineiro, em 2013, foi consequência de ações realizadas pela equipe, que constituiu a CODERN em Natal e em Areia Branca. Ele explica que os investimentos foram realizados em termos estruturais e administrativos, o que está refletindo em saldo positivo para o Porto-ilha.

Compete à Companhia Docas do Rio Grande do Norte gerir as ações relacionadas com as operações portuárias, compreendendo a preparação e o controle dos programas de acostagem, movimentação de carga, fornecimento de serviços, regulamentação da exploração e funcionamento do Porto, administração e fiscalização de arrendatários, e operadores portuários (CODERN, 2012).

Em razão dos problemas que a infraestrutura marítima do Rio Grande do Norte ainda apresenta, a indústria salineira utiliza mais o porto de fortaleza/CE. Exemplo disso, é o porto

de Natal/RN, que não acompanhou as necessidades do setor, e a região norte-riograndense se tornou preterida, como explica o diretor da empresa Sal 05:

[...] Pra você ter uma ideia, por exemplo, nós usamos muito mais o porto de Fortaleza, a estrada pra Fortaleza, tudo por Ceará, porque é melhor do que a que é por Natal. Então, o Estado, no caso específico, o Estado do Rio Grande do Norte, hoje, ele tá perdendo por não oferecer uma infraestrutura melhor, né.

Por via terrestre, os problemas estão voltados à carência de transporte e às condições péssimas das rodovias. O gestor da empresa Sal 02 ressalta que desativou uma unidade salineira, em razão da dificuldade de acesso ao estabelecimento para a retirada de sal, cuja dificuldade inviabilizava o custo logístico do produto.

O gestor da empresa Sal 05 corrobora a assertiva com a seguinte explicação:

[...] A estrada pra Natal é péssima, né, pra tráfego pesado, em grande quantidade, né. Ela é uma rodovia que já era pra estar duplicada, pelo menos em grande parte, pelo menos nas partes de maior movimento, são aqueles próximos da Capital. Eu não digo nem aqui, perto de Mossoró, porque o movimento nem é tão grande, mas pelo menos da metade pra frente já devia estar duplicado [...]

Uma modalidade de transporte que beneficia o setor salineiro corresponde ao frete retorno, que acontece em razão da vinda de cargas das regiões Sul, Sudeste, Centro Oeste e Norte para o Estado do Rio Grande do Norte, mais especificamente Mossoró. É um frete de baixo custo, porque os caminhoneiros precisam voltar para suas regiões de origem e, como forma de pagar o combustível consumido no retorno, vende o seu serviço à indústria do sal, conforme esclarece o diretor da empresa Sal 05:

Então, com isso, a gente tem uma oferta de veículos de carga muito grande. Não é em todo ano, tem alguns anos que tem dificuldade, mas em outros anos... Em alguns anos, não, em alguns meses há dificuldades, mas, em grande parte do tempo, a gente tem uma oferta local aqui. E aí depende de cada empresa também administrar os seus contatos com as transportadoras, pra ser melhor, ou pior, o seu dia a dia, né.

Em condições normais, os preços do transporte marítimo e terrestre se equiparam, como explica o diretor da empresa Sal 05:

Pra você ter uma ideia, hoje, pra chegar uma carga no Sudeste, se for de navio, se for de caminhão, praticamente é o mesmo preço. Não faz vantagem. Então, deveria ser mais vantajoso ir de navio do que ir rolando pelas estradas, né. Mas não é. Tem época que está um pouquinho mais caro

o navio, tem época que tá um pouquinho mais barato. Então eu costumo dizer que está empatado. No final, quando chega pra dar a conta toda, chega lá em São Paulo, no sudeste, que é o porto de maior movimentação de container, no caso, pelo mesmo preço de um caminhão. Não faz sentido nenhum.

Em se tratando de energia, no Rio Grande do Norte, está a maior matriz eólica do Brasil, bem como a maior capacidade instalada. Atualmente, o Estado é autossuficiente na produção de energia sustentável, possui 70 parques eólicos em operação, 31 em construção e 67 já com autorização para serem iniciados. Espera-se que a produção de energia eólica, no Estado, chegue, até 2018, a 5.006.063 (KW). Logo, é importante que o governo federal se preocupe com as linhas de transmissão, para que essa energia possa atender à região nordestino-riograndense (PARQUE DAS DUNAS, 2015).

O diretor da empresa Sal 02 destaca que:

[...] então, hoje, eu tenho uma energia que é gerada em abundância, mas eu não consigo transmitir, não consigo levar para outro local, não consigo distribuir, e isso é uma dificuldade muito grande.

O governo do Estado do Rio Grande do Norte, a fim de empregar o potencial eólico, aspira organizar o Instituto de Tecnologia em Energias Renováveis – ITERN, para capacitar profissionais em energia eólica e energia solar (IDEMA, 2014). Para isso, efetivará parceria, via Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, com outros órgãos afins, como: FAPERN, IDEMA, os Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação da Educação e de Minas e Energia, CTGAS-ER, UFRN, UFERSA, UERN, IFRN, Universidade Potiguar, FIERN, SEBRAE, empreendedores em energia eólica e Instituições empresarias e acadêmicas, nacionais e internacionais, conveniadas.

A indústria salineira utiliza a energia fornecida de Paulo Afonso ou de outros portos brasileiros, por motivo técnico-econômico. Apesar de possuir um potencial de geração de energia produzido por parques eólicos (CERNE, 2014). O custo médio de energia elétrica, no Rio Grande do Norte, passou a ocupar um dos mais caros do Brasil (MONITOR DIGITAL, 2015). Porém, a energia é de qualidade, como afirma o diretor da empresa Sal 05:

Se a gente falar de energia elétrica, a gente está ao sabor aí do governo federal, né. Então, a energia tinha uma promessa de ter a sua tarifa reduzida, na verdade não foi, né. E a gente, então, tem dificuldade pelo custo da energia. Eu acho que o custo da energia é alto pra indústria. Mas o fornecimento de energia, aqui, pra nossa região ele é bom, a gente tem uma boa qualidade de energia. A gente não tem muito problema [...]

Outra fonte de energia é o gás natural, que é assegurado, às indústrias, pelo governo do Rio Grande do Norte, por meio do Programa RN Gás + (PORTAL DO GOVERNO DO RN, 2015). Todavia, para a indústria salineira, o gás natural ainda não é uma possibilidade, conforme explica o diretor da empresa Sal 05:

[...] O setor salineiro da região não está priorizado. Aqui, a gente tem a possibilidade de um consumo grande de gás natural, e nós não estamos utilizando. Que é um gás mais limpo, né, que, enfim, agride menos a natureza [...]

Embora o Rio Grande do Norte seja o maior responsável por toda a produção do sal no Brasil, a indústria salineira é pouco expressiva. O setor, ainda, não possui forças política para ter acesso a melhorais, cuja dificuldade vem da falta de união do setor, como explica o diretor da empresa Sal 02:

[...] Aqui, a gente, teria condições de se unir, se fortalecer, mas a própria indústria, o pessoal que faz a indústria salineira ainda é um pouco muito dividido, não tem uma união para ter uma força maior.

4.14 PAPEL DO GOVERNO

Em se tratando do governo, o setor salineiro do Rio Grande do Norte busca apoio, junto às autoridades políticas do Estado e do Brasil, a fim de fortalecer o setor e lhe proporcionar condições para concorrer com o sal chileno. A indústria do sal se depara com adversidades, em virtude da competição do sal chileno, geradas pela empresa alemã K+S, a qual tem como finalidade conquistar o mercado doméstico (SANTOS, 2015a).

O diretor da empresa Sal 09 faz a seguinte ressalva, no que se trata da concorrência chilena:

[...] o Brasil não taxa o sal vindo do Chile, por conta do MERCOSUL. Então, hoje, entra um milhão e meio de tonelada de sal nos portos do Sul, que vem do Chile, com custo de frete zero, baixíssimo, concorrendo diretamente com a indústria salineira que produz, aqui, no Brasil. Aqui, eu tenho que produzir o sal na salina, tenho que mandar para o Porto Ilha, no Porto Ilha, eu tenho que pagar um frete caríssimo, essa despesa de transferência da Ilha, da salina pra Ilha, da Ilha para os portos do Sul, outro frete caríssimo, lá, desembarque, custo de frete pra levar. Tudo isso o Chile está entrando no Brasil, pegando essa fatia do mercado [...]

Em 2010, o setor salineiro procurou, por meio das instituições SIESAL, SIMORSAL e FIERN, alcançar, junto ao governo federal, procedimentos contra a concorrência do sal

chileno. Desde 2009, o governo do Estado foi acionado pelos produtores salineiros, a fim de discutir meios de proteção para a indústria salineira do Rio Grande do Norte. Munidos de documentos referentes à relevância econômica do setor para a região, o governo estadual buscou transacionar com o governo federal formas que protegessem o mercado salineiro potiguar da rivalidade do sal chileno (OLIVEIRA, 2010).

Todavia, o diretor da empresa Sal 09 afirma que

[...] esse ano entrou um milhão e meio de toneladas do sal do Chile para o Brasil, com um custo bem mais barato do que o nosso, a maior salina que nós temos produz dois milhões de toneladas, que é a Sal 06. Se você tem o Chile botando um milhão e meio de toneladas, aqui, dentro do Brasil, com tarifas portuárias baixíssimas, [...] o sal vem do Chile como lastro de navio... [...]

Além da concorrência do sal chileno, a indústria reclama das multas pendentes empregadas pelo Inmetro, reiteração da isenção de frete para renovação da Marinha Mercante e isenções tributárias ao sal, que constitui a cesta básica (SANTOS, 2015a), como destaca a empresa Sal 06:

[...] a gente tem que negociar com o governo federal, de cinco em cinco... foi assim no passado... a cada cinco anos, a gente precisa negociar com o governo do Estado a renovação de uma isenção, que... é uma isenção sobre o frete. Que a lei manda... há uma taxa sobre o frete que é cobrada... frete marítimo... que é cobrado pelo governo pra constituir um fundo, e esse fundo, o governo federal aplica na renovação da Marinha Mercante. Esse fundo... esse imposto, essa taxa, nós temos que pagar. Mas o produtor chileno que concorre conosco, que não é só do Chile, para o Brasil, está isento pelo governo brasileiro. Então, é um incentivo ao contrário. É um incentivo para o Chile, não é? Então, a gente tem que ir ao governo federal, tentar essa isenção, e ele nunca fez uma isenção permanente. Sempre assim, de cinco em cinco anos. Agora no ano de 2017, nós temos essa nova batalha, que a gente não sabe se vai ser vitorioso, mas é uma batalha pra gente não ter uma desvantagem competitiva em relação ao nosso principal concorrente, que é o sal que vem do Chile.

Referindo-se à isenção tributária do sal e à campanha federal para diminuição do Bócio, o diretor da empresa Sal 07 argumenta que

[...] No âmbito federal, por exemplo, a gente ficou de fora de vários incentivos que houve pra vários segmentos de indústria, e o sal ficou fora. Por exemplo, a isenção de PIS e COFINS, que é o federal, pra planos de cesta básica. O sal de um quilo, ele é um item de cesta básica, e o sal não foi beneficiado [...] O sal faz uma campanha, também pra âmbito federal, mas que também tem o peso do governo, porque o governo estadual não exige, e nem ajuda. E deveria ajudar, porque a indústria salineira é um dos maiores segmentos do Estado. né? Está em crise hoje, mas é um dos maiores

segmentos do Estado, aqui. Até porque tem o monopólio, né. A gente é obrigado a fazer uma campanha de saúde para o governo, que é colocar o iodo no sal, que é pra ajudar no problema do bócio, né, ou de aborto, no caso de mulher grávida. Porque a falta de iodo também pode causar aborto. Ou então bócio endêmico, né. Então, antigamente, o governo fazia a doação desse iodo para o setor salineiro, e as empresas que faziam refino recebiam umas cotas, né, quem necessitava. Ai houve problemas no governo, na administração disso, interna deles, aí, de roubo, de desvios, e aí o governo cortou o fornecimento e passou a obrigar a indústria salineira a bancar o iodo, e pra isso não tivemos nenhum incentivo de nada. Nós tínhamos que simplesmente comprar, colocar no sal, e se for fiscalizado o produto, e tiver falta, não tiver dentro de um limite mínimo e máximo que temos que respeitar, a gente ainda está recorrendo a multa. Então, a gente faz uma campanha de saúde para o governo, de forma gratuita, bancamos tudo, ainda somos multados, se houver falha.

O governo do Rio Grande do Norte assegurou que manterá a redução da alíquota de ICMS de 12% para 6%, durante o período do seu mandato (SANTOS, 2015b). A empresa Sal 02 destaca que

[...] o único incentivo que o governo tem é na questão do ICMS, o governo estadual, ele dá um incentivo na forma do ICMS, onde ele reduz a cobrança do ICMS, por exemplo, no caso a gente tem um desconto de 50% no que a gente paga de ICMS, porém ele estabelece uma pauta, para quê? Para que o sal não chegue a um preço tão baixo que vá diminuir a arrecadação, então mesmo com os 50%, ele estabelece um preço mínimo que eu tenho que vender ou arrecadar em cima daquele valor.

4.15 CONDIÇÕES DE DEMANDA

Porter (1998) determina três propriedades expressivas da demanda interna: a composição, ou seja, a essência das necessidades do cliente, a dimensão e o modelo de desenvolvimento, bem como os meios pelos quais a prioridade interna é conduzida para o mercado internacional. Ele explica que a formação da demanda interna define a forma pela qual as organizações apreendem, decodificam e reagem ao que é imperativo aos compradores. Nessa perspectiva, a pesquisa identificou o quão o cliente é exigente e a necessidade de inovação que há, no setor salineiro, para atendê-los, como pode ser verificado no que foi descrito abaixo:

4.16 EXIGÊNCIA DO CLIENTE

O melhor sal produzido, no mundo, tem sua gênese nas salinas do Rio Grande do Norte, com um grau de pureza de 99,88% de cloreto de sódio, um nível de qualidade que é

exigido às empresas salineiras, principalmente, pelas indústrias. Hoje, o cliente demanda qualidade, preço e pontualidade, bem como conhece a empresa que está preparada para atendê-los, por meio de seu histórico, documentação e laudo técnico. Atualmente, o setor salineiro tem *know how* em qualidade e na prestação do seu serviço, o que facilita o processo de exportação.

Para Oliveira (2010), é normal que a organização salineira esteja na cadeia produtiva como fornecedora, porque o sal corresponde à matéria-prima para diferentes produtos da indústria. Nessa condição, as indústrias compradoras solicitam eficiência no processo produtivo do sal, para que elas atendam às suas especificações de qualidade, como afirma o diretor da empresa Sal 2:

[...] Hoje, a gente seguiu muito nesse foco do produto com qualidade, tanto que a gente tem ISO9000, a gente está investindo aí para, a partir do primeiro semestre do próximo ano, a gente conseguir a ISO22000, a FSC22000. Então, assim, hoje a nossa grande clientela, o foco, 85% do nosso faturamento, está na mão de grandes empresas da indústria alimentícia, como é o caso da Ajinomoto, Nestlé, Bauducc; esse tipo de indústria, então, elas prezam muito a questão da qualidade, que é uma coisa que a gente investe muito pesado, é nisso aí.

As indústrias exigem do setor salineiro um sal seco, muito branco, composição de cloreto de sódio próximo de 100%, e os insolúveis contaminantes devem ser praticamente zero. São critérios de qualidade determinantes para a comercialização do produto e, a partir dessas exigências, a indústria do sal evoluiu.

Os anseios dos consumidores direcionaram as organizações salineiras para a inserção de novos instrumentos gerenciais, que proporcionaram ao processo produtivo responder, com eficiência, a essa demanda. Assim, os fornecedores do setor também precisaram estar interados dessas informações e aptos a atenderem a essas expectativas (OLIVEIRA, 2010). Ela ressalta que considerar os anseios dos consumidores motiva a organização salineira a estruturar toda uma cadeia produtiva direcionada a atender aos desejos do comprador, o que pode ser uma variável na determinação de práticas de produção e de instrumentos de gestão na melhoria da indústria do sal.

Nessa perspectiva, o diretor da empresa Sal 05 avalia a importância da exigência do consumidor:

[...] É muito bom, porque acaba fazendo com que a gente se esforce mais a trabalhar, trabalhar com maior cuidado nos nossos controles de produção [...] a cada dia que passa, os clientes, os clientes de grande porte, de médio

porte, já são muito conhecidos, então, o cuidado em a gente aumentar o nosso controle de processo de produção faz com que o nome da empresa seja valorizado, e a gente continue aumentando a nossa carteira de clientes e assim dando o quê? Continuidade à parte de comercialização o ano todo, sem haver quebras [...]

As exigências ao setor salineiro não estão voltadas, somente, para o consumo humano, mas também para o consumo animal. Atualmente, a indústria de alimentação animal é tão rígida quanto à humana. O que é normal, segundo o diretor da empresa Sal 11, já que há também uma exigência de qualidade para esse setor; o problema é a empresa salineira manter os padrões de qualidade com preços tão defasados. Vale salientar que a indústria salineira pratica, aproximadamente, o mesmo preço dos anos 2000 e 2002, em razão da grande oferta de sal no mercado, o que não compensou o investimento em tecnologia e na qualidade do produto. O diretor da empresa Sal 07 explica que

[...] o setor totalmente afundado em crise, praticando preços que não condizem com o investimento que foi feito, com a qualidade que a gente produz o produto. Então, hoje, o ambiente está bem complicado e bem desproporcional. O preço não é aquilo que deveria ser [...]

As cidades salineiras negociam sal, além dos seus limites territoriais, compreendendo quase todo o mercado nacional. A comercialização no mercado interno é voltada para os consumos humano, pecuarista e para as indústrias químicas (MAIA, 2011). O consumo provável de sal, no Brasil, em 2013, declinou de 8,5 Mt (2012) para 7,9 Mt (2013), um decréscimo de 7% em relação a 2012. A queda no consumo de sal aconteceu em razão do aquecimento das exportações de sal marinho e da redução na produção do sal-gema no País. A procura por sal ficou, assim, representada, ver Quadro 12:

Quadro 12 – Consumo de Sal no Brasil

Especificação	Unid	Percentual
Setor da indústria química	2,3 Mt	29%
Consumo humano, animal, agricultura e alimentos	2,1 Mt	27%
Frigoríficos, curtumes, charqueadas, indústria têxtil e farmacêutica, prospecção de petróleo e tratamento de água	1,9 Mt	24%
A indústria em geral e distribuidores	1,6 Mt	20%

Fonte: Adaptado de Sumário Mineral (2014).

Para Oliveira (2010), uma demanda interna, mais sofisticada, por avanço nos atributos do produto e nas imposições legais, relacionadas com o meio-ambiente, vem sendo os pontos que mais recebem prioridade do setor salineiro. Ela evidenciou que a qualidade é o atributo

essencial para a permanência da organização no mercado e a não execução das normas legais, ocasiona o impedimento da produção do sal.

Essas exigências se tornam, cada vez mais, fortes no setor, conforme explica o diretor da empresa Sal 06:

[...] Hoje, por exemplo, as indústrias que usam sal, elas, hoje, têm uma necessidade de fazer prevenções ambientais muito fortes. E aí isso bate no sal. O sal tem que ter uma qualidade química muito boa. Então, tem sido uma exigência que se tornou muito forte no mercado, começou isso há quinze, vinte anos atrás, hoje, já está sendo encarado normal. Mas isso, realmente, melhorou muito a qualidade do produto. Isso fez a gente melhorar bastante. Então, isso é uma exigência que foi feita, e continua sendo feita, e só nos restou se adaptar a ela.

A imposição de conceber comissões internas de meio-ambiente e a execução de capacitação voltada para essa finalidade têm provocado uma ação de valorização das de mais propriedades da produção. Dessa forma, as transformações no mercado consumidor, as normas legais ambientais, bem como a procura por itens com graus altos de qualidade vêm impondo, para as organizações salineiras, um posicionamento mais socialmente responsável (OLIVEIRA, 2010).

4.17 INOVAÇÃO PARA ATENDER ÀS EXIGÊNCIAS DO CLIENTE

No que diz respeito à inovação, o setor procurou adquirir tecnologias, a fim de manter a qualidade e atender à demanda. O diretor da empresa Sal 04 enfatiza que a modernização do processo é de acordo com as especificidades dos clientes e de auditorias internas. Nessa perspectiva, realizam-se modificações de transporte, de equipamento para suprir a qualidade e a segurança exigida, além de reformas estruturais para colocar piso e paredes laváveis, a fim de facilitar a higienização e eliminar o contato com contaminantes. Ele explica que

[...] A gente passa por auditorias, vários clientes fazem auditoria aqui, então, um necessitou que o processo, as máquinas da unidade de refino fossem todinhas aço inox; então, nós desativamos uma refinaria e fizemos outra nova com total utilização de material inox; as nossas caçambas de transporte de sal foi um ponto que era muito criticado, então a gente revestiu de material inox. O próprio processo de beneficiamento, que, às vezes, não elimina as sujidades da lavagem e vem para o processo, então a gente conseguiu adquirir detectores de metais, ímãs, que justamente faz com que controle esses tipos de contaminantes, que antes não era feito nessa... Aqui na salina [...]

A missão da empresa Sal 05 é atender aos clientes em todas as suas expectativas. Para tanto, o produto é desenvolvido de acordo com as características que o cliente deseja, desde a embalagem até os aspectos termométricos. O setor salineiro está aberto às tecnologias novas, que possibilitem redução de custo, aumento de valor agregado e torne a empresa mais competitiva, haja vista que os clientes também buscam preços.

O diretor da empresa Sal 02 exemplifica a sua inovação para satisfazer a necessidade de um cliente específico:

[...] Existe um biscoitozinho chamado Club Social, que ele vem com um grãozinho de sal em cima. Aquele granulado de sal só quem faz no Brasil somos nós, porque a gente conseguiu atingir o que eles queriam, que é a granulometria, nem tão fino para salgar demais o biscoito, nem tão grosso que ele não conseguisse fixar no biscoito. Então, é esse tipo de coisa que hoje a gente foca, a questão da qualidade, para que é que o cliente vai usar, como é que o nosso produto pode fazer, e isso ser melhor no produto dele, conseguir, até para ele, desenvolver um produto melhor, então, a gente tem isso bem forte, aqui, na empresa.

4.18 INDÚSTRIAS CORRELATAS E DE APOIO

Em se tratando de indústrias correlatas e de apoio, Porter (2009) se refere à existência, na Nação, de indústrias fornecedoras e outros correlatos, que sejam competitivas no mercado internacional. Deste modo, esta pesquisa fez uma abordagem a respeito da relação entre as instituições, fornecedores, clientes e empresas do setor salineiro, conforme descrição abaixo:

4.19 RELAÇÃO ENTRE AS INSTITUIÇÕES E AS EMPRESAS DO SETOR

No que diz respeito aos órgãos ambientais, o diretor da empresa Sal 04 ressalta a sua dificuldade em obter a liberação das licenças pendentes, porque não tem como atender às exigências referentes ao recuo da estrutura salineira das proximidades do rio. Em razão desse problema, o setor tem suas licenças atrasadas e multas são geradas. Ele esclarece que:

[...] Então, tem essa pauta na lei que tem que recuar, mas essa questão de salina não é... Não tem como, porque se você recuar conforme eles querem, as salinas vão ter que fechar. Entendeu? E, inclusive, já vieram mais de uma vez, com técnicos diferentes, para ver isso aí, e passar para os seus superiores que as salinas não têm condições [...]

Em razão das ações legais, existe a prerrogativa pela expansão de projetos ambientais. A imposição de execução das normas ambientais, sob o risco de multa ou, até mesmo,

interrupção das ações produtivas, gerou respostas mais tempestivas das organizações salineiras. Portanto, já existe uma atenção devida voltada para o rejeite das águas, o replantio da vegetação de áreas, onde se localizam as salinas, a capacitação ambiental para os funcionários, e a formação de comissões internas de meio-ambiente – CIMA (OLIVEIRA, 2010).

Os órgãos ambientais mais impõem do que orientam, dificultando a comunicação entre eles e o setor salineiro. O diretor da empresa Sal 06 destaca os órgãos Idema e Ibama, como arcaicos e morosos, em virtude da ausência de agilidade para dar seguimento aos processos. Ele cita exemplo de empresa que está, há mais de dois anos, buscando uma licença do Idema.

O diretor da empresa Sal 05 enfatiza que:

[...] uma fiscalização do IBAMA que tentou identificar uma série de áreas de preservação permanente, né, que já estão ocupadas pelas salinas seculares, né. E que tá questionando tudo isso, essas ocupações, etc. e tal. Então, neste momento, está se vivendo um momento assim, de arranhão forte, com IBAMA e com IDEMA [...]

O diretor da empresa Sal 09 corrobora essa afirmação, com a seguinte ressalva:

[...] A não ser que o IBAMA queira que a gente saia de lá. Que é o que eles estão querendo, que a gente desocupe a salina, porque disse que a área de lá é APP. Até isso aí. As salinas são salinas há duzentos anos, desde quando começou o mundo que as salinas são ali naquela área. E, agora, a nova legislação ambiental, eles estão querendo que a gente realocize as salinas [...]

A morosidade desses órgãos vem causando problemas para a indústria. Mas, segundo o diretor da empresa Sal 05, o responsável por essas dificuldades é o próprio setor, pois não há coesão entre os salineiros na busca dos seus interesses. Ele ainda destaca que

[...] Na verdade, o que tem são tiros daqui, tiros de lá, e que aí, nessa hora, todo o governo se mobiliza pra te ajudar, mas quando vai te ajudar, você já está se afogando. Enfim, sempre é uma situação muito mais complicada. É muito mais corretiva do que preventiva, né. Então, o apoio vem muito mais na hora que pede socorro do que, na hora, que é pra prevenir, na hora, que é pra desenvolver. Então, nunca é de forma proativa, sempre é de forma curativa.

O diretor da empresa Sal 05 justifica a falta de coesão do setor, esclarecendo que

[...] A gente não tem nenhuma liderança, nem humildade suficiente das pessoas pra sentar numa mesa, falar assim: olha, vamos tocar esse projeto

sem salto alto, sem nariz empinado, sem nada. Vamos fazer uma coisa que realmente seja pra todos, e não pra interesses individuais, né. Então, tá faltando uma liderança que chegue e coloque na mesa, fale assim: olha, o setor precisa é isso: vamos buscar essas condições, essa infraestrutura pra gente crescer e desenvolver. Não tem isso, tem interesses pontuais de cada setor. São todos, nessa hora, todo mundo se enxerga, na verdade, como concorrente, e forte, ferrenho, cada um com seu salto mais alto do que o outro, e aí realmente não consegue se entender.

Em se tratando de sindicato, o diretor da empresa Sal 07 ressalta que o da indústria salineira não é atuante e não interage para buscar um objetivo coletivo, bem como está sempre liderado por empresas de grande porte. Para a empresa sal 06, o sindicato precisa melhorar, porém, ele acredita que buscar essa melhoria não será fácil, em virtude da individualidade do setor.

O diretor da empresa Sal 05 afirma que

O sindicato viria muito nesse sentido de coesão, né [...] Eu acho que a gente falha muito nesse sentido. Precisava do sindicato fazer alguma coisa pra tornar a equipe mais coesa.

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária tem como objetivo identificar problemas e tomar ações que evitem ou minimizem os riscos à saúde (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA - ANVISA, 2015). Nessa perspectiva, o diretor da empresa Sal 06 elucida que a Anvisa fiscaliza o processo produtivo, destaca o erro e orienta em que precisa melhorar, e o setor se adequa às suas exigências, resultando em uma parceria entre a indústria salineira e esse órgão, que é mais orientador do que fiscalizador.

O diretor da empresa Sal 05 enfatiza que

[...] a nossa relação com a ANVISA do Rio Grande do Norte é muito boa, não temos problema nenhum. [...] A ANVISA está muito preocupada com a gente com relação ao teor de iodo do sal, que por lei nós somos obrigados a adicionar como uma forma de vacinação pra população como um todo. Então, a ANVISA, o que ela faz é monitorar se a dosagem de iodo que nós colocamos no produto está de acordo. Então, a Vigilância Sanitária Estadual é muito compreensiva e... compreensiva, no sentido de ouvir, né [...]

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária designou, desde 2000, para o setor salineiro, as Boas Práticas de Fabricação-BPF, que compreendem um conjunto de ações, as quais devem ser empregadas pelas indústrias de alimento, com o objetivo de assegurar a qualidade sanitária e a conformação dos produtos alimentícios com os regulamentos técnicos (ANVISA, 2014). Em meio às deliberações que formam a resolução das BPF, constam

elementos referentes à higiene, às determinações da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, destinados à fabricação de sal para o consumo humano, controle com as instalações produtivas e com a saúde dos funcionários, bem como especificações para o processo de embalagem do sal (OLIVEIRA, 2010).

Nesse sentido, os produtores salineiros, que se posicionam para atender às condições de qualidade exigidas pelos consumidores, conseguem manter uma relação duradoura com os estes, e obtêm a fidelidade de sua clientela. Outro ponto essencial, para a competitividade do setor, corresponde à concorrência internacional, que deve ser enfrentada não apenas por meio de melhoria de padrões de qualidade ou preço baixo, mas particularmente com medidas políticas que assegurem benefícios e apoio à fabricação do sal no Estado (OLIVEIRA, 2010).

O diretor da empresa Sal 05 argumenta que

[...] nós somos certificados em boas práticas de fabricação, nós somos certificados em análise de perigos, risco e controle; a gente é certificado ISO 9001. Então, existe uma série de certificações, e nós somos certificados desde a captação da água até o cliente. A empresa tem a certificação da empresa toda, não é só da unidade da indústria [...]

Referendo-se a instituições de ensino superior e pesquisa, a indústria salineira foi contundente, no que diz respeito à carência de estudos para o setor, embora haja, no Rio Grande do Norte, universidades significativas (IDEMA, 2014). Todavia, a indústria salineira anseia por investigações que proporcionem melhorias em vários aspectos, como meio ambiente e tecnologia.

O diretor da empresa Sal 12 identifica um estudo específico para a indústria do sal:

[...] pessoal da FIOCRUZ estava pesquisando algas em água-mãe. Água-mãe é essa água que já deu o sal. Já deu os filhos dela, aí a gente chama água-mãe. Você joga fora. Essa água ela tem bactérias e algas dentro. Eles passaram três dias aqui filtrando material, vai nos dar o feedback. Pra mim, eu tenho muito interesse. Um dos problemas que eu tenho aqui, que o nosso sal é um pouco mais amarelado que os outros. Os outros são branquinhos, mais brancos do que o meu [...] E a gente sempre desconfiou de que seja o problema da... como a gente está muito próximo do mar, e afastado, recebe muito material orgânico, e pode ser que esteja desenvolvendo algumas bactérias que tem cor, que passam para o sal. E essa pesquisa da FIOCRUZ vem bem em cima do que a gente quer [...]

Não há, no Estado, um centro tecnológico que volte suas pesquisas à produção e ao beneficiamento do sal. Esse conhecimento advém de visitas realizadas a feiras, no Brasil e no Exterior. A deficiência de pesquisa, para a indústria salineira, tem sua gênese na desorganização do setor, na ausência de um sindicato forte que busque, junto a instituições de

ensino e pesquisa, estudos voltados ao desenvolvimento do sal, como explica o diretor da empresa Sal 07:

[...] os sindicatos são tão desunidos, tão desorganizados, que isso foi uma coisa que tem que ser tratada [...] a nível de empresa com as universidades; tem que ser nível de sindicato pra cadastrar o maior número de empresas, pra fazer uma parceria com uma universidade, e ver o que pode ser desenvolvido, né, porque realmente, aqui, falta um centro tecnológico de sal, treinamento, de tudo [...]

O diretor da empresa Sal 09 corrobora ao afirmar que

Universidades poderiam ser mais parceiras, aqui, do pessoal do sal. Poderiam ser bem mais parcerias. Mas precisaria, pra essa parceria, que o sindicato buscasse ajuda, né. Quem precisa de ajuda é quem tem que buscar. Com certeza, falta a nossa organização pra buscar ajuda nas universidades.

O diretor da empresa Sal 07 destaca que as universidades do Estado são o maior celeiro de tecnologia, pesquisa e, enfim, de conhecimento para o desenvolvimento do setor salineiro, porém não apresenta resultados necessários para a indústria, como ele exemplifica:

[...] pra você, hoje, contratar um profissional, ou formar um profissional de laboratório, por exemplo... porque a gente tem laboratório de análise técnica, né, simplesmente não tem, aqui, em Mossoró mais. Pra você... pra pessoa se formar num técnico de laboratório, ela tem que ir pra fora de Mossoró, porque, aqui, não tem. Então, às vezes, pra gente conseguir alguém, a gente tem que dar aula, internamente, no nosso laboratório lá. Com o nosso laboratório... com o nosso técnico. Se não você não consegue formar ninguém [...]

A parceria que existe entre as instituições de ensino superior e a indústria salineira está voltada a programas de estágios, principalmente, para as áreas de química e de segurança. As maiores parcerias, no setor, são com Sesi e Senai; o primeiro tem como objetivo promover a gestão socialmente responsável, colaborando para consolidar a indústria, mediante ações de incentivo à qualidade de vida do trabalhador e, conseqüentemente, de seus dependentes. O segundo motiva a inovação da indústria, por intermédio de consultoria e estímulo a práticas das organizações com o desenvolvimento de pesquisa aplicada e serviços técnicos e tecnológicos, que são decisivos para a competitividade das empresas brasileiras.

O diretor da empresa Sal 04 identifica as parcerias realizadas com Sesi e Senai:

Com o SESI, a gente tem essa parte toda da escola, né. Tem do gabinete odontológico. [...] E com o SENAI, treinamento dos nossos funcionários nessa parte técnica de... na parte de mecânica, elétrica, enfim, desses... motores, etc. [...]

Ressaltou-se, na pesquisa, a importância do setor salineiro, para o fomento do turismo, na região norte-riograndense. Mas não existe organização, na indústria do sal, para que a sua riqueza seja divulgada e possa estender a todos o fascínio da produção do ouro branco.

O diretor da empresa sal 12 enfatiza a beleza das salinas para o turismo:

É uma coisa impressionante. [...] é muito bonita, né. Quem não viu ainda [...] a salina é lindíssima! É muito bonito, o sal. E interessante, que tem gente que não tem nem noção de como é o sal.

4.20 RELAÇÃO ENTRE OS FORNECEDORES E AS EMPRESAS DO SETOR

Em se tratando de insumos diretos apropriados ao sal, identificaram-se três itens específicos: embalagem, que pode ser considerada o principal elemento, em termos de quantidade e de custo; o iodo, o qual é importado, adquirido em dólar, e o ferrocianeto, que é um antiuementante para o sal não solidificar. A maior parte dos fornecedores responsável por esses insumos está localizada fora da região norte-riograndense, que, em razão da qualidade desejada para a produção do sal, são fornecedores restritos, porém possui uma relação de longo prazo com a indústria salineira.

As embalagens utilizadas, na indústria salineira, preservam o sal da deterioração, no processo de transporte e venda, ou seja: sacos de polietileno, de rafia, com ou sem impermeabilizantes; sacos valvulados de plásticos; saleiros plásticos; potes plásticos e sacos de polietileno, com caixa de papelão, bem como tem os seus fornecedores em diferentes regiões do país (OLIVEIRA, 2010).

O diretor da empresa Sal 02 enfatiza que

[...] no caso da embalagem, está localizada no Centro-Sul do País; o iodo, ele é importado, e o ferrocianeto, ele tanto tem importado como tem, aqui, no Brasil também, porém ele é caro, a cotação dele é alta, porém a gente tem uma facilidade muito grande com esse pessoal; a gente consegue, porém a questão de preço, ainda, é um grande dificultador, porque são produtos que sempre estão aumentando, dependendo de algum item ou outro que está subindo na economia, mas eles sempre estão subindo; a embalagem, por exemplo, agora, nos últimos seis meses eu tive, praticamente, três aumentos de embalagem por conta do polietileno, do polipropileno, então tudo isso dificulta muito, mas o relacionamento da gente com esses fornecedores são bons.

Em razão de outros produtos que utilizam as embalagens de rafia e polietileno, esse insumo se torna mais difícil de ser encontrado, bem como fica mais oneroso para o setor salineiro. Portanto, recomenda-se que os produtores de sal mantenham relação de negócio

com mais de um fornecedor, que tenha provado a qualidade do produto fornecido (SILVA, 2001).

As organizações fornecedoras das embalagens procuram se adequar às necessidades do setor salineiro que, cada vez mais, demanda um número maior de especificidades sobre o sal, como também exige atributos requeridos pelos consumidores finais, referentes à qualidade do seu produto (OLIVEIRA, 2010). A autora explica que, apesar de uma transformação industrial tardia, comparadas com o restante do País, e tendo como cerne os produtos primários, as organizações salineiras do Estado são obrigadas, para permanecerem no mercado, a investirem em tecnologias avançadas, como também em práticas de gestão, que equivalham às determinações da conjuntura econômica internacional.

O iodo pode ser adquirido no Brasil, mas grande parte dele é importada do Chile e do Japão. O diretor da empresa Sal 05 afirma que é um insumo de difícil aquisição no mercado internacional. Seus fornecedores são restritos, resultando em uma condição de dependência do setor salineiro. Já o ferrocianeto é um insumo de valor muito baixo, o qual não apresenta dificuldade para o setor.

O diretor da empresa de Sal 05 entende que

[...] A gente não tem concorrência no fornecimento de iodo. A concorrência que tem está combinada [...] Então, o fornecimento de iodo é uma coisa que está na mão do fornecedor, a gente não tem poder de barganha com o fornecedor de iodo. Ferrocianeto não tem problema nenhum, é um produto de valor muito baixo, não... a gente nem se preocupa muito com ele. [...] o iodo também é um produto que a gente acaba também ficando preso a poucas empresas, e essas empresas acabam se combinando bastante com relação a isso.

As embalagens podem ser adquiridas no Brasil, mas também são importadas, dependendo do preço do insumo. Praticamente, as embalagens são compradas fora da região norte-riograndense, principalmente, no Sul e Sudeste do País, já que, em termos de qualidade e de preço, outras regiões são mais propícias. De uma forma geral, quando as aquisições de insumos são feitas no Rio Grande do Norte, ocorre por meio de representantes das empresas fornecedoras.

Em se tratando do carregamento do sal, que é um recurso indireto, utilizam-se, para o mercado interno, algumas transportadoras, além do frete retorno. Segundo o diretor da empresa Sal 06, o setor salineiro depende de veículos, que aparecem em épocas sazonais, bem como de uma Marinha Mercante ineficiente, a qual oferece um número reduzido de empresas de navegação, para realizar o transporte marítimo de cabotagem. Todavia, no que diz respeito

ao mercado externo, não há problema de condução, porque os clientes se responsabilizam pelo traslado do sal.

O diretor da empresa Sal 05 ressalta que

É tudo terceirizado. Nós não temos um caminhão pra levar nada daqui. É tudo terceirizado. E é feito, aqui, com essas transportadoras que frequentam a região, aqui, de Mossoró, né. Algumas são, vamos dizer assim, nos dão, né, uma determinada prioridade., Então, com isso, a gente já consegue suprir grande parte da necessidade, e o restante é contratado no laço aí, né, na cidade de Mossoró.

4.21 RELAÇÃO ENTRE OS CLIENTES E AS EMPRESAS DO SETOR

Quando se trata de cliente, o setor salineiro é categórico a afirmar o quão é imperativo satisfazer as especificidades da demanda. As singularidades dos clientes impuseram maiores investimentos à indústria do sal, em mecanismos que transformassem o setor, de forma que evidenciassem a qualidade do produto. O diretor da empresa Sal 01 afirma que o relacionamento mantido, entre a indústria e o cliente, corresponde às expectativas de ambas as partes, já que a indústria do sal atende a especificações, como: a cor da impressão da embalagem, data de validade e análises, o que é possível acontecer, em virtude da troca de informação entre ambos. Ele, ainda, destaca que

Olha! Esse relacionamento é muito bom em função de que se a gente não fornecer o produto que ele quer, da maneira que ele quer, na quantidade que ele quer, ele manda voltar. Então, eles especificam, nós estamos trabalhando, hoje, já com multinacional, que ele diz até que cor quer a impressão do saco, como quer, com a data de validade, com tudo. Então, para nós, esse relacionamento, entre eles e nós, é excelente, tem tido [...] troca de informação que faz com que a gente, cada dia mais, evolua [...]

O diretor da empresa Sal 02 enfatiza a peculiaridade do setor salineiro, no que diz respeito à sua localização geográfica, porque o mesmo está concentrado em uma única região, que atende ao Brasil, com 95% de todo sal produzido no País. Essa especialidade facilita a captação de clientes, de acordo com a sua argumentação:

[...] Porque a gente tem a grande concentração de produção de sal aqui e, na mão, praticamente, de cinco grandes produtores [...] nossa relação acaba sendo muito boa, porque a gente tem uma demanda crescente que nos procura, ao contrário de qualquer outra atividade que a gente vai ter que correr atrás de cliente, de novos contatos, de novos mercados; o nosso mercado, ele é muito amplo, é crescente, e a gente tem essa coisa boa do nosso lado e, muitas vezes, a indústria não sabe trabalhar isso.

O diretor da empresa Sal 05 corrobora com a seguinte afirmação:

[...] Eles estão sempre vindo aqui; eles querem conhecer como é que faz, como é que não faz; eles vêm, e a gente mostra tudo pra eles aqui, só falta eles engatinharem aí dentro, não tem problema nenhum. Então, resultado: a gente tem uma relação muito legal [...]

Além do cliente que visita a empresa salineira, há também a demanda que é conquistada por intermédio de representantes. Nesse caso, o cliente mantém um contato muito maior com o vendedor do que propriamente com os empresários salineiros. Existem, no setor salineiro, clientes com diversas características, a título de exemplo, aqueles que mantêm uma relação constante ou esporádica. Para o cliente ocasional, o que ditará o seu relacionamento com a indústria salineira é a Lei da oferta e da procura, quando o setor precisará buscar meios que conquistem o máximo de cliente possível, diferenciando-se a partir da sua competitividade.

O diretor da empresa Sal 07 faz uma ressalva a respeito:

Olha! Como eu consigo manter uma clientela bem regular, né, então, realmente foi uma parceria. Não são clientes que me compram uma vez na vida, né, de vez em quando. É cliente que, praticamente, me compra todo mês, são clientes fieis, de todos esses setores que você citou aí, eu tenho pelo menos um ou dois clientes, ou três clientes, ou vários clientes. Então, eu considero sim, um que a maioria dos clientes são parceiros sim.

Da mesma forma que o cliente visita a indústria do sal, o empresário salineiro também visita o cliente, a fim de estreitar a relação, bem como interagir as informações devidas do setor, como explica o diretor da empresa Sal 05:

Não só eles vêm na gente como a gente vai neles. Agora mesmo eu estive no Centro Oeste com um cliente que tinha umas dúvidas técnicas, eu fui. Vai uma sugestão da qualidade. Enfim, o indivíduo, às vezes, tem um problema que ele acha que o problema maior do mundo, aí você vai visitar ele: não, espera aí meu amigo... Então, a gente tem um relacionamento muito bom com eles [...]. Mas, de uma forma geral, a gente tem um bom relacionamento. Nós fornecemos pra grandes indústrias do Brasil. Para as maiores do Brasil. Então, a gente tem boa relação.

Ainda há, no setor salineiro, insipiência por parte do cliente, em virtude de a sua relação com a indústria do sal acontecer por meio de vendedores contratados, que, segundo o diretor da empresa Sal 12, vendem a imagem do setor da forma que eles entendem e, vale salientar, que esse contratado não conhece as peculiaridades da indústria, bem como o

empresário salineiro também não faz um trabalho de contato direto com os mesmos. Ele, ainda, acrescenta que

[...] as indústrias não conhecem o setor. Esse, talvez, seja o ponto principal dessa desorganização todinha de preço do setor de salineiro, seja isso, essa falta de estruturação da área comercial.

O diretor da empresa Sal 04 busca sanar a desinformação, por meio do seu departamento de qualidade, que intercede junto ao cliente, para suprir suas dúvidas, no que diz respeito à mudança de especificações e de percentual de substância utilizado no sal. Para tanto, a empresa possui uma equipe formada com diversos técnicos, licenciados em química, que trabalham na orientação e disseminação de conhecimento voltados aos clientes da indústria salineira. No entanto, existe uma demanda que possui toda a formulação do sal especificada, a qual não desconhece o processo de produção, bem como passa as instruções devidas ao departamento de qualidade da empresa, para que o seu produto esteja de acordo com as suas necessidades, como o diretor ressalta:

Cloreto de sódio, cloreto de magnésio, sulfatos. Então, ele passa toda a especificação para a gente, de acordo com a legislação; claro, para a gente atender com a questão de quantidade e qualidade. Então, a gente procura atender, principalmente, essas indústrias que já têm as formulações já preparadas [...]

Porter (2009) ressalta que a formação e a essência do mercado interno, normalmente, desempenham um papel importantíssimo no que diz respeito à percepção das empresas, à interpretação e à capacidade de resposta às especificidades do cliente. A qualidade da demanda do setor salineiro representa essa natureza; os clientes buscam um nível de pureza de 99,88% de cloreto de sódio; por consequência, o setor salineiro apreende, conhece e responde em consenso a sua finalidade, conforme Quadro 13:

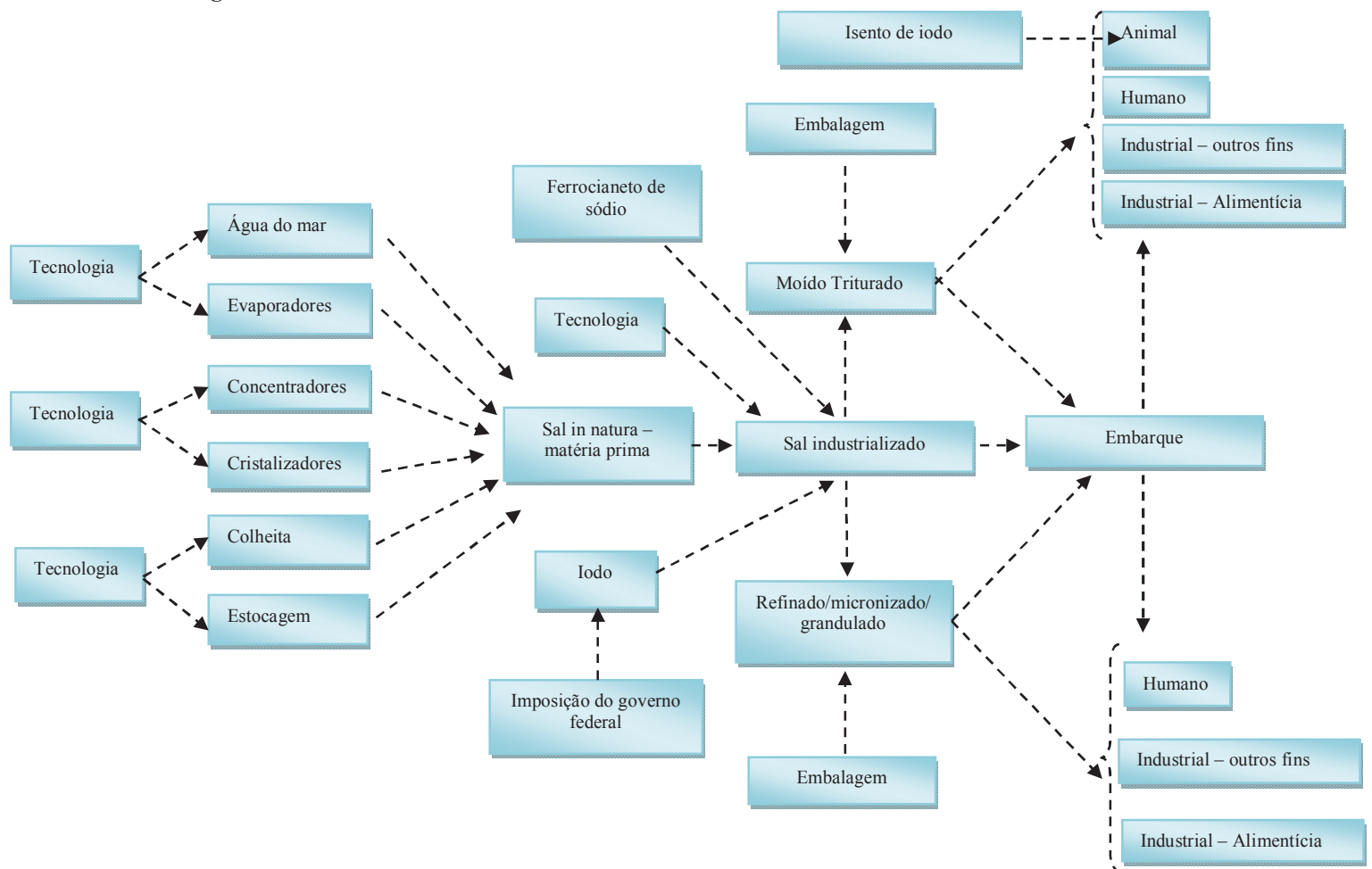
Quadro 13 - Demanda do Setor Salineiro

DEMANDA	FINALIDADES
Consumo industrial	O interesse de preservação dos alimentos despertou, no homem, a percepção da funcionalidade do sal para esse objetivo. Hoje, a sua aplicação é abundante, compreendendo diferentes setores, como química, salga de peixe, panificação, laticínios, curtumes, plásticos, saboaria e demais indústrias, com consumo em menor número, como tabacos, explosivos, cerâmica, gelo, tratamento de água, têxteis e outros (CIMSAL, 2014).
Indústria química transformadora	O sal é empregado como matéria-prima em produtos como carbonato de sódio, soda cáustica e sulfato de sódio. O carbonato de sódio é utilizado em indústrias de vidro, drogas, sabão, papel, cerâmica, têxtil, metalúrgica, petróleo, curtumes, corantes e outras. A soda cáustica é empregada na produção de sabão, de corantes, de drogas, de borracha e na indústria têxtil, metalúrgica e de refinamento de petróleo. O sulfato de sódio é aplicado na indústria de vidro, na medicina e na fabricação de outros elementos de sódio (CIMSAL, 2014).
Indústria de salga de peixe e de conservas	Em virtude da relevância do sal na preservação do peixe, a salga é o processo mais antigo de conservação. Ele é utilizado também como conservante e realçador do sabor dos alimentos. Para o peixe, a aplicação oscila de acordo com o tipo de conserva, já a sardinha em molhos, emprega-se à razão de 130 gramas de conserva, e o peixe em salmoura recebe 450 gramas. Entre os vegetais, que consomem o sal para a conserva, tem-se a azeitona (CIMSAL, 2014).
Indústria de panificação e laticínios	O sal na panificação controla a fermentação que ocorre na massa, aperfeiçoando as suas propriedades e implicando, no processo de produção, na tonalidade da crosta. No laticínio, a sua necessidade é no processo de preservação (CIMSAL, 2014).
Indústria de curtumes	A salga também é utilizada na conservação de secagem de couro e de peles. A aplicação escassa de cloreto de sódio pode ocasionar problemas, que desgastem ou mesmo provoquem o começo de sua decomposição (CIMSAL, 2014).
Indústria de plásticos, sabões e alimentação dos animais	O cloreto de sódio é considerado matéria-prima nobre e insubstituível no processo de produção de uma ordem significativa de produtos plásticos. Na indústria de sabão, o sal se comporta como carga que proporciona uma elevada consistência ao produto e comumente incrementa a capacidade detergente. O sal também funciona como agente da relargagem, que corresponde à segregação de glicerina e das impurezas existentes nas matérias-primas do sabão. Com relação à alimentação dos animais, o sal excita a secreção dos sucos digestivos, crescendo a capacidade de trabalho e a resistência às doenças dos animais (CIMSAL, 2014).

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Com base no processo de produção do sal, nas condições de fatores e de demanda, nas indústrias correlatas e de apoio, descritas acima, segue a representação da cadeia produtiva do cluster salineiro do Estado do Rio Grande do Norte, conforme Figura 26:

Figura 26 – Cadeia Produtiva do Setor Salineiro do Rio Grande do Norte



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

4.22 ESTRATÉGIA, ESTRUTURA E RIVALIDADE

Para Porter (2009), a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas correspondem às condições preeminentes na Nação, que definirão como as organizações serão formadas, sistematizadas e geridas; do mesmo modo, procuram responder qual será a essência da competitividade no mercado interno. Ele explica que a rivalidade em qualquer indústria é oriunda do encontro, de um lado, das ações gerenciais e dos padrões empresariais mais inseridos no País e, de outro, dos fatores de vantagem competitiva no setor.

Nessa perspectiva, o estímulo próprio para trabalhar e aumentar suas qualificações também é essencial para criar diferencial competitivo, ou seja, talento é recurso escasso (PORTER, 2009). Essa é a peculiaridade dos que constituem o setor salineiro, porque o empreendedorismo está intrínseco na indústria do sal, visto que o setor foi idealizado por pessoas capazes de executar projetos, que os inquietavam, como o desejo de deixar de ser

funcionário para ser padrão. Portanto, além de ser uma indústria que passou de pai para filho, igualmente, há aqueles que a conceberam a partir de um sonho.

O diretor da empresa Sal 01 faz a seguinte ressalva:

[...] o novo proprietário [...] começou como funcionário de uma firma que vendia sal, então, você sabe que as pessoas começam e têm que ver o horizonte dele; então, ele começou a vislumbrar a evolução própria dele, então, ele começou e disse: bom, eu estou trabalhando pros outros, eu sou empregado, então, eu tenho que ter o meu próprio negócio. E com o conhecimento que ele já tinha, de mais de dez anos, sobre o sal, ele disse: bom, chegou a minha hora. Aí colocou uma firma que ele comprava sal e revendia. E com o passar do tempo, nós adquirimos a primeira unidade de Areia Branca, passamos pra segunda unidade de Guamaré; depois, hoje, nós já estamos com a unidade de Icapuí e Grossos.

A região norte-riograndense foi impulsionada pela produção salineira, devido ao sentimento visionário de cada empreendedor, que tomou como objetivo de vida a produção de sal. O setor amadureceu e evoluiu com as exigências, tornando-se competitivo para enfrentar as dificuldades. Nessa perspectiva, o diretor destaca o espírito dinâmico do proprietário da empresa Sal 02:

[...] ele era um empreendedor e um visionário, tudo que ele via ele, realmente, ele ia atrás e conseguia fazer a coisa acontecer, ainda mais, em uma região que, na época, era muito carente; então, boa parte do desenvolvimento de Areia Branca, conseqüentemente, de Grossos e Mossoró, veio por parte do sal, hoje, se chama a terra do sal, do sol e do petróleo, mas o sal foi um grande impulsionador para essa região litorânea aqui, inclusive Mossoró.

Em razão dos recursos naturais existentes na região norte-riograndense, percebeu-se uma oportunidade de negócio, quando iniciaram a extração do sal. Para tanto, segundo o diretor da empresa Sal 04, necessitava-se, na época, de poucos investimentos, pois tudo era realizado por meio de mão de obra; mas, com o passar dos tempos, a indústria foi se aperfeiçoando. Hoje, o setor salineiro é mecanizado e procura se tornar, cada vez mais, competitivo. São empresas familiares, as quais tiveram sua gênese no esforço de pessoas, que tinham o sal no sangue.

Para o diretor da empresa Sal 06, atualmente, a empresa salineira tem como objetivo:

[...] se tornar uma empresa referência, se tornar uma empresa muito mais confiável para seus clientes, seus fornecedores. Então, surgiu, assim, melhoramentos dentro da empresa. Então, melhoramento de pessoal, maior comprometimento, melhor assistência ao pessoal. A partir daí, eu penso que foi melhorando a cultura da empresa, e aí eu penso que se tornou mais fácil implementar as medidas assim, para obter melhor qualidade, obter melhor controle, atender bem os clientes [...]

Consciente de suas dificuldades e necessidades, o setor salineiro procura, por meio do seu planejamento estratégico, determinar direções que o leve a condições mais favoráveis perante a concorrência. Desde 2013, a indústria do sal vem sofrendo a pior crise dos últimos 30 anos; os recursos naturais existentes, na região, não são suficientes para tornar a indústria do sal instigante à visão do mercado. As oscilações da oferta e da demanda, as modificações de planejamento, bem como as restrições financeiras não são os únicos motivos que causam a crise. Há também a falta de incentivo do governo estadual, no que diz respeito a investimentos em políticas públicas, sociais e ambientais (RIOGRANDEDONORTE.NET, 2015).

Ketels e Memedovic (2008) ressaltam que as políticas do governo, para aprimorar o ambiente de negócio dos clusters especializados, fazem menção a ações coletivas, envolvendo os setores públicos e privados. Eles explicam que uma política de êxito, para o desenvolvimento dos clusters, está respaldada em políticas econômicas consistentes, no envolvimento do governo em iniciativas de clusters, como facilitador e participante, e não como líder.

Em virtude da atual crise no setor salineiro, o preço do sal não está atrativo, e as ações da indústria estão acontecendo de maneira gradativa. Espera-se que, com o impulso dado nas exportações, o setor salineiro consiga aumentar a sua carteira de clientes e, assim, possa se reestruturar.

O diretor da empresa Sal 04 esclarece que:

[...] A gente se preocupa porque as empresas hoje, a cada dia mais, elas procuram sofisticação e se você não acompanhar o mercado [...] através de planejamento, reuniões, andando nas regiões, a gente não fica só nas salinas; a gente anda nos clientes, tira ideia com cliente de outros fornecedores, assim, nós vamos planejando através de reuniões o que é que a gente pode aumentar, o que a gente pode diminuir, sem prejudicar a produção, sempre no objetivo de a gente aumentar a nossa produção, preocupando com a qualidade.

Os participantes da pesquisa são incisivos a afirmarem que fazem planejamento estratégico, de maneira formal, considerando um intervalo temporal de curto e médio prazo. O diretor da empresa Sal 06 destaca que o planejamento estratégico determina as políticas de manutenção, de produção, de definição de estoque, de compra, de investimento e de máquinas, portanto o setor conhece as direções que deve seguir e aonde cada caminho o levará.

O diretor da empresa Sal 05 elucidada que:

[...] Eu acho que se você não tiver um direcionamento... eu não digo assim, que tem que ter um plano estratégico totalmente formalizado, não sei o que e tal; a gente não vê necessidade, ainda, na nossa empresa. Talvez empresas maiores, talvez seja mais expressivo. Mas a gente, aqui, se conhece pelos nomes, né, e não pelos departamentos, né. Então, é uma empresa que também não é tão pequena como uma padaria, mas também não é tão grande. Então, nós temos um foco, né. Então, vamos nessa direção, vamos, vamos... Então, a gente vai. A gente tem orçamento feito pro ano, a gente tem orçamento de investimentos feito pro ano. Então, tudo isso baseado em quê? Baseado aonde a gente quer chegar. Então, é importante você ter, senão você não sabe nem o que vai fazer daqui há dois minutos, né. Mas mesmo que você mude tudo daqui uma semana, um furacão passou por aqui, nós temos que mudar tudo, vamos mudar tudo. Mas a gente tem que ter sempre um direcionamento. Eu acho muito importante.

A indústria do sal volta as suas estratégias para a captação de cliente. O setor procura, cada vez mais, *Know how* na qualidade do processo produtivo, bem como nos serviços prestados. O diretor da empresa Sal 04 afirma que os clientes de grande porte são intensamente fiscalizados e, por isso, altamente exigentes.

O diretor da empresa Sal 01 explica que a competição interna é insana, pois a tonelada de sal custava R\$ 180,00; hoje, está por R\$ 50,00. Em razão disso, ele sempre procurou estar próximo da concorrência, para verificar as suas ações. Nessa perspectiva, o diretor da empresa Sal 06 enfatiza que:

[...] A interna é mais difícil. Bem mais difícil. É um mercado muito pulverizado, muita gente vendendo a mesma coisa. E não só vendendo a mesma coisa, às vezes, aparece um cliente querendo comprar, e esse cliente consulta todo mundo, e de repente isso parece ao mercado, que o mercado... que a procura está muito grande. Às vezes, nem a procura está muito grande, mas isso causa baixa de preço, porque aí gera um estresse entre as concorrentes, e acaba resultando em baixa de preço. Essa concorrência interna é muito forte e, geralmente, causa prejuízo para os negócios.

Para enfrentar essa concorrência, o diretor da empresa Sal 04 especifica que é necessário priorizar, principalmente, a qualidade. O diretor da empresa Sal 02 destaca a primazia na qualidade logística como diferencial competitivo; então, ele procura resolver a dificuldade de como chegar mais rápido e de como atender ao cliente no momento em que ele precisa. Já, segundo o diretor da empresa Sal 09, a logística representa 70% do preço final do produto.

Para as organizações salineiras, a forma de atender às expectativas do consumidor é procurar qualificar o seu quadro funcional, proporcionar à empresa: transformações relacionadas com a organização da produção, bem como oferecer estímulos frequentes no

ambiente de trabalho, para atingir as demandas impostas pelo contexto sócioeconômico (OLIVEIRA, 2010).

Em se tratando do mercado externo, o cliente não objetiva apenas preço; ele dá maior prioridade à confiança, à qualidade e ao atendimento. Das empresas salineiras pesquisadas, somente 04 (quatro) exportam o seu produto; logo, é fácil de identificar os grandes exportadores, como explica o diretor da empresa Sal 06:

Na externa, a gente não tem muito o que fazer não, porque a gente sabe aonde é que estão os grandes fornecedores, mas a gente fica meio na mão da clientela. E a gente tenta contratos de longo prazo, pra poder tornar isso linear. Já temos conseguido alguma coisa. Mas no total, não. Então, a gente tem uma parte da nossa venda posterior, que está feita, apoiada em contratos de longo prazo. Outras não, a gente está buscando, brigando, no mercado, para poder continuar presente mesmo.

O sal marinho do Rio Grande do Norte corresponde a um dos mais evoluídos do globo, havendo, apenas, a concorrência singular do sal-gema chileno e de uma possível exploração desse sal no Espírito Santo. Esse setor, apesar de depender das condições climáticas, possui certa estabilidade, haja vista que vende um produto de demanda garantida para a indústria e para a alimentação humana (OLIVEIRA, 2010).

Refererindo-se à concorrência do Chile, o diretor da empresa Sal 05 ressalta que, em virtude da ausência de coesão, no setor salineiro, as ações voltadas a interromper alguns benefícios, que o governo federal disponibilizou para o sal chileno, foram infrutíferas. Ele enfatiza também que as regras do mercado devem ser iguais para todos, ou seja, quando o Chile começa a concorrer com um custo diferenciado, devido a algum incentivo, que a indústria norte-riograndense do sal não possui, o governo deve se envolver para equilibrar a competição.

O diretor da empresa Sal 09 afirma que os problemas do setor salineiro não estão somente, direcionados à superprodução de sal, em razão da estiagem:

[...] Quando chove muito, a produção cai. Sempre foi assim. Quando chove pouco, a produção aumenta. Não resta dúvida disso aí. Mas isso aí não influencia tanto quanto uma salina grande como o Chile, botando um milhão e quinhentas mil toneladas todo ano aqui dentro do mercado. O mercado do Chile começou, era só uma faixa litorânea do sul. O Chile está chegando com sal lá no Mato Grosso já. Está cada dia abrangendo mais. Porque isso tem um trabalho, tem uma série de coisas que estão influenciando. Por exemplo, o caminhão que desce com soja do Mato Grosso para os portos de Paranaguá, de Itajaí, de Santa Catarina, Ibituba, ele desce pra embarcar soja. Antigamente, ele não tinha com que voltar. Ele voltava vazio, ou fazia um circuito inverso. Ele descia com soja de lá,

voltava vazio pra Mato Grosso pra carregar de novo. Hoje, ele está levando sal que vem do Chile [...] para o Mato Grosso. Ele está voltando carregado com fretinho bem baratinho. O sal do Chile já está chegando, lá, no nortão do Mato Grosso. Ai o cara diz que isso não atrapalha. É claro que atrapalha! A gente não sente... ele não vem botar sal, aqui, no Rio Grande do Norte, mas ele está tomando nosso mercado do Sul e do Sudeste. Automaticamente, a oferta nossa vem se restringindo, cada vez mais, pra cá, pra gente vender, no Brasil. Ai o cara diz que é a seca aqui, que está produzindo demais. Não, não é. Se você for olhar os estoques físicos das salinas hoje, todo mundo está colhendo, relativamente pouco, porque o custo pra colheita está mais caro do que o preço da venda [...].

Para Oliveira (2010), o declínio do monopólio, na produção do sal no Rio Grande do Norte, denotou uma investida à livre concorrência, configurando o começo de uma nova etapa para o setor do sal marinho. Desde então, diversos produtores locais e nacionais lutaram por um ambiente que representasse um nível de produtividades diversificado, bem como oferecesse novas alternativas para a formação de uma categoria empresarial salineira.

Nessa perspectiva, uma medida importante, para o setor, correspondeu à expansão do Terminal Salineiro de Areia Branca, que teve seu início em 2009, e seu término em 2012. Nessa obra, foram aplicados R\$ 270 milhões de recursos, advindos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do governo federal, para extensão da plataforma do cais de atracação, da capacidade de carregamento e armazenamento, bem como para a compra de equipamentos (PORTAL JH, 2014).

Em 2010, apesar do início dessa obra, a apreensão com a rivalidade era vigorosa no contexto em que se encontrava a produção do sal no Estado. Em virtude da efetivação de acordos bilaterais entre Brasil e Chile, o sal-gema, oriundo desse país, era privilegiado por exoneração tributária, no momento da sua entrada no Brasil, o que provocava uma forte desvantagem para a indústria salineira do Rio Grande do Norte (OLIVEIRA, 2010). A autora ressalta que a rivalidade do sal chileno denotava, para o produtor salineiro, uma provocação que punha em risco as oportunidades de competitividades do sal marinho no Estado, haja vista que o sal chileno era comercializado no Brasil a valores menores aos exercidos no mercado de origem.

Nessa condição, as organizações salineiras se posicionaram estrategicamente, a fim de se ajustarem a parâmetros da economia mundial moderna, como: tecnologia avançada, custos reduzidos e fornecimento de produtos especializados, para suprir os anseios de cada público consumidor em potencial (OLIVEIRA, 2010).

Normalmente, as empresas salineiras procuram resolver seus problemas de gestão com o próprio corpo de diretores. Em situações bem pontuais, há a necessidade de buscar consultorias externas, como na implantação de alguma certificação que o cliente exija.

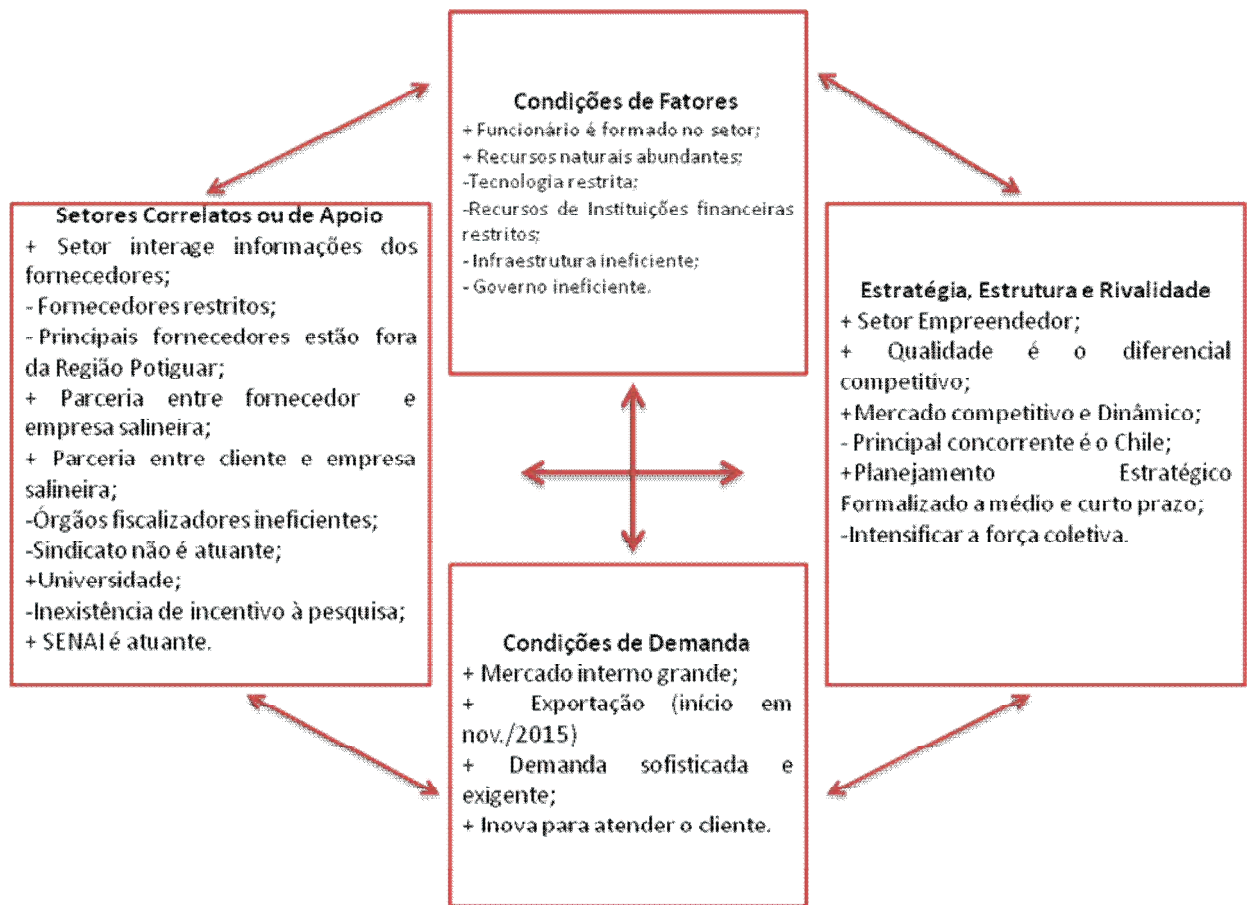
O diretor da empresa Sal 04 explica que

[...] O nosso foco maior é as necessidades do cliente. Entendeu? A gente procura... A gente tem um setor comercial que atua de dentro mesmo do cliente, visita porta a porta, sabe a necessidade de cada cliente e assim a gente planeja internamente, [...] Tivemos uma consultoria de implementação de ISO, mas uma consultoria própria, a gente contratou esses consultores [...] Então a gente trabalhou vários meses com a implementação, mas, hoje, a implementação é muito minuciosa; então gera custos enormes e para você manter é mais complicado ainda. Então, mas a gente aproveitou o quê? A parte de documentação, a parte de consultor de treinamentos [...] Não conseguimos implementar de fora, mas toda a parte do organograma foi estabelecido aqui [...]

O efeito da dinâmica do “diamante” está na concepção de um ambiente, que promova a formação de clusters de setores competitivos, os quais se interliguem por meio de relacionamentos verticais (comprador-vendedor) ou horizontais (clientes comuns, tecnologia e canais de distribuição). Assim, um setor competitivo auxilia no surgimento de outros, por meio de um processo de apoio recíproco (PORTER, 2009).

Com o objetivo de identificar os fatores do diamante de competitividade no setor salineiro, foram discutidos os elementos da indústria do sal, que proporcionam o seu crescimento ou as suas dificuldades, conforme representados na Figura 27.

Figura 27 – Determinantes do Diamante de Competitividade do Setor Salineiro do Estado do Rio Grande do Norte



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Após a descrição do cluster de sal, analisar-se-ão os custos de transação econômica com os seus respectivos atributos de transação e pressupostos comportamentais, para identificar se a redução dos custos de transação ocorre em razão do vínculo de parceria, da ligação comunitária, da facilitação das negociações e da disseminação do conhecimento.

4.23 TEORIA DO CUSTO DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA

Williamson (1979) aprofunda os pensamentos de Coase (1937) e expande a teoria do custo de transação econômica, de forma mais analítica. Ele explica que não conferir a relevância necessária aos custos de transação, faz com que a coordenação da prática econômica seja insignificante.

Nesta pesquisa, procurou-se atribuir a importância devida aos custos de transação econômica na indústria do sal, para identificar a sua relação com o cluster salineiro. Logo,

identificaram-se os atributos de transação: especificidade de ativo, incerteza e frequência, bem como os seus pressupostos comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo, em consonância com a descrição seguinte:

4.24 PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS

A economia dos custos de transação evidencia a própria natureza humana, como referência para a racionalidade e o oportunismo. A primeira faz menção aos limites da capacidade cognitiva, e a segunda está relacionada com o interesse particular do indivíduo (WILLIAMSON, 1985).

4.25 RACIONALIDADE LIMITADA

Simon (1970) enfatiza que o ser humano é restrito na sua racionalidade pelos seguintes aspectos: sua inabilidade inconsciente, hábitos e reflexos; por seus valores e conceitos de finalidade, que podem não ser idênticos com os desígnios da organização, bem como a expansão de seus conhecimentos e das informações de que dispõe. Ele argumenta que a racionalidade não define o comportamento, mas, dentro da área da racionalidade, o comportamento é flexível e adaptável à capacidade, aos objetivos e ao conhecimento. Para ele, os agentes humanos estão dependentes da sua própria natureza racional, entretanto limitada e oportunista.

Um efeito natural da racionalidade limitada está relacionado com a incapacidade das empresas e dos gestores de entenderem os ambientes complexos, e com a obrigação de decidirem, quando apenas possuírem informações incompletas a respeito de suas alternativas estratégicas (KRAISER; MARINO, 2002).

Para a percepção da racionalidade limitada no setor salineiro, apreendeu-se essa temática, considerando a relação da indústria do sal com o fornecedor e com o cliente, consoante com o que segue abaixo:

4.26 RELAÇÃO COM O FORNECEDOR

A indústria do sal procura selecionar os seus fornecedores a partir dos critérios: qualidade, preço, prazo de entrega e logística. A fim de manter essas propriedades na cadeia salineira, o setor exige de seus fornecedores o mesmo nível de excelência, que é determinado

por seus clientes, a título de exemplo, as indústrias química e alimentícia, as quais são altamente criteriosas na segurança de seus produtos.

Além desses critérios, para a escolha do fornecedor, verifica-se também a relação de parceria consolidada ao longo do seu histórico com a empresa salineira. Para tanto, identifica-se a disposição do fornecedor em atender às especificações da indústria do sal. Nessa perspectiva, o diretor da empresa Sal 02 explica que, muitas vezes, o relacionamento mantido entre empresa salineira e fornecedor é o que definirá a negociação.

O setor da empresa sal 02 elucida que

[...] Na questão da compra de insumos, primeiro a gente tem o corte pela qualidade. Como a gente trabalha com a ISO, então, nossos fornecedores, para que a gente mantenha a cadeia, ele também tem que ter a certificação ISSO; então, eu já começo a procurar a partir daí, eu só posso adquirir produtos de fornecedores que tenham certificado. A partir daí, a gente vai selecionar os fornecedores: qualidade, preço, prazo, a parceria que a gente tem com eles e vice-versa, como é que ele pode nos atender, de acordo com a nossa necessidade. Por exemplo, a gente tem um fornecedor de embalagem, que a gente já trabalha com ele há aproximadamente uns 15, entre 12 e 15 anos [...] Tem produtos que ele criou para a gente, que, hoje, ele já atende outros, mas foi criado de acordo com a nossa necessidade. Então, esse relacionamento que, muitas vezes, vai dar o tom da negociação, de como a gente pode ir daqui pra frente.

No processo de seleção dos fornecedores, a indústria do sal, igualmente, utiliza a cotação como mecanismo, para a escolha do melhor preço. Com base no cadastro dos fornecedores, determinam-se, no mínimo, dois para cada produto e, dependendo do preço estabelecido, a empresa decide com o qual irá trabalhar.

A empresa salineira, a fim de precisar a qualidade do produto, identifica as especificações técnicas do insumo, em conformidade com o controle de segurança alimentar como, por exemplo, o iodo e o ferrocianeto de sódio, ou seja, a composição química do insumo; já a embalagem, verifica-se a sua estanqueidade, segurança e dimensões.

Quando ocorre o alerta de necessidade de insumo, por meio do controle de estoque mínimo, a empresa salineira avalia o pedido e envia, posteriormente, para o setor de compra, o qual escolhe os fornecedores, que atenderam aos critérios de qualidade, preço e pontualidade, para, em seguida, a ordem ser autorizada. O histórico da conduta do fornecedor é decisivo para a negociação, no sentido de evitar casos de não cumprimento de especificações técnicas e de atrasos na entrega.

Em termos de insumo para a indústria salineira, segundo o diretor da empresa Sal 07, 95% do produto correspondem ao sal, o restante equivale aos aditivos e as embalagens, conforme ele explica:

Não existe mais nenhum outro que seja colocado no produto, né. Hoje, existe um produto específico que a gente trabalha, que é uma matéria prima também que entrou agora, numa linha nova nossa, que é usado na fabricação do sal light, que é o cloreto de potássio. Então, esse também vem de fora. É o único fornecedor de matéria prima que é relacionado também, que é um sal também, né, que é um cloreto, que vem de fora, porque é importado. Mas fora isso, não existe outro tipo de insumo não, só embalagem mesmo.

As aquisições de insumos e maquinários são pautadas nas previsões de venda. Para tanto, estabelecem-se a quantidade e os valores que devem ser adquiridos a cada mês, advindos de um orçamento anual, como esclarece o diretor da empresa Sal 06:

Por exemplo, de embalagem, a gente se baseia na previsão de vendas. Envolve algumas pessoas que informam quanto deve vender de cada produto e aí o pessoal de compras, baseado nisso, em campo. Então, ele já tem um referencial pra ver quanto de embalagem vai comprar. Isso funciona todo mês. Então, todo mês tem um momento de compra de embalagem, a partir desse levantamento. O grosso da nossa compra é material de manutenção. É muito pulverizado isso. Material pra veículos, pra bilheteiras, material elétrico, chapas pra caminhão. Tem uma lista enorme [...] Então, se estabelecem valores que devem ser comprados a cada mês. Há um orçamento. Nós temos um orçamento que é feito anualmente. Esse orçamento é acompanhado. Então, se estabelecem valores que devem ser comprados. E isso é no período mais forte, no momento em que a gente não está colhendo, é o momento da manutenção mais intensa. E aí aquele planejamento de vendas vai ajudar nisso. Eu vou ficar esse tempo aqui parado, sem produzir, então, esse é o momento de fazer a manutenção. Aqui, vamos comprar muito [...].

No processo de seleção do fornecedor, o setor salineiro prioriza a qualidade ao preço, pois tem a certeza da garantia do insumo, da quantidade e da presteza na entrega, bem como evita a seguinte situação, em consonância com o que afirma o diretor da empresa Sal 09:

[...] Nós tínhamos um fornecedor de sacaria [...] trinta fardos de saco [...] que cada saco vinha com mil sacos dentro. Ele estava fazendo um preço melhor pra nós. Ele estava vendendo, por exemplo, agora, de quarenta e dois centavos [...] Então, você compra um volume de duzentos mil sacos. Você não abre fardo por fardo pra contar. Você conta, na hora, que está embarcando. Você manda um caminhão pra carregar com mil e seiscentos sacos. Então, você manda mil e seiscentos pra lá, um fardo inteiro e mais seiscentos sacos separados, na hora do embarque. Aí faltou! Faltou como, se eu mandei o fardo e mais seiscentos? Aí nós começamos a contar os

fardos. Aí ele estava ganhando no preço, na compra, eu estava comprando um pouco mais barato, mas a sacaria estava faltando na quantidade, dentro do fardo lacrado. Aí eu eliminei esse fornecedor da minha lista. Não compro mais dele.

A internet é um mecanismo que facilita a comunicação entre fornecedor e indústria salineira, haja vista a acessibilidade das informações que viabilizam a negociação de compra. Hoje, consegue-se conhecer fornecedores que atendam, em termos de qualidade, de pontualidade e de logística, de modo rápido e eficiente. Por meio de e-mail, o setor salineiro homologa prazo de entrega, qualidade e quantidade de insumo. Outra forma de comunicação, ainda, é o contato direto, quando os representantes dos fornecedores visitam o setor para demonstrar os seus produtos.

Frequentemente, os representantes dos fornecedores visitam a indústria do sal, porque a concentração de empresas salineiras, em uma região geográfica, facilita esse contato e viabiliza também conhecê-los melhor, em razão da comunicação existente no próprio setor. O diretor da empresa Sal 09 esclarece que, se qualquer fornecedor não cumprir com o que foi pré-determinado na negociação, é emitido um comunicado a toda indústria, a respeito de sua credibilidade. Ele, ainda, acrescenta:

[...] ele passa essa informação para as outras empresas e, automaticamente, aquilo, ali, já nos ajuda a não cair mais nesse golpe. Da mesma forma que vem a informação boa, também a gente repassa as informações ruins dos fornecedores. Quando chega uma fábrica nova, entrou essa fábrica nova no mercado, vem logo direto pra Mossoró disponibilizar oferta de sacaria aqui, o primeiro que compra: a mercadoria chegou boa, direitinho, dentro do prazo estabelecido, ele já divulga para as outras empresas, e a gente ajuda um ao outro, informando: olha, pode comprar de fulano, porque a empresa dele é séria. Então, há essa troca de informação. Mesmo nós sendo concorrentes, mas aí o que a gente consegue ganhar, ou diferenciar de uma empresa pra outra na compra, é a forma de pagamento. Se você tem o capital, você paga à vista, compra um pouquinho mais barato. O outro ali não tem, compra a prazo, paga um pouquinho mais caro. Mas nessa relação funciona... como se pode dizer... a informação anda rápido [...].

Nas situações, em que a empresa salineira deseja adquirir algo novo, buscam-se informações, no setor, como: O concorrente compra o produto? Caso compre, quem fornece? E a sua especificação técnica. O diretor da empresa Sal 10 esclarece:

[...] Aí ele diz: eu compro em tal canto. E dá o nome, o endereço. E ele é bom? O produto dele é bom? A qualidade é boa? Como que é? E se liga... Agora, vamos dizer, a gente recebe, sistematicamente, visitas de vendedores. Aparece visita de vendedores de máquinas, de equipamentos, de peça de reposição. Tá certo? Mas isso, praticamente, sistematicamente, visitam, deixam cartão, oferecem os serviços [...].

A relação entre fornecedores e o setor salineiro foi constituída ao longo dos anos. São provedores restritos que, praticamente, abastecem toda a cadeia produtiva. A empresa salineira os conhece, compreende a metodologia de negociação e como o processo de fornecimento funciona; em casos de atraso na entrega, a indústria do sal programa a aquisição antecipadamente, bem como utiliza o estoque regulador.

Por mais que a empresa salineira controle as informações que circundam o ambiente na relação de compra, uma vez ou outra, ocorrem situações de incerteza e de oportunismo. Há casos em que o fornecedor não passou as informações com transparência e não honrou com o preço acordado em contrato e, por dependência, a empresa continua com o mesmo, como elucida o diretor da empresa Sal 04:

[...] Então, isso não foi informado à gente, na época; quando passou os 24 meses ele avisou um mês de antecedência, mas na assinatura do contrato não houve isso. Entendeu? Então, como a gente não adquiriu, não teve um fornecedor com preço melhor, então nós continuamos com ele, porque foi mais uma questão de... Mais de obrigação, mas que essa informação não foi passada com clareza.

O diretor da empresa Sal 09 ressalta que não há, no mundo, um *commodity* como o sal, que concentra, em uma região pequena, 95% da sua produção, para abastecer um país de proporção continental, como é o Brasil. Ele destaca que a indústria do sal da Região norte-riograndense tem capacidade produtiva de 6 Mt por ano. Entretanto, o setor não percebeu, ainda, que, além do poder produtivo, necessita-se da força coletiva, entre eles, para determinar as suas necessidades e perspectivas.

A indústria do sal procura mecanismos, a fim de buscar o máximo de informação, no que diz respeito às suas aquisições e vendas. Embora existam empresas salineiras que deem maior prioridade aos seus clientes do que aos seus fornecedores. No entanto, são dois momentos importantes para o setor, uma boa venda depende também de uma boa compra, como afirma o diretor da empresa Sal 02:

[...] a gente dá muita atenção ao cliente e não ao fornecedor, quando, na verdade, são as duas grandes pontas importantes, a entrada e a saída, porém a gente costuma analisar mais a saída do que a entrada, quando, na realidade, a entrada, o seu fornecedor, ela pode atrapalhar, influenciar ou beneficiar todo o seu processo até o consumidor final, mas, geralmente, a gente dá uma atenção maior, lá, na saída, lá no cliente [...]

Existem, no setor, fornecedores que podem ser identificados como parceiros, em consequência da relação construída entre eles e as empresas. São fornecedores que atendem ao mercado salineiro há anos. Como exemplos, citam-se os fornecedores de embalagem, do quais se têm conhecimentos específicos, e em quem se confia para fornecer um produto de qualidade.

O diretor da empresa Sal 07 ilustra que

[...] a gente já trabalha com esses fornecedores que, hoje, fornecem pra gente, já tem mais de dez anos. Já é uma parceria grande, longa, né. Então, assim, por isso que eu estimo uma confiança de nove, 90%, né. De eu saber que tenho todas as informações que eu preciso pra me garantir aquele fornecimento vai acontecer, e numa satisfação que a gente precisa, né [...]

Mas, em se tratando, do fornecedor de máquinas, o diretor da empresa Sal 04 explica que, normalmente, não há um histórico, entre ele e a indústria do sal, para ser avaliado, em razão do consumo esporádico desse bem; dependendo, nesse caso, da presteza do provedor de atender e de oferecer um produto que proporcione segurança, bem como esteja, nele, atribuído a sua assistência técnica. Já o diretor da empresa Sal 05 ressalta que está sempre avaliando os seus fornecedores, porque o que lhe dá subsídio para afirmar a sua idoneidade é o seu dia a dia com a empresa. Logo, cada aquisição é um teste.

O diretor da empresa Sal 09 acrescenta:

[...] eu sei que as informações que nós recebemos de fornecedores, é como eu estou te dizendo, é na experiência do dia a dia. Por exemplo, no caso dessas máquinas, que nós compramos, que uma deu muito boa, a outra já não prestou. Sacaria, por exemplo, às vezes, a gente compra de um determinado fornecedor, a sacaria começa a se abrir, dá um defeito de fabricação na malha, abre lateralmente, abre no fundo, você não tem a quem reclamar. Você vai expurgando esses fornecedores [...] você cria a sua própria lista negra de fornecedores. As informações de mercado, pra gente aqui, não vejo com muita satisfação não.

O diretor da empresa Sal 01 enfatiza a necessidade de constituir, no setor salineiro, uma rede de aquisição de insumos, a fim de que todos possam ganhar no preço e na logística que, para a indústria salineira, são fatores essenciais no custo do produto. O diretor da empresa Sal 09 afirma que a existência de uma central de compras facilitaria o processo de negociação com os fornecedores, seja para buscar insumos de qualidade, preços melhores, e boas condições de pagamento.

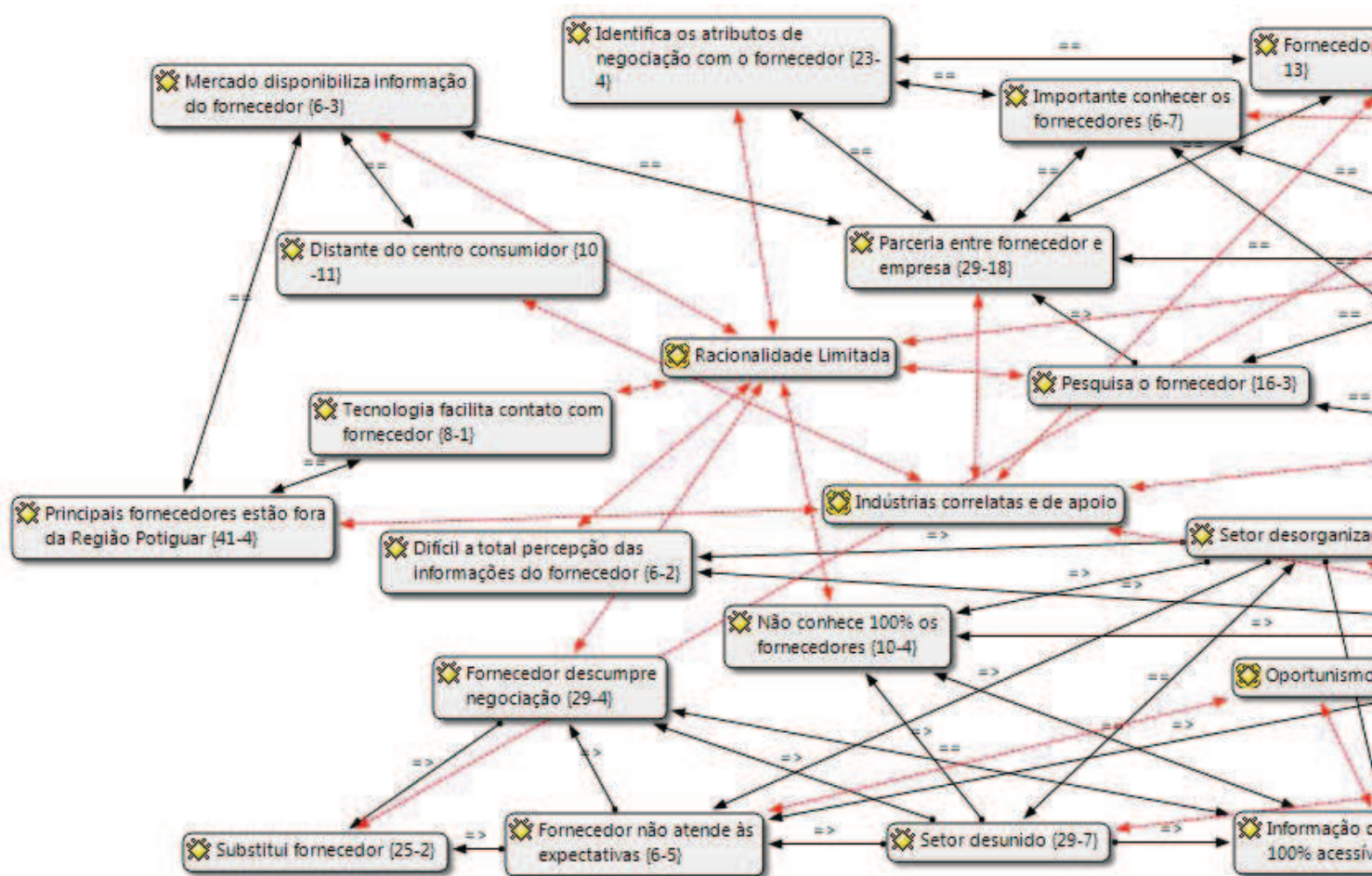
O diretor da empresa Sal 11 cita a necessidade de buscar uma logística eficiente junto ao fornecedor:

[...] Então, às vezes, como a gente está muito apertado de caixa e tudo mais, né. O setor todo, imagino, então, quanto menos dinheiro empatado você tiver em estoque é melhor. Então, o ideal é comprar quando, realmente, está próximo de precisar, é o ideal. Mas você para fazer isso, você fica meio tenso, muitas vezes, porque você faz e ele procura a logística melhor para ele e, às vezes, a gente fica meio apertado, no sufoco.

Para esquematizar a dimensão racionalidade limitada, com ênfase no fornecedor, utilizaram-se os códigos: tecnologia facilita contato com fornecedores; identifica os atributos de negociação com o fornecedor; pesquisa o fornecedor; empresa conhece o fornecedor; não conhece 100% os fornecedores; mercado disponibiliza informação do fornecedor; fornecedor descumpre negociação e difícil total percepção das informações dos fornecedores, os quais foram relacionados no Atlas ti, e deram origem à seguinte rede, segundo Figura 28:

As redes, que foram concebidas com o apoio do programa Atlas ti, revelam a conexão, entre as teorias do custo de transação econômica e cluster. As setas, em vermelho, indicam as famílias que agrupam os códigos respectivos às dimensões de cada teoria, já as setas de cor preta, com flecha dupla (\longleftrightarrow), “*is associated with*” (está associado com), referem-se à associação que um evento faz a outro, e as de mais (< >) equivalem a *contradicts* (contradiz) e as setas, com apenas uma ponta (\longrightarrow), “*is cause of*” (é causa de), evidencia o que um elemento causa aos de mais. Essa anotação deve ser aceita para todas as redes sucedidas do programa, que serão evidenciadas durante esta seção.

Figura 28 – Rede Racionalidade Limitada – Relação com fornecedor



Fonte: Elaborada pela autora (2016)

A interface que há, na Figura 28, entre a teoria do custo de transação econômica, representada pelas dimensões: racionalidade limitada, oportunismo e a teoria de *cluster*, concebida pelas dimensões: indústrias correlatas e de apoio, bem como estratégia, estrutura e rivalidade, as quais configuram as relações existentes, sejam por meio de códigos que recebam e causem influência ou aqueles que apenas provoquem efeito, dependendo da sua forma, poderão aumentar ou diminuir a limitação da racionalidade que existe na indústria salineira, conforme Quadro 14:

Quadro 14 – Rede Racionalidade Limitada – Relação com fornecedor/Influência dos códigos

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Estratégia, estrutura e rivalidade	Setor desorganizado	Provoca efeito →	Racionalidade limitada	Difícil a total percepção das informações
			Oportunismo	Não conhece 100% os fornecedores
		Estratégia, estrutura e rivalidade		Fornecedor não atende às expectativas
			Indústria correlata e de apoio	Informação do fornecedor não é 100% acessível
Recebem e causam efeito ↔	Estratégia, estrutura e rivalidade	Setor desunido		
		Indústria correlata e de apoio	Sindicato não é atuante	
Indústria correlata e de apoio	Sindicato não é atuante	Provoca efeito →	Racionalidade limitada	Não conhece 100% os fornecedores
			Oportunismo	Difícil a total percepção das informações
				Informação do fornecedor não é 100% acessível
Fornecedor não atende às expectativas	Fornecedor não atende às expectativas	Provoca efeito →	Governança bilateral	Fornecedor não atende às expectativas
				Substitui fornecedor
Oportunismo	Informação do fornecedor não é 100% acessível	Recebem e causam efeito ↔	Racionalidade limitada	Não conhecem 100% os fornecedores
	Fornecedor não atende às expectativas	Provoca efeito →	Governança bilateral	Substitui fornecedor
Racionalidade limitada	Fornecedor descumpre negociação	Provoca efeito →	Governança bilateral	Substitui fornecedor
Indústria correlata e de apoio	Principais fornecedores estão fora da região potiguar	Recebem e causam efeito ↔	Racionalidade limitada	Tecnologia facilita contato com fornecedor
	Distante do centro consumidor	Recebem e causam efeito ↔	Racionalidade limitada	Tecnologia facilita contato com fornecedor
Racionalidade limitada	Mercado disponibiliza informação do fornecedor	Recebem e causam efeito ↔	Indústria correlata e de apoio	Principais fornecedores estão fora da região Potiguar
				Distante do centro consumidor
				Parceria entre fornecedor e empresa
Indústria correlata e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa	Recebem e causam efeito ↔	Racionalidade limitada	Identifica os atributos de negociação com o fornecedor
			Indústria correlata e de apoio	Empresa conhece o fornecedor
				Mercado disponibiliza informação do fornecedor
			Governança bilateral	Fornecedores de longo prazo
Racionalidade limitada	Pesquisa o fornecedor	Provoca efeito →	Indústria correlata e de apoio	Importante conhecer os fornecedores
				Parceria entre fornecedor e empresa
				Empresas interagem no setor

Governança bilateral	Importante conhecer os fornecedores	Recebem e causam efeito ↔	Racionalidade limitada	Identifica os atributos de negociação com o fornecedor
			Indústria correlata e de apoio	Empresa conhece fornecedor
				Empresa interage no setor
Racionalidade limitada	Identifica os atributos de negociação com o fornecedor	Recebem e causam efeito ↔	Indústria correlata e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa
				Fornecedor de longo prazo

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Como pode observar na Figura 28 e no Quadro 14, as empresas salineiras procuram se assegurar de informações referentes às compras, consultando o mercado fornecedor que, normalmente, está localizado fora da região potiguar (Mercado disponibiliza informação do fornecedor ↔ Principais fornecedores estão fora da região Potiguar), cuja informação é obtida por meio de tecnologia (sites e e-mails) (Principais fornecedores estão fora da região potiguar ↔ Tecnologia facilita contato com fornecedor) e contato direto (visitas *in loco*) (Importante conhecer os fornecedores ↔ Empresa conhece fornecedor), bem como eles interagem no setor, quando necessitam de conhecimentos do tipo: de quem o concorrente compra, a metodologia utilizada e as informações técnicas do produto (Importante conhecer os fornecedores ↔ Empresa interage no setor). Essa disseminação vem favorecendo a relação de parceria que o setor conquistou, ao longo do tempo, com os seus fornecedores (Parceria entre fornecedor e empresa ↔ Fornecedores de longo prazo). Uma vez que proporcionou também a contração dos custos de transação, tornou-se, dessa forma, mais simples as operações entre os agentes (PORTER, 1998). O que corrobora com as proposições abaixo:

- O elo de amizade e o vínculo comunitário minimizam a racionalidade limitada dos agentes.
- As empresas, que fazem parte de um cluster, possuem um custo de transação menor, por haver um capital de relacionamento entre elas, o que contribui para o fortalecimento do cluster.

Todavia, ainda, existe dificuldade de conhecer plenamente os seus fornecedores (Informação do fornecedor não é 100% acessível ↔ Não conhecem 100% os fornecedores), cuja adversidade pode resultar em sua substituição, visto que há incidência de descumprimento das transações por parte deles, principalmente, no que se refere à pontualidade na entrega do insumo (Fornecedor descumpre negociação → Substitui fornecedor), o que pode conduzir a um custo de transação *ex-post* maior, já que interrompe a normalidade do fluxo da cadeia produtiva do sal, lesando, especialmente, o cliente que, igualmente, está situado fora da região potiguar (Distante do centro consumidor ↔ Tecnologia facilita contato com fornecedor). Kraseir e Marino (2002) esclarecem que é uma

consequência inerente à limitação da racionalidade, a inabilidade das organizações e dos diretores compreenderem os ambientes complicados e, ainda, terem que tomar decisões somente com conhecimentos incompletos referentes à suas práticas estratégicas.

Portanto, identificou-se que, na indústria do sal, compartilham-se algumas informações, essencialmente, as relacionadas com fornecedores (Pesquisa o fornecedor → Empresas interagem no setor), porém a indústria não é completamente integrada, transparecendo desunião e desorganização do setor (Setor desorganizado ↔ Setor desunido), o que resulta em aumento dos custos de transação econômica. Para Balestrin e Arbage (2007), compartilhar informação proporciona redução na limitação da capacidade, haja vista que a colaboração e a mutualidade, entre os agentes suavizam a racionalidade limitada e o oportunismo.

Apesar de a informação do fornecedor não ser totalmente disponibilizada (Informação do fornecedor não é 100% acessível ↔ Não conhecem 100% os fornecedores), os empresários se esforçam em buscar conhecimentos que possam lhes garantir o cumprimento das negociações e, conseqüentemente, a redução do custo de transação econômica. De acordo com as características apresentadas, na Figura (28) e no Quadro (14), verifica-se que se trata de uma racionalidade semiforte ou intermediária, compreendida como racionalidade limitada, que se refere à habilidade cognitiva dos agentes econômicos (WILLIAMSON, 1985)

Para tanto, eles concordam que é importante conhecer os seus fornecedores, ou seja, saber a identidade de quem está vendendo o insumo (Importante conhecer os fornecedores ↔ Identifica os atributos de negociação com o fornecedor), em virtude do desejo de manter uma relação de parceria, ao longo do tempo, e de realizar transações recorrentes com os mesmos (Importante conhecer os fornecedores ↔ Parceria entre fornecedor e empresa).

A vantagem competitiva ocorre de relações próximas de trabalho entre fornecedores de classe mundial e a indústria (PORTER, 1993). Possuir uma indústria fornecedora competitiva interna é melhor do que buscar fornecedores estrangeiros, pois a proximidade do pessoal administrativo e técnico, as similaridades culturais propiciam a simplicidade no fluxo livre e aberto de informação, bem como reduzem os custos de transação. Uma nação, necessariamente, não precisa obter vantagem nacional em todas as indústrias fornecedoras, para ter vantagem competitiva em um setor (PORTER, 1993).

As relações constituídas, no campo de interação da Figura 28 e do Quadro 14, remetem esta pesquisa a afirmar que o setor salineiro utiliza a estrutura de governança bilateral, pautada na contratação relacional entre os agentes (MACNEIL, 1974).

4.27 RELAÇÃO COM O CLIENTE

Ao se tratar de cliente, os critérios verificados, pelo setor salineiro, correspondem ao seu perfil de pagamento, a sua pontualidade e ao histórico construído ao longo do tempo. Quando é um cliente novo, a indústria salineira o conhece a partir de pesquisas voltadas a sua saúde financeira e a sua adimplência, principalmente, junto ao Serasa. Após a análise de crédito, a empresa salineira define se a venda será à vista ou a prazo, para, então, iniciar a relação de negócio. Em casos em que o cliente já consolidou a sua relação com a empresa, a indústria salineira estreita esse vínculo, por meio de visitas, a fim de perceber as suas especificidades e, conseqüentemente, atendê-las.

O diretor da empresas Sal 02 acrescenta que

[...] como o nosso foco é a indústria alimentícia, então, eles também têm esse foco; geralmente eles trabalham com qualidade, eles vêm aqui, na maioria das vezes, auditar o nosso sistema produtivo, para que tenha uma garantia de que a gente vai fornecer o produto que eles realmente querem, como eu já falei; a gente também procura desenvolver o produto de acordo com a necessidade do cliente; então, muitas vezes, a negociação, é pautada em cima disso, da qualidade que eu forneço, o produto que eu forneço, o produto que eu forneço do jeito que ele quer, muitas vezes, a gente não tem aquele produto, mas a gente faz de acordo com a necessidade dele; então, a nossa negociação tem muito disso aí.

O foco da indústria do sal é atender ao cliente, de acordo com as suas peculiaridades; para tanto, o setor procura avaliar se ele já possui uma especificação técnica do seu produto. Se não houver, a empresa salineira se disponibiliza a formalizar, em seu laboratório, o tipo de sal que o cliente espera, para, posteriormente, ser direcionado ao setor comercial.

O diretor da empresa Sal 04 argumenta que

Então, o vendedor colhe todas as informações, especificação, se possível a amostra do produto, se ele não tiver especificação, manda para a gente. A gente determina qual o tipo de produto, quais as especificações e tem um campo extra de observação, que é para o cliente dizer qualquer informação necessária para ele, 'Ah! O sal não pode ultrapassar 2,5%, o sal tem que ser carregado em big bag tipo 1, tipo 2 ou tipo 3' [...] Então, essas especificações são todas formalizadas em uma planilha de pedidos. Essa planilha de pedidos transfere para a unidade de emissão de nota, de embarque e todas as informações chegam ao processo produtivo [...] quais os tipos de sais, quais os aditivos que vão ser utilizados. Assim, a gente vai agregando a cada cliente.

Esse levantamento tem como objetivo conhecer o mercado em que o cliente atua, o seu potencial, bem como as suas exigências. Isso proporciona subsídios para o setor salineiro atender aos anseios da sua demanda, fortalecendo, cada vez mais, a parceria estabelecida entre empresa e cliente. O diretor da empresa Sal 06 afirma que os grandes clientes não se furtam de informar o controle do seu estoque, para que a indústria salineira possa planejar o fornecimento com base nas suas necessidades de insumo. Ele, ainda, enfatiza que

Nós temos setor de logística pra isso. Então, isso atua muito na programação dos navios que a gente faz, lá, no Porto Ilha. Então, a gente tem uma programação com o porto, de navios, que está sempre um mês e meio a dois meses na frente. E isso é para atender esses clientes que a gente sabe que, no dia tal, ele fica sem sal. Então, isso em São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná, Rio de Janeiro, a gente tem um certo número de clientes que a gente tem que estar muito focado nisso [...] nem tem hoje condições de estocar muito, ele só quer ter pouco sal mesmo. Mas não quer que falte. Então, a gente tem que estar focado nisso pra chegar o produto. Essa aí já é uma parceria mesmo. Se alguma coisa falhar, a fábrica para.

A acessibilidade ao cliente acontece por meio de internet, pesquisa no Serasa, visitas *in loco* e representantes do setor salineiro. A internet facilita o contato entre a indústria do sal e o cliente, haja vista que muitos conhecem o setor por meio de *Websites* das empresas salineiras. Para estreitar essa relação, há um trabalho forte voltado à disseminação de representantes, que são orientados a visitarem, a demonstrarem como a indústria funciona e a fazerem a exposição do produto. Alguns desses clientes são convidados a conhecerem a empresa salineira, a fim de que eles compreendam todo o processo de produção e, portanto, possam estreitar, cada vez mais, esse relacionamento.

A captação de clientes novos ocorre também por meio de visitas realizadas por empresas salineiras, que tem como fim obter informações com relação a sua capacidade produtiva, identificar o seu mercado consumidor, o seu potencial de crescimento e os seus objetivos futuros, conforme comenta o diretor da empresa Sal 04.

[...] Então, observa-se se o cliente... Nesse planejamento, nessa conversa com o cliente, observa se ele está crescendo, se ele está retraído, então, dependendo da localidade em si, a gente nem se interesse a fornecer, porque, hoje, a questão de transporte, hoje, é muito complicada. Então, se o cliente... Nós não observamos uma evolução do cliente aí, dependendo do caso, da época do ano, da oferta, a gente não atende ele [...]

Quando o cliente é de pequeno porte, o setor salineiro procura vender, cada vez mais, para aqueles que dão as garantias de crédito que a empresa necessita. Nessa perspectiva, a

indústria confia na pesquisa que é realizada no Serasa, bem como no seu representante, o qual é conduzido a buscar clientes que estejam estabelecidos, possuam uma atividade, sejam honestos e adimplentes. Já em se tratando do cliente de grande porte, a empresa salineira faz a sua avaliação *in loco*, é uma demanda confiável, devido ao histórico construído entre ambos. As visitas aos clientes também ocorrem com a intenção de averiguar a sua saúde financeira e de identificar as suas condições atuais, para que as empresas salineiras possam decidir a continuidade do fornecimento do produto.

O diretor da empresa Sal 09 ressalta a importância das visitas:

Então, eu sou aquele vendedor ainda à moda antiga, que gosta de fazer visita. Gosto de estar presente nas feiras, nas exposições agropecuárias; a gente faz investimento muito grande nesse sentido, fazendo parcerias com fornecedores, lá fora, pra divulgar nosso produto também nas feiras de pecuária grande que existe no sul, no sudeste, em todo canto. A melhor maneira de você chegar no seu cliente diretamente, de você transmitir confiança pra ele.

Na maioria das vezes, anteriormente, à contratação da empresa salineira como fornecedora, o cliente de grande porte realiza uma pesquisa de preço. A partir dessa fase, a identificar o seu fornecedor, ele celebra o contrato para o período de um ano. Entretanto, o item que a empresa salineira ressalva, no contrato, corresponde ao custo do frete, que, de acordo com o diretor da empresa Sal 02, pode sofrer alteração, em conformidade com o mercado, seja para mais ou para menos. Ele, ainda, ilustra que

[...] a gente tem muito problema em relação ao frete, porque o frete é muito sazonal. Eu vou ter um frete mais barato, se eu tiver caminhão vindo do Sul para cá, para ele poder voltar com sal. Ele tem que vir abastecer, aqui, o Nordeste com alguma coisa para poder voltar com sal para o Centro-Sul. Então, dependendo desse período, o frete fica mais caro ou mais barato, e a gente atrela isso ao negócio. Olha, por exemplo, a gente tanto tem entrega CIF, que é aquela que a gente vende e agrega ao valor do produto, como FOB, que é o cliente que manda buscar; então, sempre nos contratos a gente deixa explícito e bem claro que o frete pode sofrer alteração de acordo com o momento do mercado, então nesse sentido, "ah! Mas o preço acordado foi esse", não, mas o frete é à parte, se ele entrar no preço CIF, esse preço pode até ser modificado no decorrer do prazo. Então, tem muito questionamento quanto a isso.

Após o fechamento da venda, acontecem também situações em que o cliente acorda uma negociação e, quando a transação é efetivada, ele não cumpre o que foi combinado, como explana o diretor da empresa Sal 04:

[...] Um cliente, ele queria um tipo de embalagem que é plástico, é um preço bem acessível; a gente tem o nosso fornecedor de papel; nós temos o nosso produto de papel que a gente fornece, ele é um pouco mais caro. Quando a gente foi entregar a eles, ele recusou a carga, recusou a carga que queria o papel, que as condições climáticas, lá, eram desfavoráveis, estava chovendo muito, então, o plástico, ele, no estoque, não era que molhava [...] O plástico, ele escorrega, então, o estoque dele era danificado, então, o papel não, ele é mais aderente. Então, ele recusou a nossa carga dizendo que tinha formalizado com a gente um pedido de papel, mas só que o produto que foi contratado foi o de plástico.

Situações mais peculiares, como, depois de uma inadimplência, descobre-se que foi vítima de um desfalque, principalmente, quando a empresa salineira está entrando no mercado, e não possui muita experiência para identificar um cliente golpista, como esclarece o diretor da empresa Sal 07:

Então, quando a gente estava no início da empresa, ou mais... Quando tinha pouca experiência nessa área, então, a gente tomou alguns golpes. E, hoje, em dia, é mais difícil porque a gente já sabe, mais ou menos, como é o perfil de um golpista, né, como é que ele monta esse golpe. Mesmo assim, às vezes, alguns são tão bem aplicados que você [...] só sabe depois.

O diretor da empresa Sal 10 enfatiza que as situações de inadimplência correspondem, atualmente, a menos de 5% da sua carteira de cliente. Isso é resultante de um trabalho de controle empregado na empresa, em virtude da organização já ter suportado diversas perdas nesse sentido, portanto, muitas vezes ele prefere deixar de vender a correr o risco. Ele destaca o seguinte exemplo:

Eu conheço caso, aqui, de um cidadão [...] ele vendia sal, aqui, em Mossoró, e apareceu um aventureiro querendo comprar sal com um cheque, e rodou todas as empresas, desde a maior até o menor, até o armazenzinho, e tal, pra comprar o sal com esse cheque, e ninguém vendeu. Aí, ele chegou em um, e o cidadão vendeu. Aí quando a gente soube que ele tinha vendido, conversando: mas [...] você fez aquela venda? Ele disse: é, mas o preço que eu vendi foi muito bom. Mas não recebeu. Quer dizer, você passa... Ele se justificou, dizendo que o preço foi muito bom. Só que não recebeu.

A experiência dos empresários salineiros e a relação construída, ao longo do tempo, com os seus clientes proporcionam uma melhor percepção das informações referentes às vendas. Todavia, a distância do centro consumidor ainda dificulta esse processo, no que diz respeito a conhecê-los mais diretamente, bem como atendê-los com maior tempestividade, em

consequência da logística ineficiente que a precariedade das estradas e a falta de transporte causam.

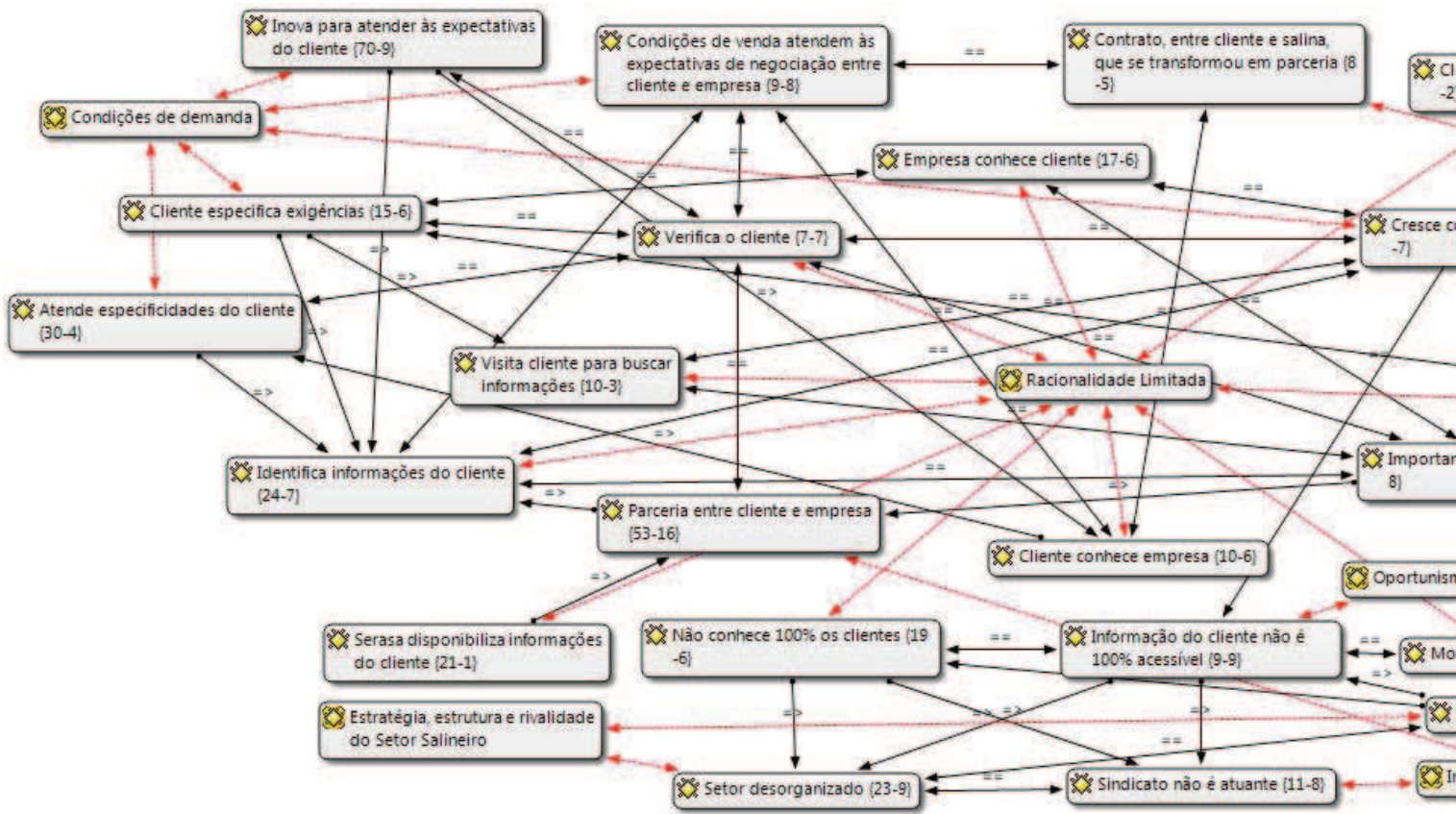
O diretor da empresa Sal 07 explica o quão a experiência do mercado salineiro é essencial para identificar a veracidade das informações advindas de uma negociação:

[...] a gente tem um relacionamento muito estreito, conversamos com eles todos os dias, sabemos quando... Pela experiência também de mercado que eu tenho, são vinte e dois anos trabalhando [...] Então, a gente já sabe de todos os meandros, todas as malandragens, quando o vendedor está inventando uma história, quando não está inventando, né, quando ele está fantasiando muito. Então, a gente já tem um feeling, né. Então... E pelas informações que eu procuro saber do mercado também, é claro. A gente lê muito, muita coisa na internet, a gente viaja muito. Então, é difícil eles me fantasiarem alguma coisa e eu não conseguir captar.

O diretor da empresa Sal 04 ressalta que o setor não consegue perceber todas as informações do cliente, porque as condições variam em conformidade com os seus interesses. Para o diretor da empresa Sal 12, existe um jogo comercial que impede a difusão de 100% das informações, mas que é suavizado, devido ao trabalho de parceria feito ao longo do tempo.

A dimensão racionalidade limitada, com ênfase no cliente, está representada pelos códigos: empresa conhece cliente; verifica o cliente; visita o cliente para buscar informação; identifica informações do cliente; não conhece 100% os clientes; monitorar cliente; Serasa disponibiliza informações do cliente, representantes contatam clientes e cliente descumpre negociação, os quais foram relacionados no Atlas ti e deram origem a seguinte rede, ver Figura 29:

Figura 29 – Rede Racionalidade Limitada – Relação com cliente



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

A área de integração da Figura 29 envolve as dimensões: racionalidade limitada, oportunismo (TCT), condições de demanda, estratégia, estrutura e rivalidade, indústrias correlatas e de apoio (Cluster). Estas, dependendo da representação dos seus códigos e das suas relações constituídas, sejam por meio de códigos que recebam e causem influência ou aqueles que somente provoquem efeito, podem configurar uma maior ou menor limitação da racionalidade no setor salineiro, em consonância com o Quadro 15:

Quadro 15 – Rede Racionalidade Limitada – Relação com cliente/Influência dos códigos

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Condições de demanda	Condições de venda atendem às expectativas de negociação entre cliente e empresa	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria
			Racionalidade limitada	Identifica informações do cliente
				Cliente conhece empresa
				Verifica o cliente
Racionalidade limitada	Verifica o cliente	Recebem e causam efeito ↔	Condições de demanda	Condições de venda atendem às expectativas de negociação entre cliente e empresa
				Inova para atender às expectativas do cliente
				Cliente especifica exigência
				Atende às expectativas do cliente
			Cresce com exigência do cliente	
			Indústria correlata e de apoio	Parceria entre cliente e empresa
			Governança bilateral	Importante conhecer o cliente
Racionalidade limitada	Cliente descumpre negociação	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Informação do cliente não é 100% acessível
Racionalidade limitada	Empresa conhece cliente	Recebem e causam efeito ↔	Condições de demanda	Cliente específica exigências
				Cresce com exigência do cliente
			Racionalidade limitada	Verifica o cliente
				Visita o cliente para buscar informações
Racionalidade limitada	Representante contacta clientes	Recebem e causam efeito ↔	Condições de demanda	Identifica informações do cliente
				Cliente específica exigências
Governança bilateral	Importante conhecer o cliente	Recebem e causam efeito ↔	Racionalidade limitada	Cresce com exigência do cliente
				Visita cliente para buscar informações
			Indústria correlata e de apoio	Identifica informações do cliente
				Parceria entre cliente e empresa
Racionalidade limitada	Não conhece 100% os clientes	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Informação do cliente não é acessível
Racionalidade limitada	Monitorar cliente	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Importante conhecer cliente
			Oportunismo	Informação do cliente não é acessível
Estratégia, estrutura e rivalidade do setor salineiro	Setor desunido	Provoca efeito →	Oportunismo	Informação do cliente não é acessível
			Racionalidade limitada	Não conhece 100% os clientes
Estratégia, estrutura e rivalidade do setor salineiro	Setor desorganizado	Recebem e causam efeito ↔	Estratégia, estrutura e rivalidade do setor salineiro	Setor desunido
			Indústria correlata e de apoio	Sindicato não é atuante
Racionalidade limitada	Serasa disponibiliza informações do cliente	Provoca efeito →	Indústria correlata e de apoio	Parceria entre cliente e empresa

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

De acordo com a configuração da racionalidade limitada, apresentada na Figura 29 e no Quadro 15, as empresas salineiras procuram informações voltadas aos seus clientes (Empresa conhece cliente \longleftrightarrow Verifica o cliente), bem como os monitoram (Monitorar cliente \longleftrightarrow Importante conhecer cliente), a fim de garantir as expectativas de venda (Condições de venda atendem às expectativas de negociação entre cliente e empresa \longleftrightarrow Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria) e de reduzir os custos de transação *ex-post*. As fontes utilizadas, para obtê-las, correspondem à Serasa (Serasa disponibiliza informações do cliente \longrightarrow Parceria entre cliente e empresa), a visitas *in loco* (Importante conhecer o cliente \longleftrightarrow Visita cliente para buscar informações), e aos representantes da indústria do sal (Representante contacta clientes \longleftrightarrow cresce com exigência do cliente), haja vista a importância de conhecê-los para construir, ao longo do tempo, uma relação de parceria com a empresa salineira (Importante conhecer o cliente \longleftrightarrow Parceria entre cliente e empresa). (MACNEIL, 1978), o que corrobora com as proposições, a saber:

- O elo de amizade e o vínculo comunitário, proporcionados pelo cluster, minimizam a racionalidade limitada.
- As empresas que fazem parte de um cluster possuem um custo de transação menor, por haver um capital de relacionamento entre elas, o que contribui para o fortalecimento do cluster.

Simon (1970) elucida que localizar os eventos essenciais e os que não são para a tomada de decisão é tão importante quanto conhecer os princípios práticos que conduzem os fatores, denominados como basilares nesse processo. Arbage (2003) explica que a limitação da racionalidade significa a impossibilidade de os empresários salineiros conhecerem tudo o que o circunda para a tomada de decisão. Porém, quando há o aumento cognitivo dos envolvidos, amplia-se a sua racionalidade funcional, o que pode ser considerado um redutor dos custos de transação. Para o Williamson (1985), as características, aqui discutidas, remetem a uma racionalidade semiforte ou intermediária, denominada de racionalidade limitada, que faz menção ao nível cognitivo dos agentes econômicos.

Com o objetivo de estabelecer uma relação duradoura, a indústria exalta a importância de empresas salineiras e clientes se conhecerem (Importante conhecer o cliente \longleftrightarrow Parceria entre cliente e empresa), para que as necessidades de ambos sejam atendidas, de acordo com as especificidades determinadas, respeitando os padrões de qualidade e de pontualidade (Condições de venda atendem às expectativas de negociação entre cliente e empresa \longleftrightarrow Cliente conhece empresa). As organizações efetuam investimentos para inovarem no processo produtivo, a fim de atender aos clientes em suas

peculiaridades (Verifica o cliente \longleftrightarrow Inova para atender às expectativas do cliente) e, conseqüentemente, crescerem e se desenvolverem competitivamente na indústria do sal (Empresa conhece cliente \longleftrightarrow Cresce com exigência do cliente), bem como reduzirem custos de transação *ex-post*. As propriedades de demanda interna são relevantes nas constituições dos atributos de diversificação de produtos, realizados internamente e, na concepção de pressões à inovação e à qualidade (GRANT, 1991).

Segundo Tavares et al. (2009), a confiança e a credibilidade conquistadas, advindas das relações contratuais, influenciam no sucesso do aglomerado. Todavia, o setor ainda não conhece totalmente as informações dos seus clientes (Não conhece 100% os clientes \longleftrightarrow Informação do cliente não é acessível), haja vista que ocorrem alguns descumprimentos de acordos efetivados, principalmente, no que diz respeito a atrasos de pagamentos ou, até mesmo, inadimplência (Cliente descumpre negociação \longleftrightarrow Informação do cliente não é 100% acessível), o que resulta em um custo de transação maior. Carvalho e Brito (2009) explicam que não é necessário realizar contatos diretos com os seus clientes, porque a publicidade de informação influencia a sua reputação na indústria do sal; apenas é preciso que um agente comunique a outro, a respeito da sua conduta, seja ela positiva ou negativa.

Alguns dos entrevistados justificam a incompletude das informações, referentes aos fatores que envolvem a venda, como resultado da desorganização e desunião do setor salineiro (Setor desunido \longrightarrow Não conhece 100% os clientes), visto que eles não interagem a esse respeito, em razão da forte competitividade que existe, principalmente, nos dias atuais, em virtude da crise que aflige a indústria salineira. Balestrin e Arbagi (2007) afirmam que compartilhar conhecimentos reduz a racionalidade limitada entre os agentes.

A rivalidade interna favorece o País, estimulando novos rivais relacionados com as companhias já existentes; cria e atrai fatores, aprimora e expande a demanda interna, estimula as indústrias correlatas e de apoio, como também canaliza a política do governo para direções mais eficientes. A competitividade local se torna superior para os competidores estrangeiros, quando o progresso e a inovação são reconhecidos como elementos essenciais da vantagem competitiva em uma indústria. Nessa perspectiva, os rivais internos se cobram mutuamente, para diminuir gastos, aprimorar a qualidade de produtos e serviços e conceber novos produtos e processos (PORTER, 1993).

Com base nas relações que foram apresentadas no campo de interação da Figura 29 e do Quadro 15, esta pesquisa evidenciou que os aspectos identificados fazem referência à estrutura de governança bilateral, embasada na contratação relacional, que tem sua gênese na parceria existente entre as partes envolvidas (WILLIAMSON, 1979).

4.28 OPORTUNISMO

Ferreira et al. (2006) esclarecem que a cerne do oportunismo se refere à conduta padrão que o indivíduo procura para alcançar os seus próprios interesses e, conseqüentemente, reflete na sua relação entre os agentes. Para Jonh (1984), as transações delicadas, discordâncias intensas e assíduas, bem como conduta conflituosa, não caracterizam ações oportunistas. Ele sugere que o oportunismo pode ser percebido como uma variável endógena, evocada por determinados antecedentes, dentro de um relacionamento de longo prazo.

Isso denota que nem sempre os indivíduos se comportam de maneira oportunista, mesmo em situações favoráveis a tal conduta. Mas, quando atribuições de influência são realizadas para recompensas e coerção, o comportamento mais oportunista é induzido (JONH, 1984). Logo, esta pesquisa identificou o quão as relações, entre empresas salineiras, clientes e fornecedores, podem ser oportunistas.

4.29 RELAÇÃO COM O FORNECEDOR

A acessibilidade da indústria salineira ao fornecedor não é um problema, em virtude da possibilidade de realização de visitas *in loco*, principalmente quando o setor procura um fornecedor novo no mercado. Para tanto, busca-se conhecer o seu atendimento, o seu processo produtivo e o seu funcionamento, além de executar pesquisas referentes aos seus clientes, ao seu tempo de fornecimento, e à satisfação dos seus clientes, no que diz respeito às especificidades do produto fornecido.

A internet é um mecanismo que facilita a acessibilidade às informações de compra, auxilia na publicidade de conhecimentos relativos a insumo, peças e equipamentos, por meio das *websites* das empresas fornecedoras. Além da internet, utiliza-se a Serasa, com o objetivo de identificar as condições de crédito do fornecedor. E mais, aplicam-se questionários, a fim de que a empresa fornecedora possa transparecer as suas perspectivas e as suas possibilidades de adequações.

O diretor da empresa Sal 10 especifica a importância da internet para o setor:

[...] Hoje, em dia, tem tudo na internet. Tudo que você quiser hoje, você entra na internet e consegue. Você entra, as empresas, a maioria delas tem site, aí você entra no site dela, consulta no site. Antes você procura saber dos seus concorrentes se eles conhecem aquela empresa, se compra. Agora, isso aí é o que menos acontece. Vamos dizer, no setor... O volume de fornecedores é muito restrito ao setor. É muito pouco.

As informações dos fornecedores, disponibilizadas para os empresários salineiro, atendem às suas expectativas, em termos de eficiência e eficácia no processo de aquisição, funcionalidade técnica e qualidade do produto. O diretor da empresa Sal 04 enfatiza que as empresas fornecedoras proporcionam informações referentes à adaptação de maquinário e assistência técnica, além de capacitar o funcionário da empresa salineira para manusear o bem adquirido. Em casos de problemas técnicos com algum fornecedor, existe a disposição do ressarcimento ou da devolução do produto por parte dele.

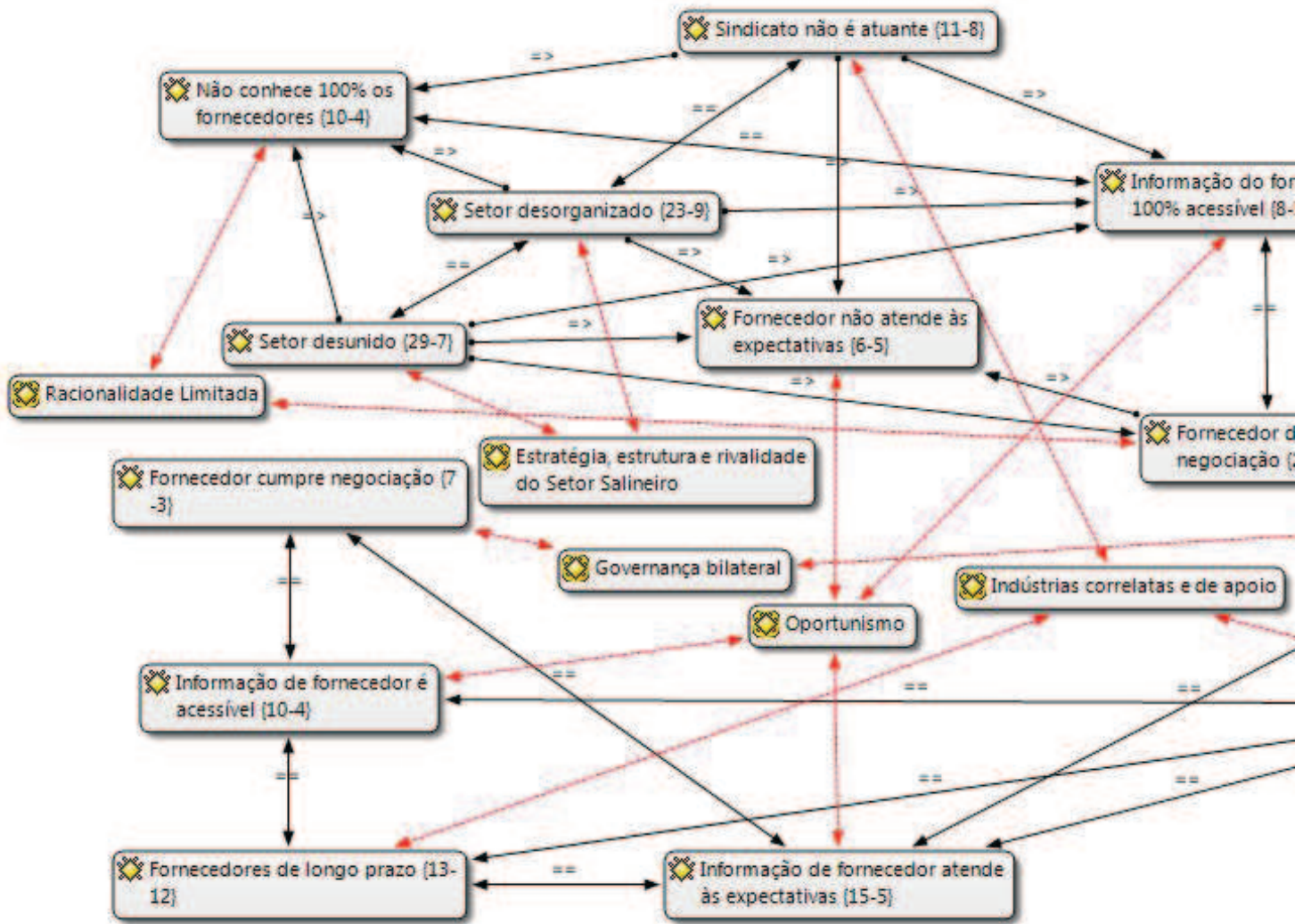
O diretor da empresa Sal 08 faz a seguinte ressalva, a respeito da sua satisfação com o seu fornecedor:

Atende porque... Por exemplo, eu tenho um fornecedor de sal a granel, né, que é Sal 06, o maior salineiro do Brasil, então ele... Como eu falei, seis anos já de parceria. Então, a salina está à minha disposição, a hora que precisar [...].

Como forma de viabilizar a comunicação na indústria do sal, o setor salineiro também interage informações referentes a fornecedores, funcionários, qualidade de equipamento, tecnologias e, até mesmo, resultados laboratoriais, além de socializar ideias a respeito das condições ambientais, que é uma preocupação constante da indústria.

A dimensão oportunismo, ênfase no fornecedor, está representada pelos códigos: fornecedor não atende às expectativas; informação do fornecedor é acessível; informação do fornecedor não é 100% acessível, e informação do fornecedor atende às expectativas, os quais foram relacionados no Atlas ti, e deram origem à seguinte rede, de acordo com a Figura 30:

Figura 30 – Rede Oportunismo - Relação com fornecedor



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

A área compartilhada, na Figura 30, representa a ligação entre as dimensões: oportunidade, racionalidade limitada (TCT), estratégia, estrutura, rivalidade e indústria correlata e de apoio (Cluster), que, dependendo da interação formada, entre os seus respectivos códigos, podem receber e causar influência, ou somente provocar efeito. Por consequência, poderá aumentar ou reduzir o nível de oportunidade no setor salineiro, em conformidade com o Quadro 16:

Quadro 16 – Rede Oportunismo – Relação com fornecedor/Influência dos códigos

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Indústria correlata e de apoio	Sindicato não é atuante	Provoca efeito →	Racionalidade limitada	Não conhece 100% os fornecedores.
			Oportunismo	Informação do fornecedor não é 100% acessível.
				Fornecedor não atende às expectativas
Indústria correlata e de apoio	Sindicato não é atuante	Recebem e causam efeito ↔	Estratégia, estrutura e rivalidade	Setor desorganizado
Estratégia, estrutura e rivalidade	Setor desorganizado	Provoca efeito →	Racionalidade limitada	Não conhece 100% os fornecedores.
			Oportunismo	Informação do fornecedor não é 100% acessível.
				Fornecedor não atende às expectativas.
Estratégia, estrutura e rivalidade	Setor desorganizado	Recebem e causam efeito ↔	Estratégia, estrutura e rivalidade	Setor desunido
Estratégia, estrutura e rivalidade	Setor desunido	Provoca efeito →	Racionalidade limitada	Não conhece 100% os fornecedores.
			Oportunismo	Fornecedor descumpre negociação.
				Informação do fornecedor não é 100% acessível.
		Fornecedor não atende às expectativas.		
Oportunismo	Informação do fornecedor não é 100% acessível	Recebem e causam efeito ↔	Racionalidade limitada	Fornecedor descumpre negociação.
Governança bilateral	Importante conhecer os fornecedores	Recebem e causam efeito ↔	Indústria correlata e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa.
			Oportunismo	Informação do fornecedor atende às expectativas.
Indústria correlata e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Informação de fornecedor atende às expectativas.
				Informação do fornecedor é acessível
			Indústria correlata e de apoio	Fornecedores de longo prazo.
			Governança bilateral	Importante conhecer fornecedor
Governança bilateral	Fornecedor cumpre negociação	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Informação do fornecedor é acessível
				Informação do fornecedor atende às expectativas.
Oportunismo	Informação do fornecedor é acessível	Recebem e causam efeito ↔	Indústria correlata e de apoio	Fornecedores de longo prazo
				Parceria entre fornecedor e empresa
Indústria correlata e de apoio	Fornecedor de longo prazo	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Informação de fornecedor atende às expectativas
			Indústria correlata e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Com base na Figura 30 e no Quadro 16, pode-se perceber que, para algumas empresas salineiras, a informação do fornecedor é acessível, haja vista que são fornecedores de longo prazo (Informação do fornecedor é acessível \longleftrightarrow Fornecedores de longo prazo), bem como são fornecedores que atendem às expectativas da indústria do sal (Fornecedor cumpre negociação \longleftrightarrow Informação do fornecedor atende às expectativas). Isso corresponde a uma relação de parceria conquistada há anos, advinda da confiança recíproca entre os agentes (Fornecedor de longo prazo \longleftrightarrow Parceria entre fornecedor e empresa) (MACNEIL, 1978). O que corrobora com as seguintes proposições:

- O elo de amizade e o vínculo comunitário, proporcionado pelo cluster, minimizam o oportunismo na indústria do sal.
- As empresas, que fazem parte de um cluster, possuem um custo de transação menor, por haver um capital de relacionamento entre elas, o que contribui para o fortalecimento do cluster.

Segundo Ferreira et al. (2006) esses atributos são elementos essenciais para a redução do oportunismo e, por conseguinte, da incerteza. Mediante a relação conquistada ao longo do tempo, é fácil designar a hombridade entre os envolvidos, apoiada no *know-how* dos empresários e nas transações recorrentes (CARVALHO; BRITO 2009).

Entretanto, há, também, na indústria do sal, conforme Figura 30 e Quadro 16, a inacessibilidade da informação do fornecedor (Informação do fornecedor não é 100% acessível \longleftrightarrow Fornecedor descumpre negociação) e a insatisfação da informação obtida (Setor desorganizado \longrightarrow Fornecedor não atende às expectativas), principalmente, tendo em conta que o empresário não o conhece totalmente, e há o descumprimento, por parte dele, dos acordos efetivados, principalmente, no que se refere a atrasos de entrega (Informação do fornecedor não é 100% acessível \longleftrightarrow Fornecedor descumpre negociação). E mais, a justificativa dada está relacionada com a desunião e desorganização do setor (Setor desunido \longrightarrow Fornecedor descumpre negociação), o que pode resultar em aumento de custo de transação econômica *ex-ante e ex-post*.

De acordo com os aspectos verificados na Figura 30 e no Quadro 16, identifica-se que o oportunismo praticado equivale ao semiforte, o qual configura a simples procura do que convém aos agentes; ocorre no momento em que os envolvidos no negócio possuem o entendimento dos benefícios que a riqueza pode proporcionar à transação (WILLIAMSON, 1985). Por isso, a importância das partes implicadas se conhecerem e identificarem os anseios de cada um, a fim de que possam minimizar os custos de transação econômica *ex-ante e ex-post*.

Balestrin e Arbagi (2007) explicam que a cooperação entre os agentes facilita a diminuição da incerteza e favorece a divisão de conhecimento entre as organizações. Pode-se perceber, com base na Figura 30 e no Quadro 16, que as transações são recorrentes, dado que os agentes conseguem construir, ao longo do tempo, uma relação de parceria (Parceria entre fornecedor e empresa ↔ Fornecedores de longo prazo), o que denota uma contratação relacional, a qual configura uma estrutura de governança bilateral, de acordo com Williamson (1979).

4.30 RELAÇÃO COM O CLIENTE

Referindo-se ao cliente, o diretor da empresa Sal 02 ressalta que as informações da indústria alimentícia são restritas, todavia essa limitação é atenuada, quando a empresa salineira demonstra a indispensabilidade de conhecê-los para a melhoria, adaptação ou formação do produto, a fim de atendê-los com excelência.

O setor salineiro capta informações dos clientes, por meio da Serasa, Receita Federal e Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços – Sintegra. Para o diretor da empresa Sal 07, a Serasa disponibiliza eficientemente informações que subsidiam as decisões da indústria do sal no processo de venda. Ele ainda ressalta que as empresas salineiras procuram se documentar, o máximo possível, para operar a venda com maior segurança.

No setor salineiro, também há os representantes que realizam o contato mais direto com o cliente e repassam as suas informações, para garantir a venda do produto. Segundo o diretor da empresa Sal 12, quando o relacionamento com o cliente surge ao longo dos anos, é possível ter acesso a arquivos, informações de gerentes, coordenadores, supervisores e motoristas e, dessa forma, a informação flui com maior facilidade.

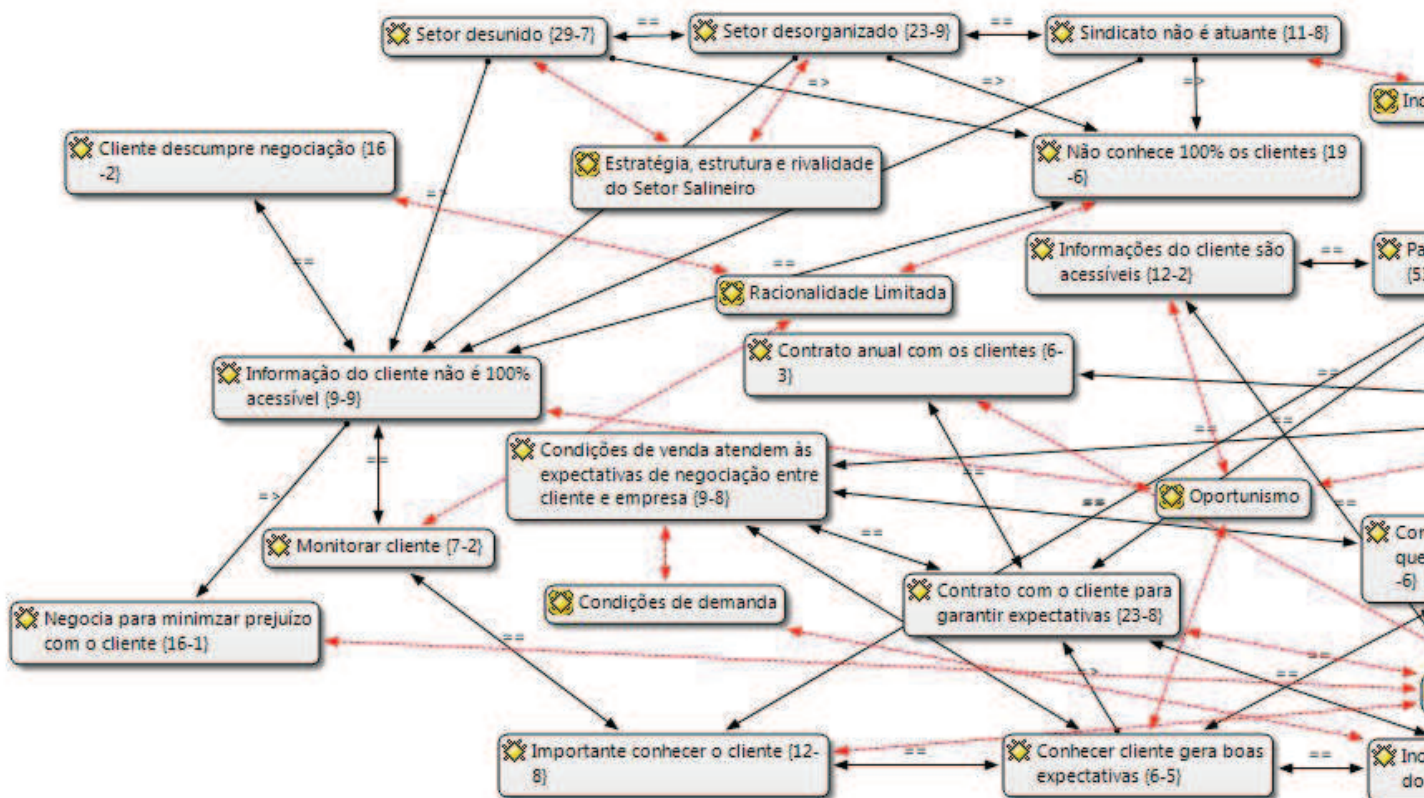
As informações dos clientes, que o setor salineiro consegue captar, atendem às suas expectativas, todavia há uma dificuldade maior em buscar informações de clientes novos. Quando essas não asseguram as garantias necessárias, a venda é realizada à vista. O diretor da empresa Sal 04 explica o porquê da satisfação com os seus clientes:

[...] porque toda essa parte de [...] ganhar um cliente, ela é conduzida através de um planejamento, ou seja, com a diretoria, questão de preços, a questão de prazos, a questão de frete para determinadas regiões, porque muda a questão de transporte, até para o cliente se trata de épocas do ano da dificuldade de ter o transporte. Então, a gente procura ter essa relação, “olhe! você procure adquirir o máximo de produto nessa determinada época do ano, porque para a sua região, em outra determinado tempo do ano, não conseguimos transporte para levar seu produto, então você pode se

prejudicar, mas fica a critério de vocês”. Você está entendendo? Então, a gente procura estabelecer junto com a diretoria comercial, setor de qualidade, todas essas informações ao máximo, para que atenda todas as expectativas da gente com o cliente.

A dimensão oportunismo, com ênfase no cliente, está representada pelos códigos: informação do cliente não é 100% acessível; cliente atende às expectativas; conhecer cliente gera boas expectativas, e informação do cliente é acessível, os quais foram relacionados no Atlas ti, e deram origem à seguinte rede, segundo Figura 31:

Figura 31 – Rede Oportunismo - Relação com cliente



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

O dispositivo para troca de informações, com base na Figura 31, envolve as dimensões: oportunismo, racionalidade limitada (TCT); estratégia; estrutura e rivalidade; indústria correlata e de apoio, e condições de demanda (Cluster. Dependendo da relação constituída, seja por meio de códigos que recebam e causem influência, ou aqueles que somente provoquem efeito, poderá representar aumento ou redução do oportunismo no setor salineiro, em conformidade com o Quadro 17:

Quadro 17 – Rede Oportunismo – Relação com cliente/Influência dos códigos

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Estratégia, estrutura e rivalidade	Setor desunido	Recebem e causam efeito ↔	Estratégia, estrutura e rivalidade	Setor desorganizado
Estratégia, estrutura e rivalidade	Setor desorganizado	Recebem e causam efeito ↔	Indústria correlata e de apoio	Sindicato não é atuante
Indústria correlata e de apoio	Sindicato não é atuante	Provoca efeito →	Racionalidade limitada	Não conhece 100% os clientes
			Oportunismo	Informação do cliente não é 100% acessível
Estratégia, estrutura e rivalidade	Setor desorganizado	Provoca efeito →	Racionalidade limitada	Não conhece 100% os clientes
			Oportunismo	Informação do cliente não é 100% acessível
Estratégia, estrutura e rivalidade	Setor desunido	Provoca efeito →	Racionalidade limitada	Não conhece 100% os clientes
			Oportunismo	Informação do cliente não é 100% acessível
Racionalidade limitada	Cliente descumpre negociação	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Informação do cliente não é 100% acessível
Oportunismo	Informação do cliente não é 100% acessível	Recebem e causam efeito ↔	Racionalidade limitada	Não conhece 100% os clientes
Indústria correlata e de apoio	Parceira entre cliente e empresa	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Informações do cliente são acessíveis
			Governança bilateral	Cliente atende às expectativas
				Contrato com cliente para garantir expectativas
Condições de demanda	Inova para atender às expectativas do cliente	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Informações do cliente são acessíveis
			Governança bilateral	Conhecer cliente gera boas expectativas
				Contrato com o cliente para garantir expectativas
Governança bilateral	Contrato anual com os clientes	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Contrato com cliente para garantir expectativas
			Oportunismo	Cliente atende às expectativas
Governança bilateral	Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria	Recebem e causam efeito ↔	Indústria correlata e de apoio	Parceria entre cliente e empresa
			Oportunismo	Cliente atende às expectativas
				Condições de demanda
Racionalidade limitada	Monitorar cliente	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Informação do cliente não é 100% acessível
			Governança bilateral	Importante conhecer o cliente
Oportunismo	Informação do cliente não é 100% acessível	Provoca efeito →	Governança bilateral	Negocia para minimizar prejuízo com o cliente

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

De acordo com a Figura 31 e o Quadro 17, verifica-se que, na indústria do sal, há acessibilidade das informações do cliente (Parceira entre cliente e empresa ↔ Informações do cliente são acessíveis), bem como eles atendem às expectativas que a empresa salineira exige,

essencialmente, em termos de pontualidade, satisfazendo as perspectivas do setor (Parceira entre cliente e empresa \longleftrightarrow Cliente atende às expectativas). Consequentemente, reduz os custos de transação *ex-post*. Para a indústria, é importante conhecer os clientes (Parceira entre cliente e empresa \longleftrightarrow Importante conhecer o cliente), a fim de que as empresas salineiras possam também atendê-los, em consonância com as suas peculiaridades, e inovar, com o intuito de responder aos seus anseios, para manter uma relação de parceria duradora (Inova para atender às expectativas do cliente \longleftrightarrow Conhecer cliente gera boas expectativas), o que corrobora com as seguintes proposições, a saber:


- O elo de amizade e o vínculo comunitário, proporcionados pelo cluster, minimizam o oportunismo na indústria do sal.
- As empresas, que fazem parte de um cluster, possuem um custo de transação menor, por haver um capital de relacionamento entre elas, o que contribui para o fortalecimento do cluster.

Ferreira et al. (2006) elucidam que o oportunismo surge da própria conduta do agente, ou seja, o que ele é capaz de fazer para buscar os seus próprios interesses e, por conseguinte, essa atitude é transmitida para a relação de negócio entre os envolvidos. Essas características levam a um oportunismo semiforte, quando o indivíduo procura os seus próprios interesses dentro da relação (WILLIAMSON, 1985),

Em razão da desorganização e desunião do setor, também há incomunicabilidade entre os agentes, principalmente no que se refere a informações de clientes (Setor desorganizado \longrightarrow Não conhece 100% os clientes), o que ocasiona alguns descumprimentos de acordos realizados, por parte dos compradores, devido à inacessibilidade as suas informações (Cliente descumpre negociação \longleftrightarrow Informação do cliente não é 100% acessível), e isso resulta em aumento do custo de transação econômica. Na maioria das vezes, os descumprimentos são conhecidos por inconformidades no setor, que ocorrem entre clientes e empresas salineiras, os quais são minimizados na própria relação de negócio (Informação do cliente não é 100% acessível \longrightarrow Negocia para minimizar prejuízo com o cliente). Todavia, identificar, conhecer e monitorar o cliente (Monitorar cliente \longleftrightarrow Importante conhecer o cliente) implica uma contratação que garante expectativas e emerge uma parceria ao longo do tempo (Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria \longleftrightarrow Condições de venda atendem às expectativas de negociação entre cliente e empresa) (MACNEIL, 1978).

Segundo Arbage (2004), diversas dificuldades podem acontecer, no momento em que ocorre uma transação entre as partes, como, por exemplo, mal entendidos, conflitos de interesses, não cumprimento de acordos, demora nos prazos, bem como todo murmúrio que

houver na comunicação. O respeito e a confiança empregados, pelas empresas e, conseqüentemente, o controle dos custos de transação, proporcionam resultados positivos para o aglomerado, bem como para os que estão envolvidos nele (TAVARES et al., 2009).

O ponto de menção, com base na Figura 31, corresponde à relação de parceria entre as partes e a sua continuidade ao longo do tempo (Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria  Parceria entre cliente e empresa). Pode-se afirmar que o setor salineiro utiliza a estrutura de governança bilateral, que é empregada em virtude da essência não padronizada das transações, bem como a sua recorrência admite a recuperação dos seus custos (WILLIAMSON, 1979), o que compreende a contratação relacional entre os envolvidos (MACNEIL, 1978).

4.31 ATRIBUTOS DE TRANSAÇÃO

Para analisar os atributos críticos das negociações: especificidade de ativo, incerteza e frequência, a transação é compreendida como unidade de análise (WILLIAMSON, 1991). O primeiro atributo é basilar, para explicar as características de cada transação; o segundo está relacionado à adequação ao ambiente, e o terceiro faz referência à recorrência da transação (WILLIAMSON, 1985). Nessa perspectiva, cada atributo foi evidenciado na indústria salineira, consoante ao que foi descrito abaixo.

4.32 ESPECIFICIDADE DE ATIVO

A especificidade de ativo é representada por investimentos duráveis, os quais são essenciais para contribuir com a realização de uma transação peculiar (WILLIAMSON, 1985). Itens, que não possuem essa particularidade, proporcionam, para o comprador, uma maior vantagem, já que o mesmo pode recorrer a diversas fontes alternativas, como também essa condição oferece ao fornecedor maiores possibilidades de compradores (WILLIAMSON, 1981).

4.33 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

No que diz respeito às condições para a produção do sal, a região norte-riograndense possui todos os recursos naturais favoráveis. Todavia, em se tratando de logística, algumas

empresas estão mais estrategicamente localizadas do que outras, em termos de proximidade do mar, rodovias e portos.

Das empresas pesquisadas, quatro afirmaram que suas instalações salineiras não são localizadas estrategicamente, em virtude da distância do centro consumidor, bem como da carência de transporte. Segundo o diretor da empresa Sal 01, há momentos em que não existe disponibilidade de veículos que viabilize o carregamento do sal. Por outro lado, em se tratando da distância do centro consumidor, algumas empresas possuem, e outra cogita em implantar um Centro de Distribuição em São Paulo, a fim de tornar mais eficiente o contato com o cliente.

O diretor da empresa Sal 07 ressalta a importância de tornar mais ágil a distribuição do produto para o Centro-Sul do Brasil.

Nós temos duas filiais no Sudeste, que é uma no Rio de Janeiro, que é a nossa maior filial, e a gente transfere o produto pra lá, e de lá [...] distribuições pra clientes locais. Clientes de menor porte que não conseguem comprar de carreta, é meia carga, ou carga fracionada [...] Em São Paulo, também temos outro depósito de distribuição. Também fazemos transferência, via mar e rodovia, né. E aqui local, a nossa indústria, por exemplo, nós estamos dentro do nosso fornecedor de matéria prima mais significativa, que é o sal. Então, não gasta de frete pra buscar o sal em outra salina e trazer pra minha indústria. Eu já estou lá dentro, e ele mesmo abastece [...] com a matéria prima. Então, eu não tenho custo de frete pra abastecer a minha indústria da maior matéria prima que a gente necessita. Que compõe 95% do nosso produto, que é o sal. Então, nesse ponto eu considero que a gente está bem estratégico.

Segundo o diretor da empresa Sal 04, as empresas salineiras, localizadas próximo a Mossoró, são mais privilegiadas, por estarem entre duas capitais, ficando a 278 km/RN de Natal, e 262 km de Fortaleza/CE. As que estão afastadas de Mossoró procuram se diferenciar com um preço de venda mais atrativo, a fim de se tornarem mais competitivas.

O diretor da empresa Sal 03 justifica o porquê da proximidade a Mossoró ser uma boa localização para empresas salineiras:

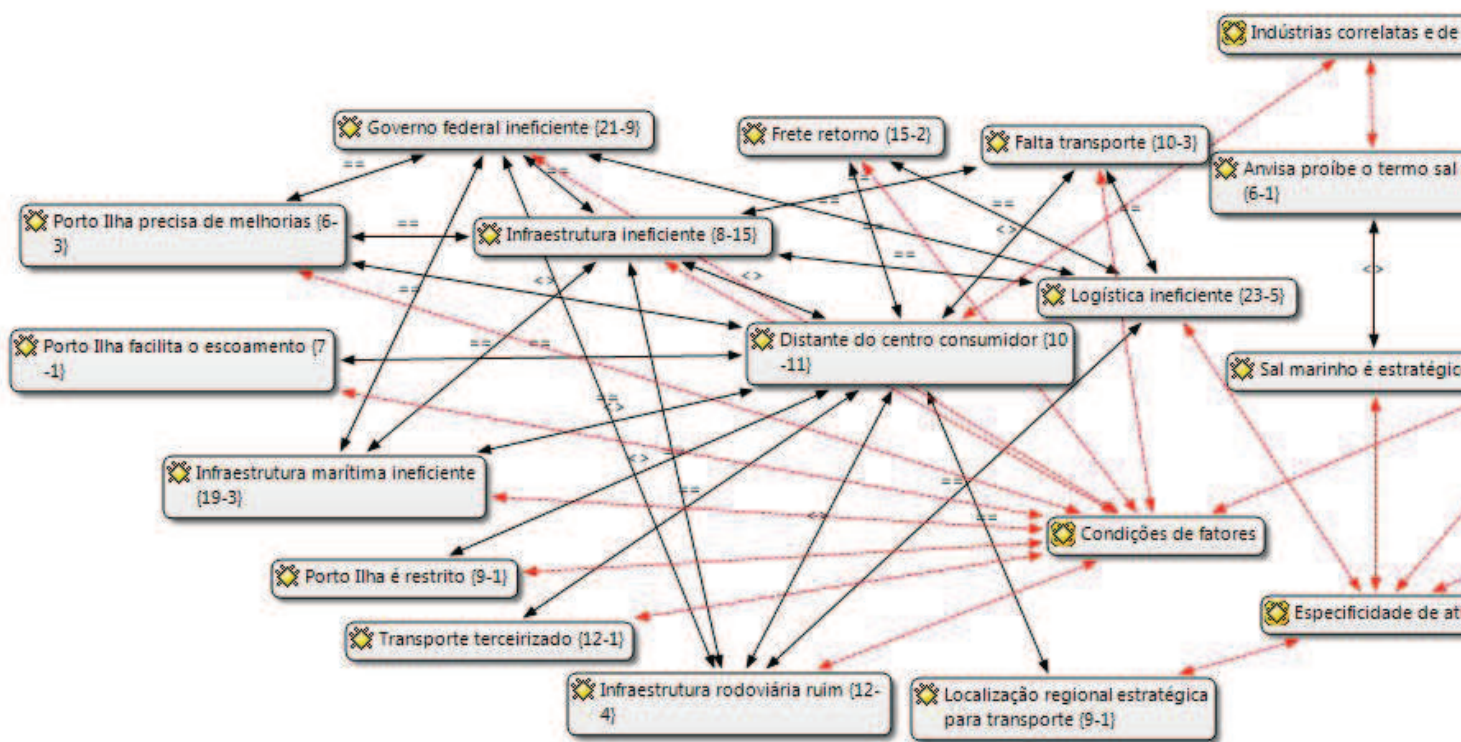
[...] nós estamos localizados no parque industrial de Mossoró, nós estamos próximos à cidade, [...] para carregamento, carregamento do produto, se torna até mais fácil, porque... Mais prático para as transportadoras, porque elas preferem vir aqui, porque a salina é de difícil acesso, e as salinas ficam sempre mais longe, 40, 50 km de Mossoró e aqui não dá dois quilômetros, três, quatro, cinco quilômetros.

Apesar de algumas salinas estarem próximo aos portos de Natal e de Fortaleza, a ineficiência de infraestrutura rodoviária e marítima, principalmente de Natal, aflige os anseios da indústria salineira. O diretor da empresa Sal 07 destaca a importância dos serviços marítimos de Fortaleza/CE, com a seguinte ressalva:

[...] Nós temos aqui dois portos, aqui próximo da gente. Temos do nosso Estado, que é de Natal, mas que não é muito viável, porque não tem... o calado dele é muito raso, e tem pouca cabotagem por lá. Então, o nosso maior... o nosso porto de maior escoamento é o de Fortaleza. Então, em Fortaleza, temos dois portos, tem o de Mucuri e tem do Pecem. E nós temos duas operadoras marítimas, que é a Login e Aliança [...]

A dimensão especificidade de ativo, com ênfase na localização geográfica, está representada pelos códigos: distante do centro consumidor; localização regional estratégica para transporte; região favorece produção de sal marinho; logística ineficiente; sal marinho é estratégico; 95% da produção de sal marinho são da região; sal é essencial para fabricação industrial de 104 produtos, os quais foram relacionados no Atlas ti, e deram origem à seguinte rede, em consonância com a Figura 32:

Figura 32 – Rede Especificidade de ativo – Localização geográfica



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Na área de interação da Figura 32, identificam-se as dimensões: racionalidade limitada; especificidade de ativos (TCT); indústria correlata e de apoio, e condições de fatores (Cluster), que, dependendo da representação e das relações, sejam por meio de códigos que recebam e causem influência, bem como contradiga, ou aqueles que somente provoquem efeito, poderão definir o quão a localização geográfica é especializada para o setor, de acordo com o Quadro 18:

Quadro 18 – Rede Especificidade de ativo – Localização geográfica/Influência dos códigos

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Condições de fatores	Recursos naturais abundantes	Recebem e causam efeito ↔	Especificidade de ativo	Região favorece produção de sal marinho
				95% da produção do sal marinho são da região
Especificidade de ativo	Sal é essencial para a fabricação industrial de 104 produtos	Recebem e causam efeito ↔	Especificidade de ativo	95% da produção do sal marinho são da região
Especificidade de ativo	Sal marinho é estratégico	Provoca efeito < >	Indústria correlata e de apoio	Anvisa proíbe o termo sal marinho
Especificidade de ativo	Logística ineficiente	Recebem e causam efeito ↔	Condições de fatores	Falta transporte
				Frete retorno
				Governo ineficiente
				Estrutura ineficiente
Indústria correlata e de apoio	Distância do centro consumidor	Contradiz < >	Condições de fatores	Infraestrutura rodoviária ruim
				Infraestrutura ineficiente
				Porto Ilha precisa de melhorias
				Infraestrutura marítima ineficiente
				Porto Ilha é restrito
Indústria correlata e de apoio	Distância do centro consumidor	Recebem e causam efeito ↔	Condições de fatores	Infraestrutura rodoviária ruim
				Frete retorno
				Porto Ilha facilita o escoamento
				Transporte terceirizado
Condições de fatores	Infraestrutura ineficiente	Recebem e causam efeito ↔	Condições de fatores	Localização regional estratégica para transporte
				Falta transporte
				Logística ineficiente
				Infraestrutura rodoviária ruim
				Infraestrutura marítima ineficiente
Condições de fatores	Governo federal ineficiente	Recebem e causam efeito ↔	Condições de fatores	Porto Ilha precisa de melhorias
				Governo federal ineficiente
				Logística ineficiente
				Infraestrutura ineficiente
				Infraestrutura rodoviária ruim
Condições de fatores	Governo federal ineficiente	Recebem e causam efeito ↔	Condições de fatores	Infraestrutura marítima ineficiente
				Porto Ilha precisa de melhorias
				Infraestrutura rodoviária ruim
				Infraestrutura marítima ineficiente

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Em se tratando de especificidade geográfica, pode-se perceber, na Figura 32 e no Quadro 18, a especialização da região norte-riograndense, que é responsável por 95% da produção de sal do País, em virtude da abundância dos recursos naturais existentes (Recursos naturais abundantes ↔ 95% da produção do sal marinho são da região). Além da própria especificidade do sal,

que é imperativo para a fabricação de 104 produtos, dos 150 artigos químicos da indústria alimentícia e de transformação (Sal é essencial para a fabricação industrial de 104 produtos \longleftrightarrow 95% da produção do sal marinho são da região) (SILVA, 2001).

Logo, o sal marinho, para os empresários salineiros do Estado do Rio Grande do Norte, é estratégico, entretanto a Anvisa proíbe o termo marinho na embalagem do produto, quando é utilizado como adjetivo, visto que essa terminologia não é um atributo que o distinga de outros tipos de sal de origem diversa, em termos de qualidade; portanto, não se pode adotá-la como diferencial competitivo (Sal marinho é estratégico $\langle \rangle$ Anvisa proíbe o termo sal marinho).

Farina (1999) esclarece que a especificidade de ativo existe, quando o ganho relacionado a ele é consequência da frequência de uma transação peculiar. Portanto, quanto mais elevado for a singularidade do ativo, mais alta será a perda vinculada a uma prática oportunista. Logo, maiores serão os custos de transação.

No que diz respeito a transporte, há algumas localizações na região, que facilitam o traslado do sal, apesar da distância do centro consumidor. São localizações estratégicas para a redução do custo do frete, (Distância do centro consumidor \longleftrightarrow Localização regional estratégica para transporte), visto que ele é um problema para a indústria, em razão da falta de veículos e da ineficiência das rodovias (Infraestrutura ineficiente \longleftrightarrow Falta transporte). Para Williamson (1991), são posições estratégicas da organização, a fim de minimizar os custos de armazenamento e de deslocamento.

O setor salineiro é dependente do frete retorno, que acontece, com maior frequência, em épocas sazonais, o qual chega das regiões Sul, Sudeste, Centro Oeste e Norte ao município de Mossoró/RN. O mesmo corresponde a um frete de menor custo, em consequência da necessidade de os caminhoneiros terem que retornar as suas regiões de origem. Para tanto, eles vendem os seus serviços às empresas salineiras, com o objetivo de reduzir os seus gastos de viagem (Logística ineficiente \longleftrightarrow Frete retorno).

Apesar de o centro consumidor ser distante da região produtora de sal, a tecnologia de informação facilita o processo de comunicação entre esses agentes, viabilizando a interação entre as partes e, em consequência, reduz o custo de transação econômica. Porém, no que diz respeito à logística, o setor sofre, por motivo de ineficiência da infraestrutura marítima e rodoviária, decorrentes da ausência de apoio governamental (Governo federal ineficiente \longleftrightarrow Logística ineficiente). Não obstante, a ampliação do terminal de Areia Branca, que viabilizou, de maneira mais eficiente, o escoamento do sal (Distância do centro consumidor \longleftrightarrow Porto Ilha facilita o escoamento), o porto ilha ainda necessita de melhorias para aumentar a sua capacidade de fluxo (Infraestrutura

ineficiente ←→ Porto Ilha precisa de melhorias). Desse modo, a ineficiência de infraestrutura ocasiona possíveis aumentos no custo de transação econômica na indústria salineira.

Verificou-se, de acordo com a Figura 32 e Quadro 18, que a região é desprovida de uma infraestrutura competente, em termos de condições marítimas e rodoviárias, o que provoca uma logística inábil para o setor salineiro, consequência de uma assistência governamental inoperante (Governo federal ineficiente ←→ Infraestrutura ineficiente).

4.34 ESPECIALIZAÇÃO DE MÁQUINA E EQUIPAMENTOS

No setor salineiro, eram necessários trezentos a quatrocentos funcionários para uma produção de duzentas toneladas de sal por ano, o que foi mudando com a inserção de máquinas na indústria. Hoje, são imperativos cinquenta operários para suprir essa demanda, ou seja, a produção de sal era realizada manualmente, porém teve sua mecanização na década de 60 e, atualmente, está praticamente toda mecanizada. Todavia, no início, o Brasil não tinha muita informação a respeito de equipamentos empregados nas salinas, e as primeiras colheitadeiras foram importadas da França, mas logo foram copiadas no Brasil. Posteriormente, surgiram as retroescavadeiras, que também foram importadas; contudo, com a nacionalização de equipamentos, passaram a ser fabricadas no País.

Segundo o diretor da empresa Sal 12, a mecanização da indústria salineira teve sua gênese na adaptação de máquinas de outros setores; a título de exemplo, o lavador de areia e a caçamba passaram também a ser utilizados no sal. Ou seja, são máquinas de múltiplo uso, as quais são projetadas para outras atividades, e não para a colheita de sal. Para que elas tenham essa finalidade, é necessário adequá-las às condições da produção salineira. No caso da retroescavadeira, adapta-se somente a sua concha, porque a máquina tem a concha fina com menor resistência ao sal.

Outros equipamentos, como caminhões e tratores são adaptados. As empresas salineiras substituem sua caçamba de ferro para uma de inox. Para tanto, faz-se um revestimento interno de aço inox, a fim de que a máquina tenha uma durabilidade maior e evite o contato da ferrugem com o sal. O diretor da empresa Sal 12 responsabiliza a insuficiência de equipamentos, voltados à produção do sal, à falta de organização e à ausência de união no setor salineiro:

[...] o nosso setor, infelizmente, ele não tem poder de ter desenvolvido materiais, nas fábricas, equipamentos... máquinas e equipamentos especializados para sal. Todos eles são adaptados. E inadequados. Eu diria

também. Inadequados. Então, são máquinas... uma máquina de oitocentos mil reais, mas ela é toda produzida para terraplanagem, pra pedreira, né. Nunca se pensa em sal [...] Aí vem a parte que era pra ser de aço inox, todas com carbono. Aí vem uma série de coisas que a gente não... que se o setor fosse mais forte, um setor mais organizado, um setor mais pró ativo, eu acho que ele conseguiria fazer com que eles fizessem, já os seus engenheiros, projetassem equipamentos mais adaptados pra indústria. Eu diria caminhão, bomba, bomba hidráulica, tratores, as empilhadeiras, todos equipamentos.

O diretor da empresa Sal 02 ressalva que a maioria das máquinas utilizadas na indústria do sal é voltada para outras atividades, portanto, é preciso que a empresa salineira faça as adaptações devidas. Ele explica que a maior parte das máquinas utilizadas, no refino, é adaptada por seus próprios funcionários, como exemplo, ele cita o maquinário de café, de açúcar, de arroz, que são moldados para embalar o sal.

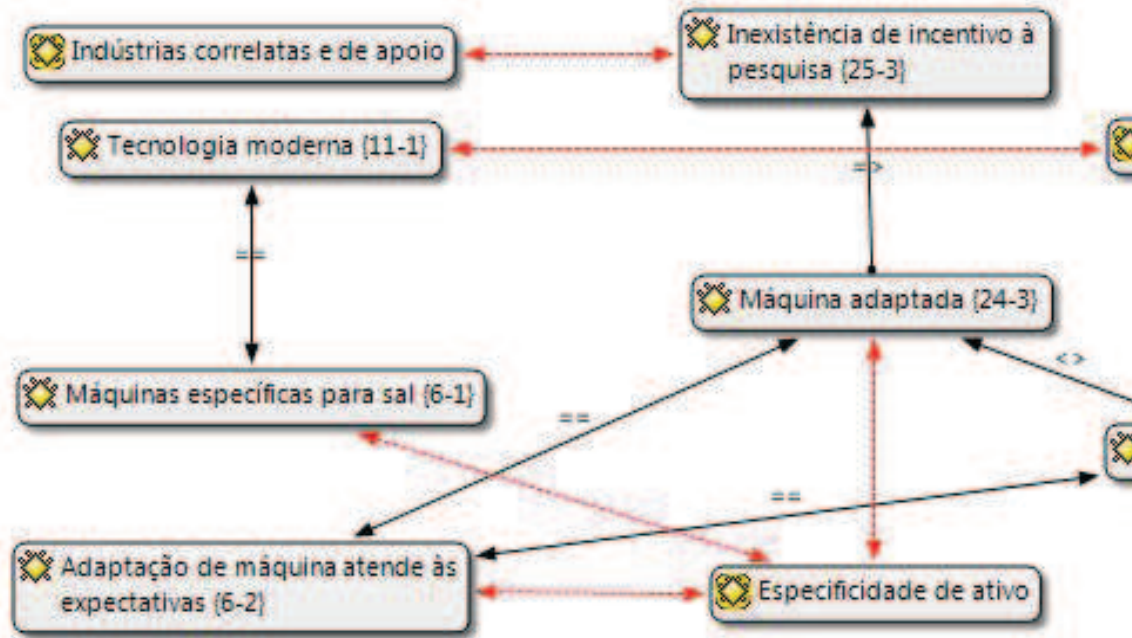
No que diz respeito à vida útil do maquinário modificado, o diretor da empresa Sal 04 enfatiza que as adaptações realizadas conseguem atender às suas necessidades de produção, mas, como são transformações realizadas, sem um estudo voltado para a própria indústria do sal, o seu tempo operacional de produção é restrito. Porém, as adaptações são eficientes em curto prazo, no entanto, em longo prazo, apresentam problemas.

O diretor da empresa Sal 04 destaca que apenas 60% dos maquinários das salinas são direcionados, especificamente, para atender às necessidades das empresas salineiras. São máquinas fabricadas com material forte para suportar a oxidação que o sal causa. Nessa perspectiva, o diretor da empresa Sal 09 esclarece que já houve alguns estudos referentes à especificidade das máquinas para a produção salineira:

[...] Hoje, nós temos máquinas produzidas especificamente pra sal. Temos algumas empresas que vieram pra cá, fizeram estudos, fizeram investimentos, trabalharam, e hoje nós temos empacotadeiras, fardadeiras desenvolvidas especificamente pra sal. Em material de inox, que é ante corrosivo. Trabalhadas e pensadas, junto com o pessoal do sal, pra trabalhar exatamente com o sal [...]

A dimensão especificidade de ativo, com ênfase no nível de especialização das máquinas e equipamentos, está representada pelos códigos: máquina adaptada, adaptação de máquina atende às expectativas e máquinas específicas para o sal, os quais foram relacionados no atlas ti, e deram origem à seguinte rede, ver Figura 33:

Figura 33 – Rede Especificidade de ativo – Especialização de máquina e equipam



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Na área compartilhada da Figura 33, identificam-se as dimensões: especificidade de ativo (TCT), condições de fatores e indústrias correlatas e de apoio (Cluster) poderão definir o quão as máquinas e equipamentos são especializados para o setor, dependendo da representação dos seus respectivos códigos e das suas relações, sejam por meio de códigos que recebam e causem influência, bem como contradiga, ou aqueles que somente provoquem efeito, como pode ser verificado no Quadro 19:

Quadro 19 – Rede Especificidade de Ativo – Especialização de máquina e equipamento/Influência dos códigos

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Indústria correlata e de apoio	Inexistência de incentivo à pesquisa	Recebem e causam efeito ↔	Especificidade de ativo	Máquina adaptada
Especificidade de ativo	Máquina adaptada	Contradiz <>	Condições de fatores	Tecnologia existe
Especificidade de ativo	Máquina adaptada	Recebem e causam efeito ↔	Especificidade de ativo	Adaptação de máquinas atende às expectativas
Condições de fatores	Tecnologia moderna	Recebem e causam efeito ↔	Especificidade de ativo	Máquinas específicas para sal

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

De acordo com a Figura 33 e o Quadro 19, há, no setor salineiro, uma tecnologia moderna de maquinário, que atende, especificamente, em algumas fases da produção (Tecnologia moderna ↔ Máquinas específicas para sal), porém existem outras que são supridas com equipamentos adaptados de outras atividades, em consequência da inexistência de incentivo à pesquisa na indústria do sal (Inexistência de incentivo à pesquisa ↔ Máquina adaptada). Todavia, esse maquinário adaptado está atendendo às expectativas da indústria salineira, em termos de proporcionar qualidade ao produto (Máquina adaptada ↔ Adaptação de máquinas atende às expectativas). Porém, o setor anseia por uma tecnologia 100% específica à produção salineira (Tecnologia moderna ↔ Máquinas específicas para sal), visto que a adaptada tem sua vida útil reduzida. Portanto, a indústria salineira procura adaptar o seu maquinário, para evitar custos de transação *ex post* no setor.

Porter (1993) ressalta que a tecnologia e outros mecanismos gerenciais podem impulsionar a organização a uma vantagem nacional mais fortalecida, não precisando a firma se restringir à estratégia de preço para competir. Ele explica que uma forte rivalidade interna não apenas acentua os benefícios locais, como também impõe às organizações a exportarem o seu produto. Portanto, consolidadas pela competitividade interna, as firmas locais, com maior êxito, ficam preparadas para buscarem sucesso no mercado externo.

4.35 COMPETÊNCIAS ESPECIALIZADAS DOS FUNCIONÁRIOS

Referindo-se aos funcionários, os empresários salineiros fazem um trabalho de capacitação junto ao SESC, SEBRAE e SENAI, por meio de cursos e palestras. O diretor da empresa Sal 01 afirma que há funcionários capacitados na sua empresa, mas existem outros que precisam de orientação técnica, por não haver, na região, a disponibilidade de uma escola específica para a indústria do sal. Nessa perspectiva, o diretor da empresa Sal 04 ressalta que existe uma ação voltada ao funcionário, para que ele atenda aos objetivos da empresa. Caso ele não venha a suprir os anseios empresariais, procura-se alocá-lo em algum setor organizacional com o qual ele sinta afinidade, e, se não for possível identificar um ponto comum entre funcionário e empresa, ele será desligado.

O diretor da empresa Sal 01 faz a seguinte ressalva:

Então, a gente qualifica o funcionário e constantemente a gente está pedindo ao SESC, SENAI, outras firmas que fazem prestação de serviços pra gente, para qualificar, mostrando pra eles como deve proceder, e a gente fica em cima, porque se a gente cometer qualquer erro... uma carrada de sal hoje com frete, com tudo, está em torno de dez mil reais, e ninguém pode perder nenhum centavo. Então, a gente fica em cima procurando cometer o mínimo possível de erro, se não conseguimos zerar, pelo menos o mínimo, entendeu? Isso é no peso, isso é na moagem, isso é na granulometria do sal, isso é na umidade do sal, é não deixar que haja contaminação; você costurar bem o saco. Até hoje, nós tivemos uma especificação que veio de um cliente, e tivemos que nos adaptar pra isso. Como empilhar sacos dentro de um caminhão. O que é que você tem que fazer? Tem que varrer, você tem que enlonar, envelopar todinho o sal, pra que ele, quando sair da sua firma, chegar ao cliente não esteja contaminado. Até isso a gente teve que se adaptar, e hoje nós repassamos tudo isso para os nossos colaboradores e o negócio está indo de vento em polpa.

O diretor da empresa Sal 03 destaca que os seus funcionários conseguem atender a diversas funções, pois os eles conhecem o funcionamento de todo o processo de beneficiamento do sal. Nesse íterim, o diretor da empresa Sal 04 elucida sobre a importância dos seus colaboradores, para o crescimento do negócio, porém é difícil o processo de motivação, pois muitos são acomodados.

O diretor da empresa Sal 06 enfatiza a empresa como centro de formação:

[...] eu acho sempre que a empresa acaba, sendo um centro de formação muito bom. E a gente tem, de fato, muitos funcionários, que tem muito tempo de casa [...] A estabilidade no emprego gera um grupo de pessoas que tem

competência realmente reconhecida, e que causa satisfação. A gente tem... não tem problema de competência não.

O diretor da empresa Sal 07 esclarece que alguns funcionários conseguem aprender mais facilmente do que outros. Ele explica que a empresa procura passar os seus procedimentos, métodos e objetivos, todavia o aprendizado de alguns não atende às expectativas da empresa. Para tanto é necessário sempre está orientando.

O diretor da empresa Sal 10 afirma que, atualmente, os cursos mais necessários e que ocorrem com mais frequência, na indústria salineira, correspondem às boas práticas de manipulação de alimentos e política ambiental. Ele ainda identifica a principal fase do processo salineiro, que precisa de conhecimento técnico:

A principal função que precisa ter [...] conhecimento é na de produção de sal. Porque a pessoa tem que saber verificar temperatura da água, verificar o grau de salinidade da água. Então, tem que saber usar o instrumento que faz a medição da temperatura, que faz a medição de salinidade, saber a hora que a água deve ficar no cerco A, ou no cerco B, ou no cerco C [...]

O diretor da empresa Sal 12 ressalta que, na sua organização, há pouca rotatividade de mão de obra. Ele identifica os funcionários líderes, mais importantes e antigos, que, mesmo na entressafra, a orientação é que eles permaneçam na empresa. Ele elucida que esses funcionários são aproveitados para manutenção preventiva das máquinas, quando não está no período de produção. Além de conseguir manter 80% dos seus funcionários com competências singulares, prolonga a vida útil dos seus equipamentos, que pode chegar a ter uma durabilidade de dez a quinze anos.

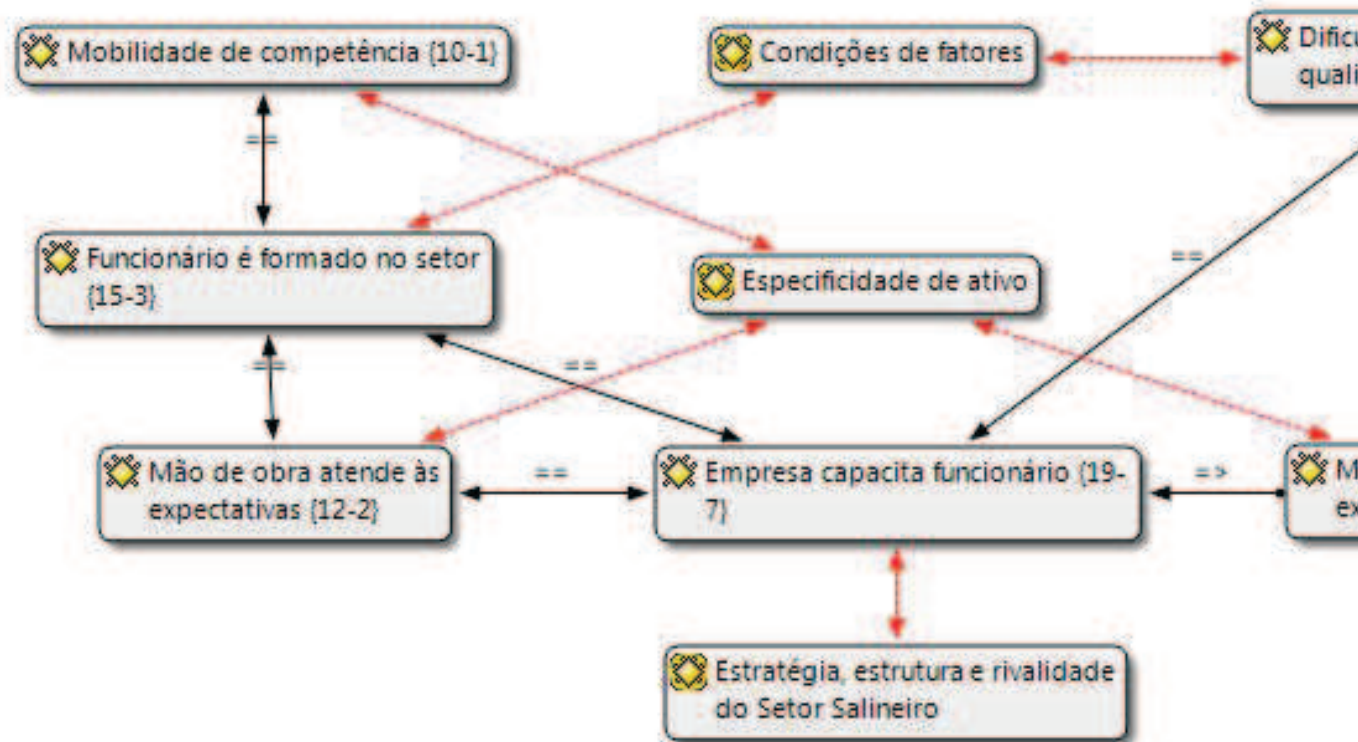
Nessa perspectiva, o diretor da empresa Sal 05 esclarece o que deve ser feito para evitar a mobilidade de competência:

[...] O que a gente tem que fazer é tudo pra reter ele aqui. Então, pra reter ele aqui tem que contratar bem, né, treinar bem, e continuar tratando-o bem depois de treinado, né [...] A gente é conhecido como uma escola [...] estamos trabalhando pra não perder, né. Mas, quando perde, faz parte do jogo, infelizmente.

O diretor da empresa Sal 09 destaca que o funcionário sabe de suas competências e da necessidade que o setor salineiro tem de bons profissionais. Portanto, caso a empresa não o qualifique, não o remunere bem e não realize um trabalho voltado a sua permanência na organização, ele procurará a concorrência. Logo, a empresa deve valorizá-los, principalmente, aqueles com funções específicas e estratégicas.

A dimensão especificidade de ativo, com ênfase nas habilidades ou competências especializadas, está representada pelos códigos: mobilidade de competência, mão de obra atende às expectativas e mão de obra não atende às expectativas, os quais foram relacionados no Atlas ti e deram origem a seguinte rede, em consonância com a Figura 34:

Figura 34 – Rede Especificidade de Ativo – Competência especializada dos funcion



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Na área de conexão da Figura 34, apresentam-se as dimensões: especificidade de ativo (TCT), condições de fatores, estratégia, estrutura e rivalidade (Cluster) que, dependendo da representação dos códigos e de suas interações, sejam por meio de códigos que recebam e causem influência ou aqueles que somente provoquem efeito, poderão definir o quão os funcionários são especializados, conforme Quadro 20:

Quadro 20 – Rede Especificidade de Ativo – Competência especializada dos funcionários

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Especificidade de ativo	Mobilidade de competência	Recebem e causam efeito ↔	Condições de fatores	Funcionário é formado no setor
Condições de fatores	Funcionário é formado no setor	Recebem e causam efeito ↔	Especificidade de ativo	Mão de obra atende às expectativas
Estratégia, estrutura e rivalidade	Empresa capacita funcionário	Recebem e causam efeito ↔	Especificidade de ativo	Mão de obra atende às expectativas
			Condições de fatores	Dificuldade de encontrar mão de obra qualificada
Especificidade de ativo	Mão de obra não atende às expectativas	Provoca efeito →	Estratégia, estrutura e rivalidade	Empresa capacita funcionário

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Com base na Figura 34 e no Quadro 20, identificou-se que o entendimento referente à satisfação da capacidade dos funcionários, entre os empresários, ficou dividido. Alguns deles acreditam que a eficiência da mão de obra atende às expectativas (Funcionário é formado no setor ↔ Mão de obra atende às expectativas); o restante compreende que não (Mão de obra não atende às expectativas → Empresa capacita funcionário). Apesar de a empresa capacitar mão de obra que, segundo Williamson (1991), corresponde às habilidades ou competências específicas originadas do conhecimento adquirido na atividade salinera, a indústria do sal ainda sente dificuldade de encontrar pessoal qualificado (Empresa capacita funcionário ↔ Dificuldade de encontrar mão de obra qualificada), além de sofrer a mobilidade de competência existente no setor (Mobilidade de competência ↔ Funcionário é formado no setor).

A inabilidade da mão de obra poderá ocasionar custos de transação econômica *ex-post*, à medida que não alcance a qualidade do atendimento e do produto, resultando em transtornos na relação mantida com o cliente, uma vez que a sua satisfação estará comprometida.

4.36 INOVAÇÃO NO SETOR SALINEIRO

Em se tratando de inovação, o setor é contundente a afirmar que busca criar para atender ao mercado, ou seja, são realizados investimentos em maquinário, granulometria,

embalagem e carregamento. Até porque, a indústria salineira possui um mercado crescente, que, segundo o diretor da empresa Sal 02, há muito que trabalhar para internacionalizar o produto e atender às especificidades do mercado interno.

O diretor da empresa Sal 04 exemplifica a especificidade de um cliente:

Um cliente no ramo da indústria química. Então, ele achou necessário que a gente colocasse um detector de metais e ímãs, ímãs magnéticos em várias partes do processo, para garantir uma segurança maior. Então, foi um custo de produção a mais, mas a gente viu que esse cliente, a tendência dele era sempre crescer como está crescendo e sempre está comprando a mais da gente. Então, a gente se adequou nessa parte de segurança alimentar, na parte de detecção, ou seja, de evitar, garantir que o produto vá sem contaminantes para ele. Então, a gente fez essa modificação de processo, adquiriu alguns equipamentos.

Para o diretor da empresa Sal 07, é importante perceber o que o mercado anseia, a fim de, posteriormente, atender ao desejo do cliente. Exemplo disso é o sal *light*, que foi requisitado, mas, para ser colocado no processo produtivo, realizou-se uma pesquisa, verificou-se que era a vontade de diversos consumidores e, hoje, esse produto faz parte da linha de produção.

O diretor da empresa Sal 09 exemplifica outra especificidade de cliente:

[...] a moda agora é os clientes quererem o sal palatizado e filmado. Antigamente, não. Antigamente, você jogava o sal em cima de uma carreta, de qualquer jeito, chegava no cliente, descarregava. Hoje, o cara quer facilidade, a mão de obra é muito cara; então, eles hoje querem [...] o sal em cima do palete, feito, e filmado. O que é o filme? É aquele plástico que você envolve o sal pra não haver contaminação, pra chegar lá limpinho, do jeito que saiu aqui. Então, você começa a fazer investimentos, a agregar valores, dessa forma. Não especificamente no produto, mas [...] na embalagem.

O diretor da empresa Sal 10 especifica mais uma exigência do cliente:

Aí, às vezes, tem uns clientes que querem, na indústria, principalmente na indústria, quase sem magnésio. A única forma de tirar esse excedentezinho que ainda fica de magnésio seria, se o sal ficar numa pilha, der um inverno bom, uma chuva boa em cima dele, que aí a água da chuva é quem vai tirar o excesso de magnésio. Certo? [...] Quando você está num período de seca, que não chove, não teria como tirar. Então, tem indústria que pra atender clientes, em grandes volumes inclusive, grandes indústrias, que eles simulam uma chuva, com aspersores, em cima da pilha de sal, pra retirar aquele pequeno excesso de [...] quantidade de magnésio. Então, eles botam em cima da pilha aspersores com água e simulam. Vamos simular uma chuva de 100 milímetros. Aí, simula, bota uma quantidade de água, bota aspersores, simula uma chuva de 100 milímetros. Terminou de simular a chuva, tira-se o

sal, faz análise do teor de magnésio: ainda está alto. Vamos simular outra chuva com os aspersores.

No que se referem às marcas da indústria salineira, os entrevistados foram categóricos, a confirmarem a sua qualidade e solidez. A marca reflete o compromisso e a responsabilidade que cada empresa salineira tem com os seus clientes. São marcas que foram muito bem trabalhadas para representar a excelência do produto.

O diretor da empresa Sal 05 elucida o quão é importante a marca de sua empresa:

[...] Eu acho que a marca é muito importante. E no nosso caso específico, ela foi muito bem trabalhada. A gente tem uma marca que tem dezoito anos no mercado, dezenove anos, Sal Lebre, que é a nossa marca principal, e hoje é a segunda marca no Brasil. A primeira marca tem mais de sessenta anos, setenta anos, que é o Sal Cisne, né. Então, assim, a primeira marca mais conhecida, né. A nossa área comercial, volta e meia faz algumas pesquisas, né, através de órgãos específicos pra isso, e o Sal Lebre desponta como segunda posição [...]

O diretor da empresa Sal 07 afirma que a sua marca é a mais antiga no mercado, tem cento e vinte sete anos, é líder de venda no Rio de Janeiro e alcança a terceira posição no País. Ele esclarece que há três principais marcas de sal no Brasil: a primeira é a Cisne, que possui maior valor agregado; ela abrange praticamente todas as regiões brasileiras; a segunda corresponde a Lebre, que é líder de venda no Estado de São Paulo, e a terceira faz referência a Ita, que predomina no Rio de Janeiro.

O diretor da empresa Sal 11 enfatiza que uma marca conceituada é resultado de investimentos realizados em laboratório com engenheiro químico, em rastreabilidade do produto e em qualidade. E mais, o diretor da empresa Sal 07 destaca que um dos pontos que agrega valor à marca é a sua regionalidade, ou seja, a abrangência territorial que ela conquista, bem como a sua publicidade. Ele cita a marca Cisne como sendo a única que foi divulgada, nos anos de 1970 e 1980, por meio de um veículo de comunicação.

Ele, ainda, acrescenta:

[...] você tem que ter qualidade do produto, né, tem que ter a confiança, tem que ter a entrega, que gera confiança. Então, são três fatores que influenciam: a divulgação da marca, né, a implantação da marca onde ela nasceu, [...] por isso que o Ita é forte no Rio, porque foi lá que ela nasceu, a primeira marca, e ficou sendo conhecida lá no Rio de Janeiro, né. A qualidade do produto, e a confiança na entrega do produto. Os clientes sabem que podem comprar que vai receber o produto. Então, na minha opinião, são essas as características que fazem uma marca top.

Para o diretor da empresa Sal 12, o sal é estratégico, por ser uma matéria prima essencial para, praticamente, todos os produtos industriais, desde o processo de fundição, extração de petróleo, agropecuária, à indústria alimentícia e farmacêutica. Em se tratando do termo marinho, ele conota a gênese do produto, o que, para muitos, remete à ideia subliminar de ser natural e, portanto, mais saudável. No entanto, segundo o diretor da empresa Sal 05, a Anvisa proíbe utilizar essa terminologia como adjetivo, ou seja, não pode atribuir esse termo, como um atributo de diferenciação, a fim de agregar mais valor ao produto.

O diretor da empresa Sal 05 explica o porquê de o sal marinho não ser diferente, em termos de qualidade, do sal gema:

[...] O sal marinho é o seguinte, existe um... eu acho que é um marketing grande também, que diz que o sal marinho é melhor do que o sal de mina, etc., etc., etc. Dependendo do uso que você vai ter do produto, realmente assim, dependendo do uso de forma alguma terá diferença. Você imagina, um dos grandes consumos de sal do mundo é pra descongelar neve. Não tem problema vir de mina [...], não tem problema nenhum, né [...] E dependendo da mina também, dependendo do sal gema. Tem sal gema de qualidade, de todas as qualidades, né [...] Tem algumas diferenças de qualidade no que diz respeito à parte química, né, do sal, às vezes, um pouco mais de cálcio, um pouco mais de magnésio. Para uma indústria química, com certeza faz diferença, está certo? Ele vai ter problema lá de eletrólise, etc., etc., etc. Ai ele vai escolher o melhor sal pra aquele processo dele, pra colocar. Então, tem momentos que o sal marinho é muito bom pra uma coisa, e pra outro momento não faz diferença nenhuma [...] Se você tiver um sal de mina, que você processar ele de uma forma que resulte num sal refinado de qualidade, você consegue fazer isso, não tem problema nenhum.

O sal é estratégico, por ser imprescindível em todos os setores do Brasil, em conformidade com o diretor da empresa Sal 09. Ele afirma que não há o que substitua o sal, e a se falar em sal, não se deve pensar no sal de comida, pois esse é o menos consumido no País. O grande consumo de sal, no Brasil, corresponde à indústria química, outro consumidor significativo são os países frios, que adquirem para derretimento de neve, que é considerado o processo que mais consome sal no mundo, principalmente, no hemisfério norte.

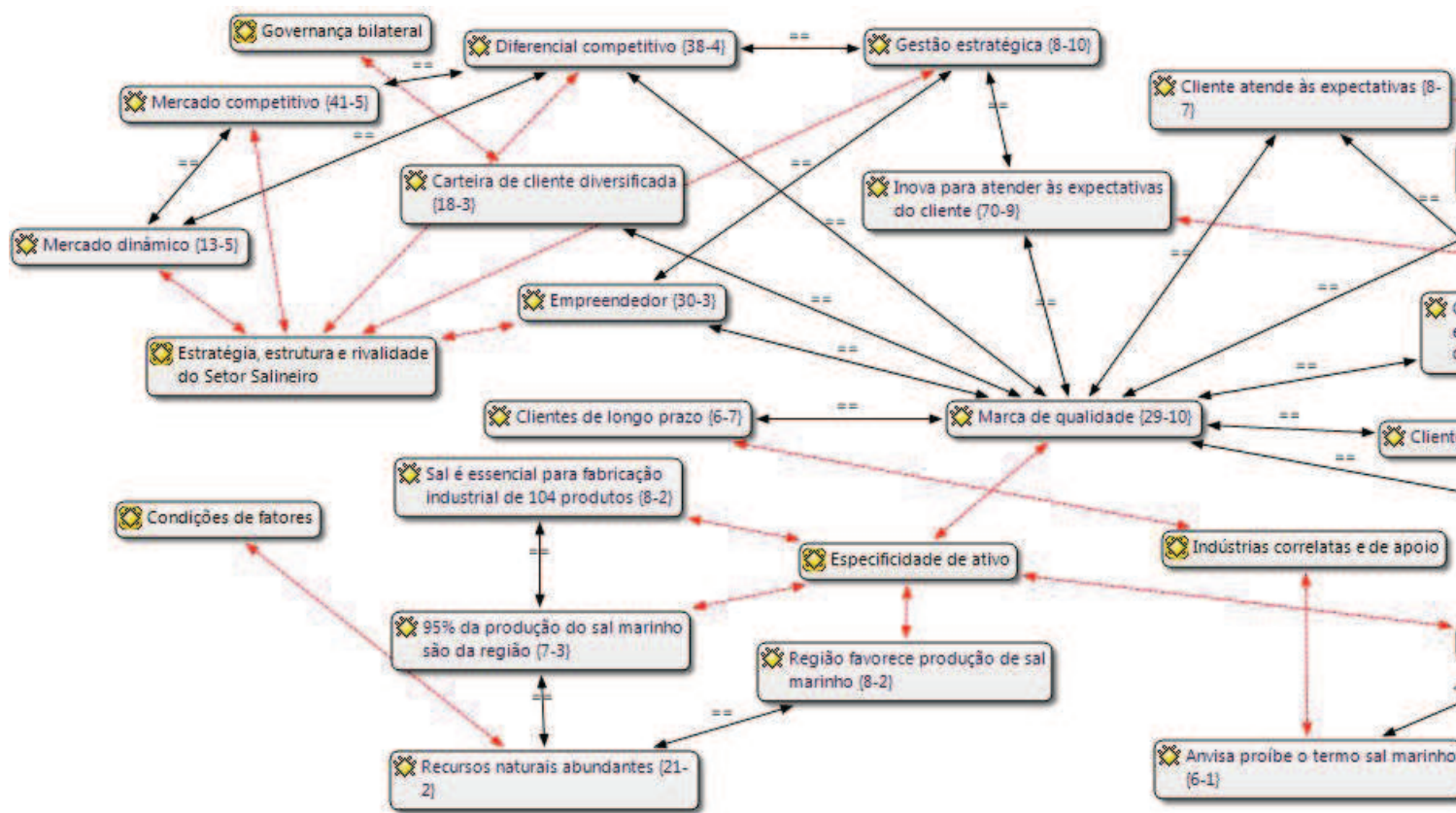
O diretor da empresa Sal 09 cita a produção de sal nos Estados Unidos:

Aqui, no Brasil, a gente produz seis milhões de toneladas. Os Estados Unidos produz mais de cinquenta milhões de toneladas de sal, e ainda compram o excedente que a gente tiver do Brasil. O que a gente quiser... conseguir colocar de exportação pra lá, eles compram. Mas é porque existe uma questão mercadológica aí, né. Porque o nosso sal é melhor, porque o sal lá dos Estados Unidos, eles tem sal de mina, mas também tem sal marinho, produzido como o nosso aqui. Lá é questão da travessia do canal do Panamá, porque o sal dos Estados Unidos ele é produzido, ali, na baixa Califórnia, vizinho ao México, na divisa com o México. E pra ele ir para os

Estados do norte, ele não vai de caminhão. Nos Estados Unidos, existe uma legislação que nenhuma mercadoria pode ser transportada por mais de quatrocentos quilômetros, via terrestre, tem que ser via marítima ou ferroviária. Então, esse sal teria que sair, ali, do Novo México e atravessar o canal do Panamá, e subir para o norte. Então, essa travessia, aqui, é caríssima, o frete. Então eles preferem comprar o sal do Brasil, que já está aqui no Atlântico.

A dimensão especificidade de ativo, com ênfase em inovação, marca e localização estratégica, está representada pelos códigos: sal marinho é estratégico; 95% da produção do sal marinho são da região, e região favorece produção de sal marinho, os quais foram relacionados no Atlas ti, e deram origem à seguinte rede, de acordo com a Figura 35:

Figura 35 – Rede Especificidade de Ativo – Inovação



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Na área compartilhada da Figura 35, verificam-se as dimensões: especificidade de ativo, oportunismo (TCT); estratégia estrutura e rivalidade; condições de demanda; condições de fatores, e indústria correlata e de apoio. Dependendo da representação e de suas conexões, sejam por meio de códigos que recebam e causem influência, bem como contradiga, ou aqueles que somente provoquem efeito, poderão definir o nível de inovação no setor salineiro, em consonância com o Quadro 21:

Quadro 21 – Rede especificidade de ativo – Inovação/ Influência dos códigos

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Estratégia, estrutura e rivalidade	Gestão estratégica	Recebem e causam efeito ↔	Condições de demanda	Inova para atender às expectativas do cliente
			Estratégia, estrutura e rivalidade	Diferencial competitivo
Estratégia, estrutura e rivalidade	Diferencial competitivo	Recebem e causam efeito ↔	Estratégia, estrutura e rivalidade	Gestão estratégica
				Mercado competitivo
				Mercado dinâmico
Especificidade de ativo	Marca de qualidade	Recebem e causam efeito ↔	Especificidade de ativo	Marca de qualidade
			Condições de demanda	Inova para atender às expectativas do cliente
Especificidade de ativo	Marca de qualidade	Recebem e causam efeito ↔	Estratégia, estrutura e rivalidade	Diferencial competitivo
			Governança bilateral	Carteira de cliente diversificada
			Estratégia, estrutura e rivalidade	Empreendedor
			Indústria correlata e de apoio	Clientes de longo prazo
			Oportunismo	Cliente atende às expectativas
			Condições de demanda	Cresce com exigência do cliente
				Condições de venda atendem às expectativas de negociação entre cliente e empresa
Cliente prioriza qualidade				
	Cliente específica exigência			
Especificidade de ativo	Sal marinho é estratégico	Contradiz < >	Indústria correlata e de apoio	Anvisa proíbe o termo sal marinho
Especificidade de ativo	95% da produção do sal marinho são da região	Recebem e causam efeito ↔	Especificidade de ativo	Sal é essencial para a fabricação industrial de 104 produtos
			Condições de fatores	Recursos naturais abundantes
Condições de fatores	Recursos naturais abundantes	Recebem e causam efeito ↔	Especificidade de ativo	Região favorece produção de sal marinho
				95% da produção do sal marinho são da região
Estratégia, estrutura e rivalidade	Mercado competitivo	Recebem e causam efeito ↔	Estratégia, estrutura e rivalidade	Mercado dinâmico

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As empresas salineiras, para atenderem aos anseios dos clientes e se tornarem competitivas, investiram em inovação: na qualidade da marca, nos processos de produção e na gestão estratégica, cujas exigências foram propulsoras para o crescimento e desenvolvimento da indústria do sal (Gestão estratégica ↔ Inova para atender às expectativas do cliente). Ketels (2004) afirma que a origem de um aglomerado de empresas está relacionado também com a demanda sofisticada, refinada ou inexorável de uma determinada área geográfica.

Em consequência da competitividade e do dinamismo do setor salineiro (Mercado competitivo ↔ Mercado dinâmico), as empresas buscam, na qualidade do produto, o diferencial

competitivo, para atender a excelência que os clientes priorizam, bem como captarem, cada vez mais, uma maior demanda (Marca de qualidade ↔ Diferencial competitivo). Dessa forma, os clientes respondem às expectativas da indústria, como também o setor satisfaz às aspirações de sua carteira de clientes.

Porter (1993) argumenta que as organizações conquistam vantagem competitiva, se possuírem fatores de baixo custo ou de qualidade excepcional. Essa vantagem depende também da eficiência e da efetividade com que eles são distribuídos, o que é decorrente das escolhas realizadas pelas firmas de um País, no que diz respeito à forma de mobilizar fatores, tecnologias, procedimentos e rotinas.

Em razão da especificidade da região, que é privilegiada por possuir recursos naturais em abundância (Recursos naturais abundantes ↔ Região favorece produção de sal marinho), que favorecem a produção salineira no Rio Grande do Norte e lhe atribui o *status* de maior produtor de sal do País: as empresas salineiras suprem a necessidade de 104 produtos das indústrias alimentícia e de transformação (95% da produção do sal marinho são da região ↔ Sal é essencial para a fabricação industrial de 104 produtos). Essa especialização regional facilita a captação de cliente e a frequência das transações entre os agentes que, ao longo do tempo, transforma-se em uma relação de parceria (MACNEIL, 1978). Esses atributos corroboram com a proposição abaixo:

- A especificidade de ativo facilita a recorrência das transações entre os agentes.

Para Pondé, Fagundes e Possas (1999, p. 14), “a presença de ativos específicos faz com que a identidade dos participantes da transação, assim como a continuidade dos vínculos estabelecidos entre eles, ganhe uma dimensão econômica fundamental”. Ele explica que a existência de um ativo específico confere valor econômico à retidão e assiduidade de transações de compra e venda entre os autores envolvidos.

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

Em virtude de um trabalho empreendedor (Empreendedor ↔ Marca de qualidade), OS empresários salineiros conseguem efetivar parcerias ao longo do tempo (Clientes de longo prazo ↔ Marca de qualidade) e se consolidar com uma carteira de cliente diversificada, altamente exigente, no que se refere à continuidade das perspectivas de excelência na cadeia produtiva (Marca de qualidade ↔ Carteira de cliente diversificada).

Com base na Figura 35 e no Quadro 21, o setor salineiro prioriza a relação recorrente com os seus clientes e o vínculo estabelecido, o que remete à estrutura de governança bilateral, pautada na contratação relacional entre os mesmos (WILLIAMSON, 1979).

4.37 INCERTEZA

Williamson (1985) relaciona a incerteza com as mudanças no ambiente econômico, que inviabilizam avaliações exatas de algumas ações. Ele esclarece que, em virtude da incerteza nas transações, há a necessidade de realizar ajustes nas relações contratuais. Isso decorre da impossibilidade de prever todas as contingências *ex-ante*, o que complica o estabelecimento de uma relação harmônica de longo prazo. Esta pesquisa, para identificar a incerteza na indústria salineira, deu ênfase à relação entre empresas, fornecedores e clientes.

4.38 RELAÇÃO COM FORNECEDORES

Em se tratando de compra, a maioria das empresas salineiras afirmou confiar nas informações que recebe dos seus fornecedores. Quando há alguma divergência, é resolvido na negociação, pois é uma questão de inconformidade que acontece normalmente, até porque a relação entre empresa salineira e fornecedor foi construída ao longo do tempo.

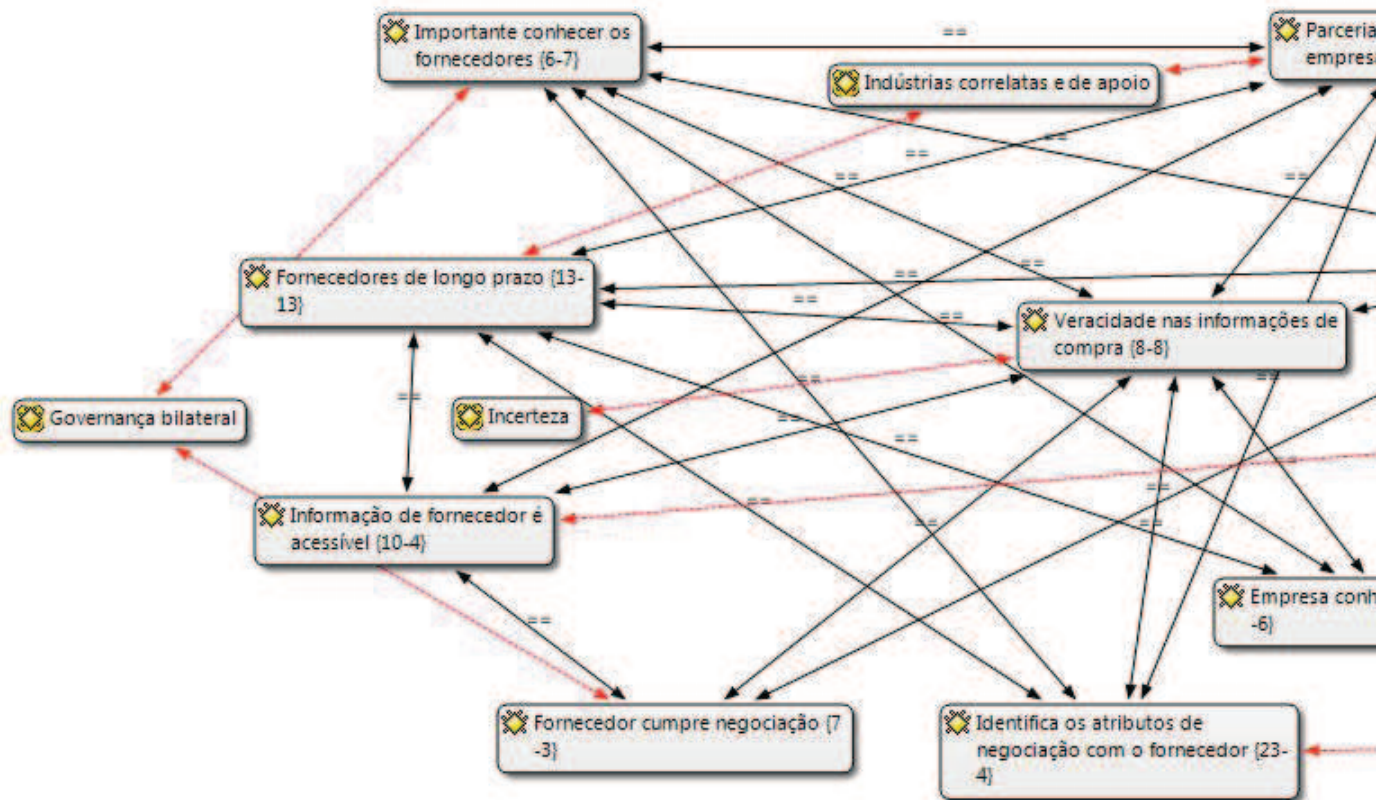
O diretor da empresa Sal 08 explica o relacionamento entre fornecedor e empresa salineira:

[...] as pessoas que nos vendem, são pessoas conhecidas nossas, e a gente confia, né. Pelo menos no caso de embalagem, linha de costurar, esses insumos todos. Por exemplo, eu tenho... eu compro material que agrega no sal, como iodo e ferrocianeto, eu nem conheço a empresa, nem conheço a pessoa. Compro da empresa, faz uns vinte anos que eu compro. Eu ligo, e ele me atende pontualmente [...]

O diretor da empresa Sal 05 explica que as inconformidades que ocorrem entre empresa salineira e fornecedor são resolvidas em acordos de negócio. Ele justifica que não há 100% de perfeição no processo produtivo, portanto, algum lote poderá ter qualquer tipo de problema. Desse modo, esse empecilho é tratado em consonância com as normas de qualidade. Todavia, outras empresas salineiras destacam dificuldades referentes à falta de informação do fornecedor, no que diz respeito às especificidades do produto, sejam insumos ou maquinário, bem como da sua própria capacidade produtiva.

A dimensão incerteza, com ênfase no fornecedor, está representada pelo código: veracidade nas informações de compra, que relacionado no Atlas ti, deu origem à seguinte rede, conforme Figura 36:

Figura 36 – Rede Incerteza – Relação com fornecedor



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Na área compartilhada da Figura 36, interagem as dimensões: incerteza, racionalidade limitada, oportunismo (TCT), bem como indústria correlata e de apoio (Cluster), que, dependendo da representação e da sua relação entre os mesmos, seja por meio de códigos que recebam e causem influência, ou aqueles que somente provoquem efeito, poderão aumentar ou diminuir a incerteza da informação na indústria salineira, em consonância com o Quadro 22:

Quadro 22 – Rede Incerteza – Relação com fornecedor/ Influência dos códigos

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Governança bilateral	Importante conhecer os fornecedores	Recebem e causam efeito ↔	Indústria correlata e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa
			Oportunismo	Informação do fornecedor atende às expectativas
			Incerteza	Veracidade nas informações de compra
			Racionalidade limitada	Empresa conhece o fornecedor
Identifica os atributos de negociação com o fornecedor				
Racionalidade limitada	Empresa conhece o fornecedor	Recebem e causam efeito ↔	Incerteza	Veracidade nas informações de compra
			Governança bilateral	Importante conhecer os fornecedores
			Indústria correlata e de apoio	Fornecedores de longo prazo
Parceria entre fornecedor e empresa				
Incerteza	Veracidade nas informações de compra	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Informação do fornecedor atende às expectativas
				Informação de fornecedor é acessível
			Indústria correlata e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa
				Fornecedores de longo prazo
			Governança bilateral	Importante conhecer os fornecedores
				Fornecedor cumpre negociação
			Racionalidade limitada	Identifica os atributos de negociação com o fornecedor
				Empresa conhece o fornecedor
Indústria correlata e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Informação do fornecedor atende às expectativas
				Informação de fornecedor é acessível
			Racionalidade limitada	Empresa conhece fornecedor
				Identifica os atributos de negociação com o fornecedor
			Incerteza	Veracidade nas informações de compra
				Fornecedores de longo prazo
Oportunismo	Informação do fornecedor atende às expectativas	Recebem e causam efeito ↔	Indústria correlata e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa
				Fornecedor de longo prazo
			Governança bilateral	Importante conhecer os fornecedores
				Fornecedor cumpre negociação
			Incerteza	Veracidade nas informações de compra
Racionalidade limitada	Identifica os atributos de negociação com o fornecedor	Recebem e causam efeito ↔	Indústria correlata e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa
				Fornecedores de longo prazo
			Governança bilateral	Importante conhecer os fornecedores
Governança bilateral	Fornecedor cumpre negociação	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Informação do fornecedor atende às expectativas
				Informação de fornecedor é acessível
			Incerteza	Veracidade nas informações de compra
Oportunismo	Informação de fornecedor é acessível	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Fornecedor cumpre negociação
			Incerteza	Veracidade nas informações de compra
			Indústria correlata e de	Parceria entre fornecedor e empresa

			apoio	Fornecedores de longo prazo
Indústria correlata e de apoio	Fornecedores de longo prazo	Recebem e causam efeito ↔	Racionalidade limitada	Identifica os atributos de negociação com o fornecedor
				Empresa conhece fornecedor
			Incerteza	Veracidade nas informações de compra
			Oportunismo	Informação de fornecedor é acessível
			Indústria correlata e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Em conformidade com a Figura 36 e o Quadro 22, identifica-se que, entre os fornecedores de longo prazo, suas informações são acessíveis (Fornecedores de longo prazo ↔ Informação de fornecedor é acessível); há veracidade nas especificações técnicas do insumo (Fornecedor cumpre negociação ↔ Veracidade nas informações de compra) e satisfação na eficiência do fornecimento (Fornecedores de longo prazo ↔ Informação de fornecedor atende às expectativas). Caso haja alguma discordância, é resolvido na própria negociação, visto que as empresas salineiras procuram, inicialmente, identificar e conhecer os seus fornecedores, para que os imprevistos possam ser solucionados, em consenso com os anseios das partes envolvidas (Fornecedores de longo prazo ↔ Identifica os atributos de negociação com o fornecedor) e, assim, reduzir os custos de transação econômica do setor salineiro.

A importância das empresas salineiras conhecerem os seus fornecedores (Importante conhecer os fornecedores ↔ Empresa conhece o fornecedor) está relacionada com a recorrência das transações, advinda da própria especificidade de ativo da região, que instiga o setor a construir uma relação de parceria entre os agentes (Parceria entre fornecedor e empresa ↔ Fornecedores de longo prazo). Isso se dá, à medida que impele também a hombridade, em meio às negociações de compra, a fim de que as empresas possam reduzir o nível de incerteza e ações oportunistas que, porventura, possam ser atraídas para a indústria do sal, o que implica na corroboração das seguintes proposições:

- A frequência de transações entre as empresas que estão envolvidas no cluster, minimiza a incerteza de informação do ambiente;
- Fazer parte do cluster simplifica a negociação e, conseqüentemente, minimiza os custos de transação.

Para Hayek (1945), o conhecimento imperativo, que envolve as determinações das partes, não existe na sua totalidade, permanecendo apenas a ciência da informação, que é qualificada de maneira dispersa e, muitas vezes, conflitante. Todavia, o ser humano confia nas razões de suas práticas, sabe as suas finalidades e as formas para atingi-las. Mas a sua

percepção é apoiada na incompletude da informação, portanto não deve ser exclusiva a perspectiva de falha na apreciação de sua intervenção ou na desconsideração de quaisquer eventos, cuja mediação não tenha sido conjecturada ou tenha sido de forma errônea (MISSES, 1949).

Portanto, identificou-se, neste estudo, a incerteza comportamental, que Williamson (1985) atribui ao oportunismo e enfatiza que tem relevância específica para a compreensão dos aspectos da economia dos custos de transação, também conhecida como incerteza conductista, que corresponde à falta de informação da conduta dos agentes envolvidos na transação (ARBAGE, 2004).

Para Williamson (1985), a interferência da incerteza é relativa à especificidade de ativos, ou seja, quanto maior a singularidade do ativo, mais alto será o nível de incerteza, requerendo, assim, adequações ininterruptas, para prover falhas na relação contratual.

Evidencia-se, ainda, com base na Figura 36 e no Quadro 22, que a relação de parceira, entre fornecedor e empresário salineiro foi conquistada ao longo do tempo. Logo, pode-se afirmar que a estrutura de governança é bilateral, sistematizada pela contratação relacional entre os agentes (WILLIAMSON, 1979).

4.39 RELAÇÃO COM O CLIENTE

No que se refere a relações de venda, a maioria dos entrevistados relata circunstâncias em que o cliente não forneceu informações que coincidiram com a realidade dos fatos. O diretor da empresa Sal 09 destaca que, em determinadas épocas, na região salineira, faltam veículos para o transporte do sal. Como forma de programar o carregamento, para evitar problemas de frete, as empresas salineiras entram em contato com os seus clientes, a fim de formalizar alguma venda; o cliente, para garantir o sal, fecha a transação com, no mínimo, três fornecedores. Entretanto, ele precisa somente de uma carga de sal; quando chega o momento da entrega, ele não recebe a mercadoria excedente contratada e, para evitar maiores problemas, o fornecedor de sal procura remanejar a carga para outro cliente da mesma região.

O diretor da empresa Sal 04 destaca o que acontece, quando o cliente se nega a receber o produto:

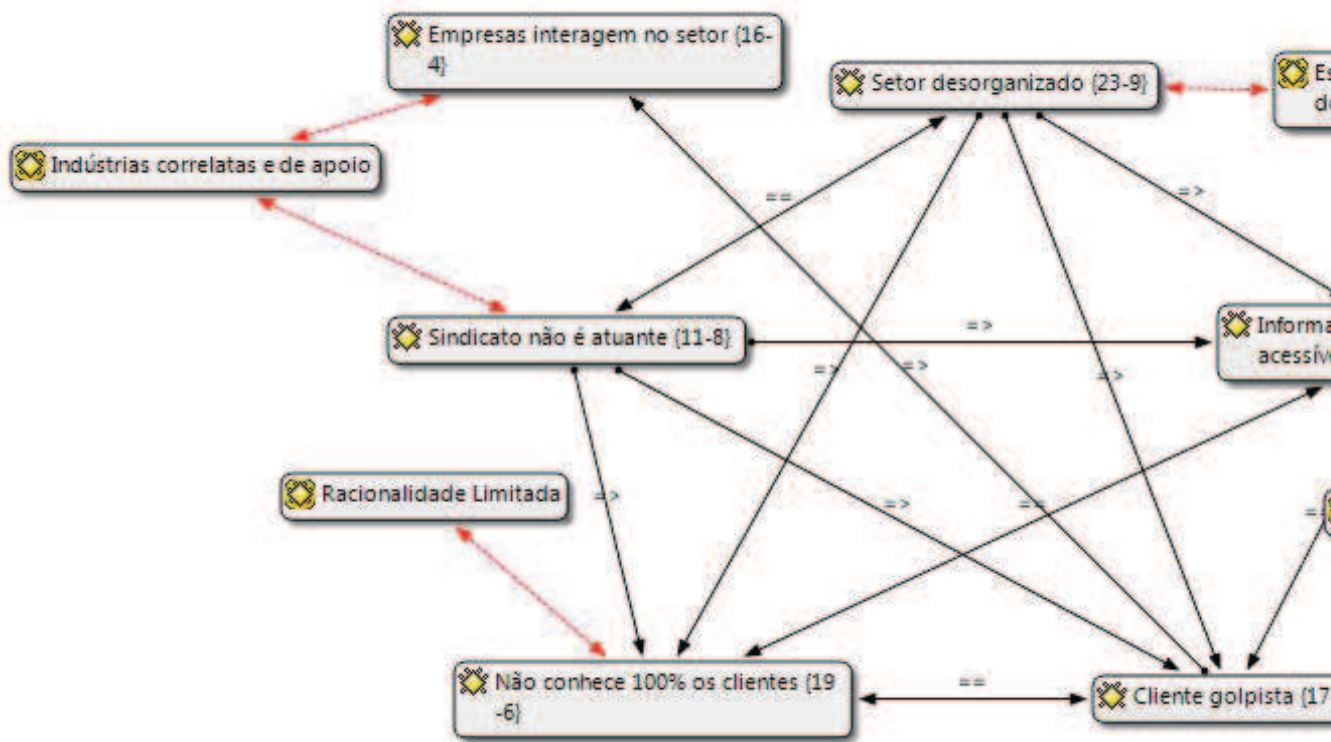
[...] Nós tivemos que mandar esse produto, o cliente não receber é um prejuízo para a empresa, que a gente tem que desviar esse produto para outro cliente, aí tem que pagar mais frete, tudo. Aí o outro cliente não quer receber se o frete que nós tivemos que colocar fosse repassado para eles. Entendeu? Então, a gente acaba perdendo nisso. Mas a gente procura

sempre entrar em contato, conversar direitinho, fazer um abatimento. Entendeu? A gente procura não culpar diretamente a ele, mas chamar a atenção dele, sem atingir ele diretamente, para ele não ficar com raiva da gente e perder o nosso cliente, não é?

O diretor da empresa Sal 12 ressalta o quão o mercado salineiro é dinâmico e afirma que sente dificuldades em repassar o seu produto, devido a problemas que acontecem com a demanda do seu cliente. Isso o leva a fechar uma transação que, às vezes, não corresponde aos fatos, pois o que antes era uma venda de dez mil toneladas se transforma em uma de cinco mil, em razão de o cliente não possuir demanda para honrar o contrato, resultando na necessidade de realocar o sal excedente que não foi entregue.

A dimensão incerteza, com ênfase no cliente, está representada pelo código: cliente golpista, que relacionado no Atlas ti, deu origem à seguinte rede, como de vê na Figura 37:

Figura 37 – Rede Incerteza – Relação com cliente



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Na área de interação da Figura 37, identificam-se as dimensões: incerteza; oportunismo; racionalidade limitada (TCT); indústria correlata e de apoio; estratégia; estrutura e rivalidade (Cluster). Dependendo da representação e da sua interação, seja por meio de códigos que recebam e causem influência, ou aqueles que somente provoquem efeito, poderá determinar se o nível de incerteza será maior ou menor na indústria do sal, em consonância com o Quadro 23:

Quadro 23 – Rede Incerteza – Relação com cliente/Influência dos códigos

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Indústrias correlatas e de apoio	Sindicato não é atuante	Recebem e causam efeito ↔	Estratégia, estrutura e rivalidade	Setor desorganizado
			Incerteza	Cliente golpista
Indústrias correlatas e de apoio	Sindicato não é atuante	Provoca efeito →	Racionalidade limitada	Não conhece 100% os clientes
			Oportunismo	Informação do cliente não é 100% acessível
			Incerteza	Cliente golpista
Estratégia, estrutura e rivalidade	Setor desorganizado	Provoca efeito →	Racionalidade limitada	Não conhece 100% os clientes
			Incerteza	Cliente golpista
			Oportunismo	Informação do cliente não é 100% acessível
Oportunismo	Informação do cliente não é 100% acessível	Recebem e causam efeito ↔	Racionalidade limitada	Não conhece 100% os clientes
			Incerteza	Cliente golpista
Incerteza	Cliente golpista	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Informação do cliente não é 100% acessível
			Racionalidade limitada	Não conhece 100% os clientes
Incerteza	Cliente golpista	Provoca efeito →	Indústrias correlatas e de apoio	Empresas interagem no setor
Racionalidade limitada	Não conhece 100% os clientes	Recebem e causam efeito ↔	Incerteza	Cliente golpista

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Verifica-se, com base na Figura 37 e no Quadro 23, que a dificuldade de obter informações do cliente também está relacionada com a desorganização do setor salineiro (Setor desorganizado → Informação do cliente não é 100% acessível), por consequência de um sindicato não atuante (Sindicato não é atuante → Não conhece 100% os clientes). Nessas condições, alguns empresários salineiros, principalmente os incipientes, já foram vítimas de clientes golpistas, resultado da inacessibilidade (Cliente golpista ↔ Informação do cliente não é 100% acessível) e desconhecimento de suas informações (Cliente golpista ↔ Não conhece 100% os clientes), e isso resultou em aumento de custo de transação *ex-post*. Casos, como estes, são disseminados entre as organizações, para evitar a continuidade da fraude (Cliente golpista → Empresas interagem no setor), o que corrobora com as proposições abaixo:

- A comunicação existente, no cluster, reduz a incerteza da informação sobre o ambiente;
- Fazer parte do cluster simplifica a negociação e, conseqüentemente, minimiza os custos de transação.

Williamson (1985) explica que a existência da racionalidade limitada é a razão da dificuldade de colocar em prática uma ação para preceder a completude dos eventos. Bem como o oportunismo é o que justifica a falta de padrão das negociações entre os agentes. Logo, se essas dimensões não existissem, haveria a certeza das informações advindas dos agentes de negócio.

Duncan (1972) destaca que os agentes, em cenários hostis, estão favoráveis a um maior volume de incerteza nas negociações. Nessa perspectiva, Williamson (1985) elucida que a intervenção da incerteza sobre a empresa é de acordo com a especificidade de ativos. Ele acrescenta que, quanto maior for a especificidade de ativo, maior será o nível de incerteza da informação e do risco do oportunismo entre as partes, requisitando adaptações constantes, para atender às omissões inerentes às transações.

Contudo, este estudo faz menção à incerteza comportamental, a qual é conferida ao oportunismo, bem como leva ao entendimento das características dos custos de transação econômica (WILLIAMSON, 1985); é conhecida, ainda, como incerteza conductista (ARBAGE, 2004).

Para Duncan (1972) os resultados de sua pesquisa evidenciam que os indivíduos, em ambientes dinâmicos e complexos, estão propensos a um maior número de incerteza no processo de tomada de decisão. Nessa perspectiva, Lawrence e Lorsch (1967) enfatizam que as empresas modernas, comumente, têm que lidar com ambientes heterogêneos completamente dinâmicos e bastante estáveis.

4.40 FREQUÊNCIA

Quanto à frequência, Williamson (1985) faz menção ao número de vezes que a transação ocorre. Para ele, é um atributo interessante, pois retrata a sua continuidade. E, quanto maior for o seu número, maior a acuidade na elaboração do contrato e a necessidade de salvaguardas para imprevistos oriundos de lacuna contratual. O autor explica que as grandes operações de natureza recorrente viabilizam, com maior simplicidade, a recuperação dos custos das estruturas de governança especializada, haja vista que, quando a frequência é menor, há uma maior necessidade de diversificar a governança organizacional. Portanto, esta pesquisa identificou a frequência das transações entre indústria, fornecedor e cliente.

4.41 RELAÇÃO COM O FORNECEDOR

Referindo-se à frequência de aquisições de insumos, as empresas salineiras enfatizaram que procuram manter uma programação com os seus fornecedores, de forma que os seus estoques estejam abastecidos no momento de suas necessidades. A relação de parceria entre o setor salineiro e fornecedores facilita as transações contínuas de compra com a mesma organização, o que é de essencial importância, tendo em vista que, em momentos de dificuldade, ela se disponibiliza a propiciar e a facilitar o atendimento.

Normalmente, as empresas salineiras buscam se relacionar com, no mínimo, dois fornecedores, a fim de evitarem dificuldades de abastecimento. Caso ocorra algum problema com um deles, outro poderá substituir, até porque o número de fornecedores, que possua preço, qualidade e atendimento desejado, é restrito. O diretor da empresa Sal 07 ressalva que 80% de cada insumo são apresentados por um fornecedor, cuja ligação é consequência do relacionamento mantido entre eles.

Geralmente, o setor salineiro, quando compra, realiza cotação entre, no mínimo, os seus dois fornecedores selecionados, aquele que oferecer qualidade e preço faz a negociação. Nessa perspectiva, o diretor da empresa Sal 05 afirma que procura realizar aquisições que lhe ofereçam melhores custos, que sejam compras em grande escala, ou não; o importante, para ele, é que a condição de investimento reduza os seus gastos.

O diretor da empresa Sal 04 sempre compra continuamente, e ele não adquire em grande escala, porque existem épocas no ano em que há redução nas vendas. Ele explica que não é interessante deixar o sal em estoque, depois de beneficiado, pois poderá solidificar; já o sal bruto, quanto mais exposto ao sol, mais seco e melhor.

Em se tratando de ajustes nas negociações de compra, a maioria dos empresários foi determinante a assegurar que adapta as situações de acordo com os fatos que os circundam. O diretor da empresa Sal 02 enfatiza a importância dessa flexibilidade para o fornecedor e a empresa salineira, em razão da própria demanda da indústria do sal; quando aumenta ou diminui, há a necessidade de ajustar os insumos com o fornecedor, além de outros ajustes que podem ser realizados, como pagamento e prazo de entrega.

O diretor da empresa Sal 10 explica o porquê de ajustar:

Às vezes, há necessidade de ajuste. Às vezes, você [...] tem um ponto de pedidos, né, um ponto mínimo de estoque que você tem que ter, principalmente, vamos dizer, de embalagem. Às vezes, saiu mais do que você

esperava, aí você tem que reprogramar, ou procurar um fornecedor alternativo, se não tiver como reprogramar. Mas o mais frequente é que, vamos dizer, falte transporte, aí a quantidade que ia sair, que você previu que ia sair, não sai, e você tem que reprogramar diminuindo o candidato [...]

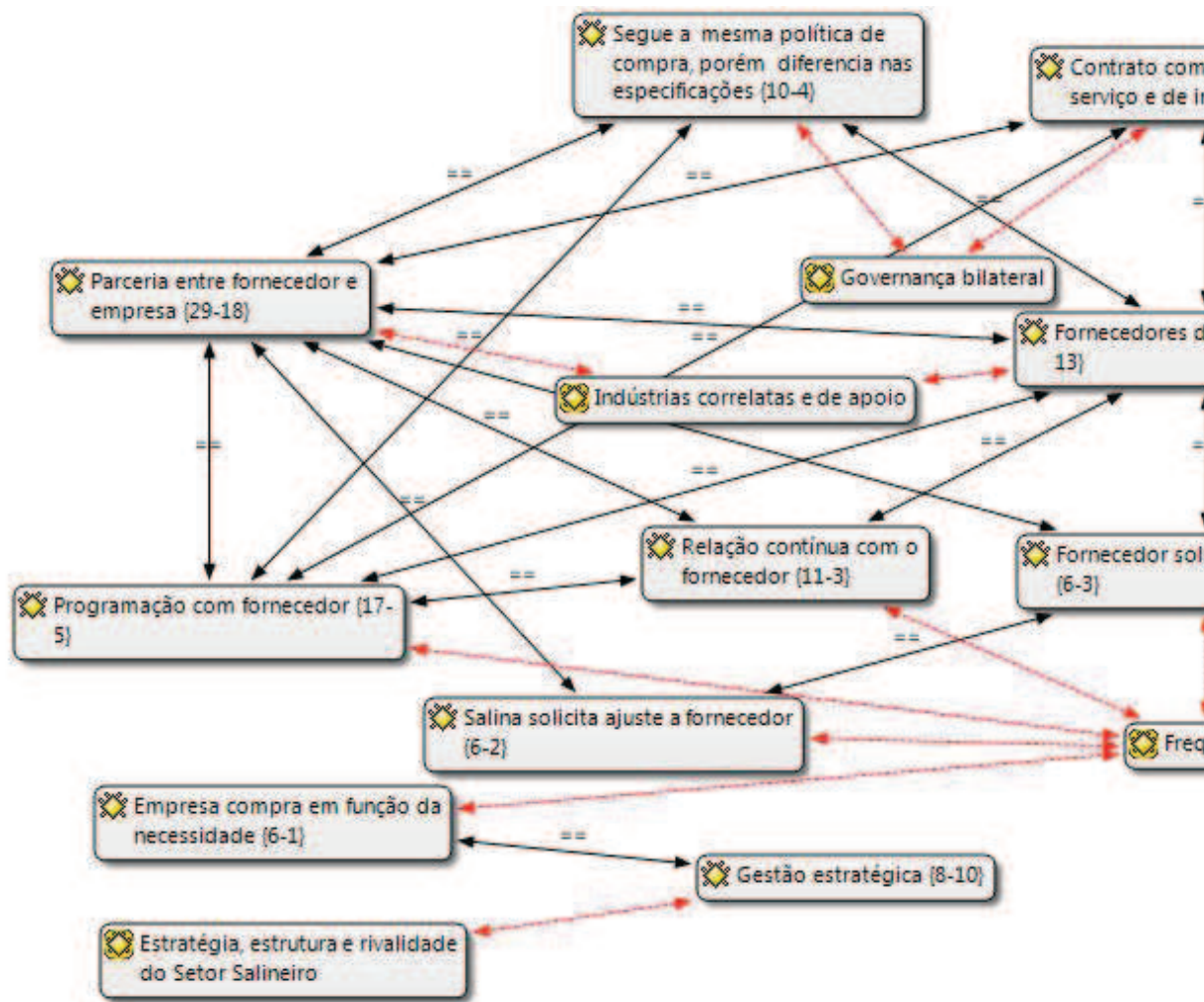
O diretor da empresa 12 corrobora a importância do ajuste com a seguinte citação:

[...] Nunca, nesse tempo todo, nós tivemos preço fixado pra mais de uma semana. Nós podemos ficar três meses com o mesmo preço, mas não tenho garantia que na próxima semana seja o mesmo preço [...] A gente fatura semanalmente, aquele preço está ajustado praquela semana.

Todavia, há alguns empresários salineiros que não se sentem à vontade em ajustar as negociações, já concretizadas, com os seus fornecedores. O diretor da empresa Sal 07 explica que, normalmente, os ajustes são para acomodar alguma falha do fornecedor. Então, para que seja realizada a adequação, é solicitada certa compensação, com o intuito de não tornar os ajustes constantes, principalmente, no que diz respeito a preço e prazo de entrega.

A dimensão frequência, com ênfase no fornecedor, está representada pelos códigos: relação contínua com o fornecedor; programação com o fornecedor; empresa compra em função da necessidade; salina solicita ajuste a fornecedor, e fornecedor solicita ajuste à salina, os quais foram relacionados no Atlas ti, e deram origem à seguinte rede, conforme Figura 38:

Figura 38 – Rede Frequência – Relação com fornecedor



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Apresenta-se, na Figura 38, a conexão das dimensões: frequência (TCT), indústria correlata e de apoio, estratégia, estrutura e rivalidade (Cluster), que, dependendo da representação e da relação constituída, entre os mesmos, seja por meio de códigos que recebam e causem influência ou aqueles que somente provoquem efeito, poderá representar aumento, ou redução, de frequência das transações no setor salineiro, como pode ser verificado no Quadro 24:

Quadro 24 – Rede Frequência – Relação com fornecedor/Influência dos códigos

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Governança bilateral	Segue a mesma política de compra, porém diversifica nas especificações	Recebem e causam efeito ↔	Indústrias correlatas e de apoio	Fornecedores de longo prazo
				Parceria entre fornecedor e empresa
			Frequência	Programação com fornecedor
Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Segue a mesma política de compra, porém diversifica nas especificações
				Contrato com fornecedores de serviço e de insumo
			Indústrias correlatas e de apoio	Fornecedores de longo prazo
			Frequência	Fornecedor solicita ajuste à salina
				Relação contínua com o fornecedor
Programação com fornecedor				
	Salina solicita ajuda ao fornecedor			
Frequência	Programação com o fornecedor	Recebem e causam efeito ↔	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa
				Fornecedores de longo prazo
			Governança bilateral	Segue a mesma política de compra, porém diversifica nas especificações
				Contrato com fornecedores de serviço e de insumo
			Relação contínua com o fornecedor	
Frequência	Relação contínua com o fornecedor	Recebem e causam efeito ↔	Indústrias correlatas e de apoio	Fornecedores de longo prazo
				Parceria entre fornecedor e empresa
			Frequência	Programação com fornecedor
Governança bilateral	Contrato com fornecedores de serviço e de insumo	Recebem e causam efeito ↔	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa
				Fornecedores de longo prazo
			Frequência	Programação com fornecedor
Indústrias correlatas e de apoio	Fornecedores de longo prazo	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Contrato com fornecedores de serviço e de insumo
				Segue a mesma política de compra, porém diversifica nas especificações
			Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa
			Frequência	Relação contínua com o fornecedor
				Programação com fornecedor
Fornecedor solicita ajuste à salina				
			Fornecedor de longo prazo	
Frequência	Fornecedor solicita ajuste à salina	Recebem e causam efeito ↔	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa
			Frequência	Salina solicita ajuste a fornecedor
Frequência	Empresa compra em função da necessidade	Recebem e causam efeito ↔	Estratégia, estrutura e rivalidade	Gestão estratégica

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Revela-se, de acordo com a Figura 38 e o Quadro 24, que o setor salineiro realiza contratos com algumas empresas fornecedoras de serviço e de insumo, com as quais mantém

negociações recorrentes (Contrato com fornecedores de serviço e de insumo \longleftrightarrow Programação com fornecedor), haja vista a relação contínua, constituída entre eles (Relação contínua com o fornecedor \longleftrightarrow Programação com fornecedor). Identifica-se também a preocupação em programar as aquisições e entrega, de acordo com a necessidade de estoque (Empresa compra em função da necessidade \longleftrightarrow Gestão estratégica), visto que a parceria criada proporciona flexibilidade de adequar os eventos consoantes às situações (Fornecedor solicita ajuste à salina \longleftrightarrow Salina solicita ajuste a fornecedor) e de minimizar os custos de transação econômica (Parceria entre fornecedor e empresa \longleftrightarrow Relação contínua com o fornecedor). Portanto, manter uma relação contínua, a fim de atender às expectativas das partes implicadas, é uma das estratégias empregadas pelas empresas salineiras. Dessa forma, corroboram-se as seguintes proposições:

- O bom relacionamento das empresas que participam de um cluster pode significar um baixo custo de transação econômica;
- Fazer parte do cluster simplifica a negociação e, conseqüentemente, minimiza os custos de transação.

Para Arbage (2004), a necessidade da especificidade de ativo provoca a recorrência de negociações, com a finalidade de que os investimentos realizados sejam freneticamente recuperados. Ele explica que, para investimentos idiossincráticos, é natural que a frequência das transações seja elevada. Logo, a associar investimentos singulares com padrão de recorrências nas transações, pode-se determinar uma estrutura de governança que reduza os custos de transação.

Williamson (1979) afirma que, em caso de negociações recorrentes, os indivíduos seguirão, tão somente, o seu respectivo *know-how*, para determinar o prosseguimento do vínculo comercial. Considerando que a frequência mínima das relações, entre os agentes, facilita a conduta oportunista e dá espaço a necessidade de um terceiro agente para a solução de eventuais adaptações no contrato. (ZYLBERSZTAJN, 1995)

Se o desejo dos agentes corresponde à continuidade da relação e à parceria ao longo do tempo (Relação contínua com o fornecedor \longleftrightarrow Parceria entre fornecedor e empresa), visto que as transações são recorrentes e não padronizadas (Relação contínua com o fornecedor \longleftrightarrow Segue a mesma política de compra, porém diversifica nas especificações) (MACNEIL, 1978), pode-se conjecturar que o setor emprega a estrutura de governança bilateral, regulada pela contratação relacional (WILLIAMSON, 1979).

4.42 RELAÇÃO COM O CLIENTE

No que diz respeito à venda, a maioria dos empresários salineiros mantém uma relação de parceria com os seus clientes. O compromisso, a qualidade e o desempenho do setor são fatores importantes para alicerçar esse vínculo e preservar o mesmo *portfólio*, ao longo do tempo. Com essa perspectiva, o diretor da empresa Sal 02 procura atender a um número pequeno de clientes, porém, singular, que compre em grande quantidade e com potencial de crescimento, para construir um relacionamento contínuo e recíproco.

O diretor da empresa Sal 07 explica a relação que constituiu com os seus clientes:

[...] normalmente, a gente tem uma clientela que já é assim [...] fidelizada, né. Ou seja, compram todo mês com a gente, e dificilmente a gente tem uma rotatividade de clientes novos toda hora. Não. Normalmente, a maioria dos clientes são sempre os mesmos.

No setor salineiro, a relação entre cliente e empresa é fidelizada, por se tratar de consumidores que compram há muito tempo, ou seja, desde o início da constituição da empresa. Todavia, há aqueles que são casuais, que compram, muitas vezes, regidos pela Lei da oferta e procura.

O diretor da empresa Sal 08 faz a seguinte ressalva “[...] eu tenho um cliente que, há vinte e cinco anos, eu forneço pra ele. Um cliente só [...] Eu tenho vários clientes desse porte. E tenho outros clientes que entra, sai. Fica oscilando, mudando, né, a carteira [...]”.

Segundo o diretor da empresa Sal 09, uma forma de manter o cliente fidelizado é trabalhar com a sua marca, ou seja, produzir o sal com a marca do cliente. Ele explica com a seguinte citação:

[...] Então, nós fizemos um contrato, eu produzo essa marca, Princesa do Pará. Então, com certeza eu atendo ele com um preço bom pra mim, atendo na marca dele, e o concorrente não consegue ter a mesma agilidade que eu tenho, porque o cara não vai conseguir registrar a marca, porque eu já registrei.

O diretor da empresa Sal 04 esclarece que a maior parte dos seus clientes compra continuamente, no entanto, aproximadamente 30% fazem aquisições esporádicas e adquirem sal somente duas vezes por ano. Ele, ainda explica que

[...] ele compra um estoque grande, principalmente no início do ano e no meio do ano; então, ele compra um estoque muito grande e vai utilizando, não é? De acordo... Isso depende muito do espaço do cliente, do espaço de acomodação, não é? De matéria prima. Então... Mas a nossa maior parte é de cliente que compra continuamente.

O diretor da empresa Sal 09 elucida que, às vezes, a situação econômica do País determinará a quantidade de sal que o cliente irá comprar, pois dependerá das suas condições de pagamento. Nesse contexto, há clientes que mantêm estoque para trinta dias; outros possuem estoque de reserva para sessenta dias, e há também aqueles que compram para uma semana ou, até mesmo, os maiores que adquirem sal para vinte quatro horas. Sobre este último, ele exemplifica com a seguinte citação:

[...] eu fui fornecedor da Perdigão muito tempo, tive que disponibilizar, abrir um depósito lá em Santa Catarina, lá em Videira, fizemos uma parceria com um grupo e conseguimos montar essa logística, mas chegou um ponto que eles querem estoque pra vinte e quatro horas dentro de casa, só. Eles só querem ter estoque pra vinte e quatro horas. Então, é impossível daqui do Nordeste eu conseguir manter uma logística que mantenha esse cliente atendido em vinte e quatro horas lá. Ele não quer estoque pra dois dias, pra três dias, ele só quer o estoque dentro do depósito dele pra ele trabalhar vinte e quatro horas. Todo dia tem que ter uma carreta descarregando lá. Todo dia, todo dia, todo dia, uma, duas, três, cinco, dependendo da necessidade dele.

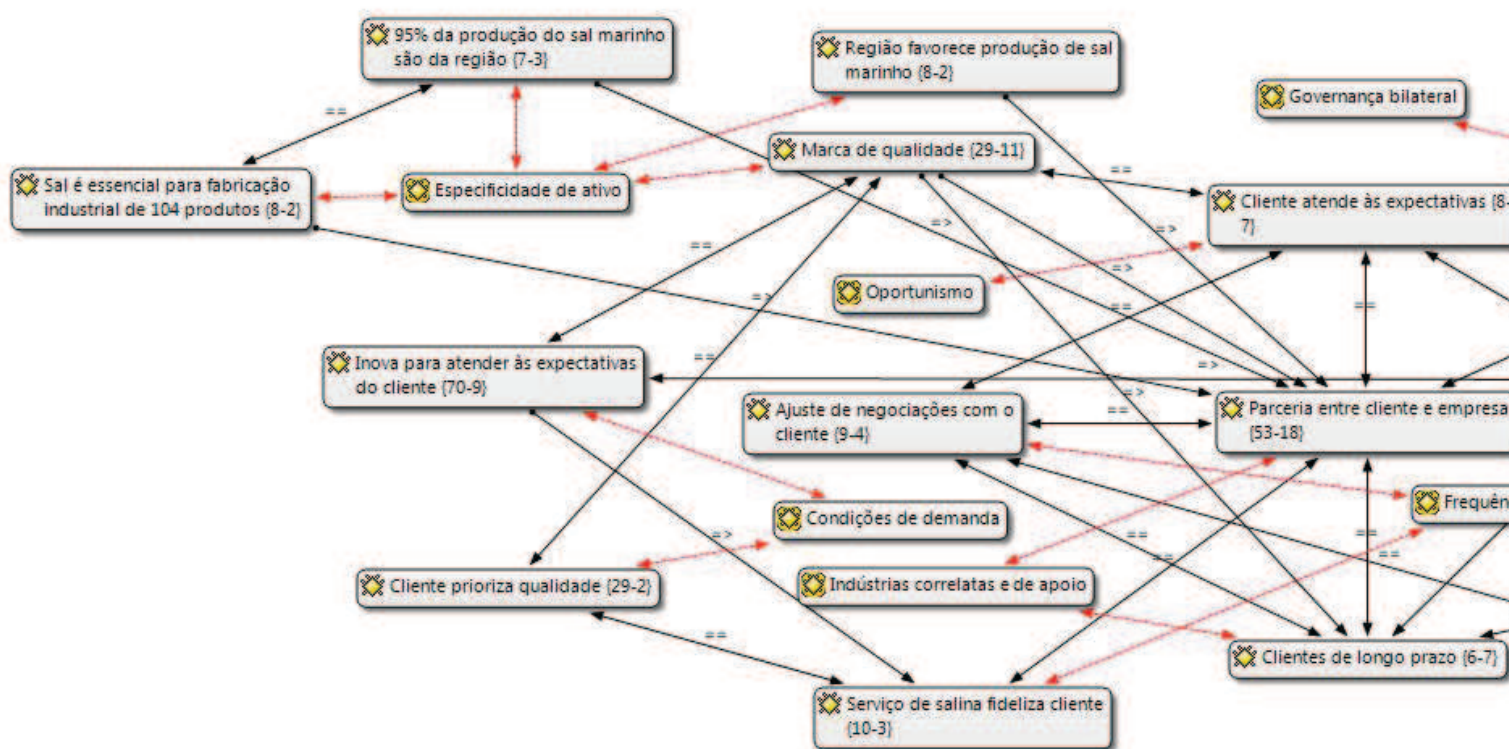
No que diz respeito aos ajustes nas vendas, a maioria das empresas salineiras afirma que molda as suas relações comerciais de acordo com as condições necessárias para a continuidade do negócio. Em consonância com o diretor da empresa Sal 04, a principal variável que precisa de adequação corresponde ao preço, porque ele muda rapidamente, em razão da influência do mercado ou das circunstâncias climáticas da região.

O diretor da empresa Sal 07 faz a seguinte ressalva:

[...] já chegou até ao ponto de a gente fechar o preço, fechar o pedido, depois, a gente receber ligação do cliente falando: olha, estou com um outro fornecedor aqui, que também é bom igual a você, me deu um preço melhor. Dá pra fazer alguma coisa? Às vezes, a gente chega num meio termo e às vezes é necessário sim fazer algum ajuste.

A dimensão frequência, com ênfase no cliente, está representada pelos códigos: ajuste de negociação com o cliente; programação para atender o cliente; cliente de longo prazo, e serviço de salina fideliza cliente, os quais foram relacionados no Atlas ti, e deram origem a seguinte rede, conforme Figura 39:

Figura 39 – Rede Frequência – Relação com cliente



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

No campo de interação da Figura 39, verificam-se as dimensões: especificidade de ativo, frequência, racionalidade limitada, oportunismo (TCT), condições de demanda e indústria correlata e de apoio (Cluster). Dependendo da representação dos códigos e da sua relação, seja por meio de códigos que recebam e causem influência ou aqueles que somente provoquem efeito, poderá representar aumento ou redução da frequência das transações, em conformidade com o Quadro 25:

Quadro 25 – Rede Frequência – Relação com cliente/ Influência dos códigos

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Especificidade de ativo	95% do sal marinho são da região	Recebem e causam efeito ↔	Especificidade de ativo	Sal é essencial para a fabricação industrial de 104 produtos
Especificidade de ativo	Sal é essencial para a fabricação industrial de 104 produtos	Provocam efeito →	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa
Especificidade de ativo	95% do sal marinho são da região	Provocam efeito →	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa
Especificidade de ativo	Região favorece produção de sal marinho	Provocam efeito →	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa
Especificidade de ativo	Marca de qualidade	Provocam efeito →	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa Clientes de longo prazo
Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Cliente atende às expectativas
			Governança bilateral	Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria
			Indústrias correlatas e de apoio	Clientes de longo prazo
			Frequência	Programação para atender cliente
			Frequência	Serviço de salina fideliza cliente
			Frequência	Ajuste de negociação com o cliente
Especificidade de ativo	Marca de qualidade	Recebem e causam efeito ↔	Condições de demanda	Inova para atender às expectativas do cliente Cliente prioriza qualidade
Oportunismo	Cliente atende às expectativas	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Cliente atende às expectativas
			Especificidade de ativo	Marca de qualidade
			Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa
			Frequência	Programação para atender cliente Ajuste de negociação com o cliente
Governança bilateral	Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria
			Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa Clientes de longo prazo
			Racionalidade limitada	Cliente conhece empresa
Racionalidade limitada	Cliente conhece empresa	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria
Racionalidade limitada	Cliente conhece empresa	Provocam efeito →	Frequência	Programação para atender o cliente
Frequência	Programação para atender o cliente	Recebem e causam efeito ↔	Racionalidade limitada	Cliente conhece empresa
				Empresa conhece cliente
Racionalidade limitada	Empresa conhece cliente	Recebem e causam efeito ↔	Frequência	Programação para atender o cliente
				Ajuste de negociações com o cliente

Frequência	Ajuste de negociações com o cliente	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Cliente atende às expectativas
			Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa
			Racionalidade limitada	Clientes de longo prazo
Frequência	Serviço de salina fideliza cliente	Recebem e causam efeito ↔	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa
			Condições de demanda	Cliente prioriza qualidade
Condições de demanda	Inova para atender às expectativas do cliente	Provocam efeito →	Frequência	Serviço de salina fideliza cliente

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Compreende-se, com base na Figura 39 e no Quadro 25, que as transações são recorrentes (Serviço de salina fideliza cliente ↔ Parceria entre cliente e empresa), em virtude da satisfação dos compradores e das empresas salineiras com a parceria conquistada ao longo do tempo (Cliente atende às expectativas ↔ Parceria entre cliente e empresa), uma vez que o serviço prestado pelos empresários salineiros capta a fidelização dos seus clientes, em razão da especificidade do produto (Região favorece produção de sal marinho → Parceria entre cliente e empresa) e da sua qualidade, seja em termos de segurança alimentar e de atendimento às peculiaridades exigidas (Marca de qualidade → Parceria entre cliente e empresa). Essa parceria possibilita versatilidade para adequar os fatores segundo as situações (Ajuste de negociações com o cliente ↔ Parceria entre cliente e empresa), bem como minimizar os custos de transação econômica, o que resulta nas seguintes proposições:

- A frequência de transações entre as organizações que estão envolvidas no cluster minimiza a incerteza de informações;
- O bom relacionamento das empresas que participam de um cluster pode significar um baixo custo de transação econômica;
- Fazer parte do cluster simplifica a negociação e conseqüentemente minimiza os custos de transação.

Arbage (2004) ressalta que a não recorrência das transações pode ocasionar falha no planejamento de longo prazo e elevar os custos das relações entre os agentes. Nessa perspectiva, Augusto (2015) acrescenta que as transações recorrentes proporcionam a atenuação de estoque, o dinamismo e a maleabilidade de entrega, como também a constatação e o restringimento dos problemas na produção.

É natural a recorrência das transações comerciais, em razão da singularidade da região salineira (Região favorece produção de sal marinho → Parceria entre cliente e empresa), a qual é responsável por 95% do sal marinho que é produzido em todo País (95% do sal marinho são da região → Parceria entre

cliente e empresa), como também da necessidade de sal para a fabricação de 104 dos 150 produtos das indústrias alimentícias e de transformação (Sal é essencial para a fabricação industrial de 104 produtos → Parceria entre cliente e empresa). Além disso, a preocupação que o setor sente em difundir a excelência de sua marca, por estar sempre inovando para atender às peculiaridades de seus clientes (Marca de qualidade ↔ Inova para atender às expectativas do cliente), o que corrobora com a seguinte proposição:

- A especificidade de ativo facilita a recorrência das transações.

Para Williamson (1979), diante das características verificadas, com base na Figura 39 e no Quadro 25, compreende-se que a frequência de transação, a parceria constituída e a identificação dos agentes determinam que a indústria do sal emprega a estrutura de governança bilateral, sistematizada na contratação relacional. O contrato relacional tem como base a relação dos agentes e a sua evolução durante o tempo (MACNEIL, 1978).

De acordo com as informações que já foram discutidas nas dimensões: racionalidade limitada, oportunismo, frequência, incerteza e especificidade de ativo, elaborou-se o Quadro 26, que resume todos os custos *ex-ante* e *ex-post* identificados no setor salineiro:

Quadro 26 – Custos *ex-ante* e *ex-post*

Custo de Transação Econômica				
Pressupostos comportamentais	Relação com fornecedores		Relação com clientes	
	Custos <i>ex-ante</i>	Custos <i>ex-post</i>	Custos <i>ex-ante</i>	Custos <i>ex-post</i>
Racionalidade Limitada	-Informações por meio de sites e e-mails -Visitas <i>in loco</i>	-Descumprimento de prazo de entrega	-Identifica informações (Serasa e visitas <i>in loco</i>) -Monitoramento -Investe em padrões de qualidade -Respeita prazos de entrega	-Descumprimento de prazo de pagamentos -Inadimplência
Oportunismo	-Visitas <i>in loco</i> ; -Acesso à informação do processo produtivo, atendimento e funcionamento; -Busca informações dos clientes do fornecedor, referente à pontualidade das suas entregas; -Procura informações das especificidades do produto; -Utiliza <i>websites</i> e Serasa para obter informações; -Aplica questionários.	-Descumprimento de prazo de entrega	-Empresa demonstra a indispensabilidade de conhecê-los para atendê-lo com excelência; -Informações por meio de Serasa, Receita Federal e Sintegra; -Representantes fazem contato com o cliente; -Inova para o cliente;	-Descumprimento de prazo de pagamentos
Atributos de Transação	Fornecedores		Clientes	
	Custos <i>ex-ante</i>	Custos <i>ex-post</i>	Custos <i>ex-ante</i>	Custos <i>ex-post</i>
Especificidade de Ativo	-Identificar o fornecedor; -Investe em adaptação das máquinas.	-Descumprimento de prazo de entrega; -Rápida depreciação.	-Logística; -Investe em capacitação de funcionário.	-Insatisfação do cliente

Incerteza	-Identificar divergência na negociação; -Verificar informação a respeito da especificidade do insumo	-Descumprimento de prazo de entrega; -Má qualidade do produto	-Contacta cliente para programação de frete	-Realocar o sal
Frequência	-Programar as aquisições e entrega de acordo com a necessidade de estoque	-Descumprimento de prazo de entrega	-A qualidade oferecida, seja em termos de segurança alimentar e de atendimento às especificidades exigidas.	-Insatisfação do cliente

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

4.43 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Nesta pesquisa, foram estudadas as estruturas de governança de mercado, trilateral e bilateral, pautadas nas suas respectivas formas contratuais. Na estrutura de governança de mercado, não há necessidade de conhecer os agentes envolvidos nas operações de compra e venda, visto que não existe dependência entre as partes (WILLIAMSON, 1991). Isso difere do que foi identificado na pesquisa, a julgar por todo o anseio da indústria salineira, de construir uma parceria, ao longo do tempo, com os seus fornecedores e clientes.

Já a estrutura de governança trilateral é caracterizada pelas negociações ocasionais, mistas e idiossincráticas, que compreendem os contratos neoclássicos (WILLIAMSON, 1985). Diferentemente de transações eventuais, verificaram-se, na pesquisa, acordos recorrentes, mistos e idiossincráticos, baseados na contratação relacional, que faz referência à estrutura de governança bilateral (WILLIAMSON, 1979), conforme descrição abaixo:

4.44 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA BILATERAL

Verificaram-se, na pesquisa, que as transações da indústria salineira são recorrentes, vista a alta especificidade de ativos, com peculiaridades diversas dos agentes implicados, características de negociações não padronizadas, aspectos que compreendem a estrutura de governança bilateral, pautada na contratação relacional entre fornecedores e clientes (WILLIAMSON, 1979; 1985). Isso de ratifica na descrição abaixo:

4.45 RELAÇÃO COM FORNECEDOR

A maioria dos empresários salineiros relata o quão é essencial conhecer os seus fornecedores, para que as sua expectativas, em termos de preço, pontualidade na entrega e qualidade, sejam atendidas. O diretor da empresa Sal 04 destaca que a importância está,

principalmente, em assegurar o fluxo do processo e a qualidade dos insumos adquiridos. Nessa perspectiva, o interesse do setor é constituir uma relação duradora com o fornecedor, que propicie confiança e parceria entre ambos.

Para o setor salineiro, conhecer o fornecedor assegura confiança, fornecimento de qualidade, bem como rigor no prazo de entrega, além de um atendimento de acordo com as exigências da indústria do sal. Para tanto, é necessário, segundo o diretor da empresa Sal 05, as organizações salineiras realizarem visitas *in loco* e, do mesmo modo, receber visitas dos seus fornecedores.

A fim de garantir a autonomia entre os fornecedores e as empresas salineiras, apesar de serem bilateralmente dependentes, as organizações resolveram selecionar, no mínimo, dois fornecedores para o processo de cotação. Normalmente, são fornecedores que já construíram uma relação com o setor salineiro ao longo do tempo, o que não os impede de ser substituídos, caso os atributos (preços atrativos, qualidade e pontualidade na entrega) não estejam de acordo com as especificidades determinadas.

O diretor da empresa Sal 01 faz a seguinte ressalva:

A independência existe, porque... o princípio básico da gente é não comprar a um só fornecedor. É dividir, porque você pode chegar a ter um super... um cliente grande lhe pede uma quantidade grande de sacaria. Aí, como eu sou pequenininho, eu posso ficar de banda. Então, a gente tem dois, três fornecedores pra que isso não aconteça.

O diretor da empresa Sal 05 corrobora a afirmação:

É, a gente acaba sempre comprando de dois. A gente está sempre buscando um segundo, né, porque dois sempre têm, não tem nenhum que seja só um, né. Mas têm alguns produtos que só têm dois; então, nós vamos comprar dos dois. Ah, um está mais caro que o outro, então a gente compra um pouquinho menos em um, um pouquinho mais no outro. Mas está sempre assim.

A condição de selecionar, entre dois ou mais fornecedores, evita, segundo o diretor da empresa Sal 04, problemas no fluxo do processo de produção, atrasos e modificação de preços, haja vista que haverá outro para atender, de acordo com as peculiaridades da empresa salineira.

O diretor da empresa Sal 08 esclarece:

Não, não. Nós não podemos ficar só com um fornecedor. Eu [...] sempre advogo com o meu cliente que eu sou o melhor fornecedor, e ele deve

comprar só comigo, né. E eu tenho conseguido. Mas eu mesmo não quero ficar só com um [...] fornecedor não, de sacaria não.

O diretor da empresa Sal 07 destaca a sua dependência com a fornecedora de sal *in natura*, todavia é recíproca, pois um precisa do outro. Com o passar do tempo, esse vínculo se tornou uma parceria, a qual já completou dezoito anos. Para ele, o que move essa relação é a confiança existente entre ambos, e que vem satisfazendo os seus anseios como refinador. Ele explica como funciona essa parceria:

[...] A produção que divido é de três clientes. Sal 07 tem 75% da produção de sal dele, e [...] os outros 25% é dividido entre outros dois [...] clientes menores. Então, ele, praticamente essa salina só depende desses três clientes, mas nós é que somos o peso maior [...]

No setor salineiro, alguns fazem contrato com fornecedores de insumo ou de serviço, todavia a maioria não estabelece essa prática. E aqueles que conseguem determinar sua relação, por meio de um acordo formalizado, ao longo do tempo, percebem que essa condição de negócio se transforma em parceria.

O diretor da empresa Sal 07 faz o seguinte esclarecimento:

[...] Eu tenho um contrato só, porque nós temos uma parceria de muitos anos, com a empresa salineira Sal 12 [...] Então, nós temos uma parceria lá, e ele produz a matéria prima, e a gente faz a industrialização, né. Então, já temos lá quinze anos. E temos um contrato de dez, com renovação de mais cinco [...] Então, nós temos um contrato... atualmente, nós temos um contrato que tem... já tem um tempo que foi feito, deve ter mais uns cinco ou seis anos de validade ainda. E tem uma cláusula que ele é renovado automaticamente por cinco anos, se nenhuma das partes se manifestarem.

O diretor da empresa Sal 08 corrobora a relação de parceria com a indústria salineira:

[...] existe um contrato formal. Realmente não é um contrato assinado, mas existe um contrato de cavalheiro que faz seis anos que nós mantemos esse contrato, que a empresa que nos fornece, nos fornece há seis anos, existe um contrato de cavalheiro. Não existe assinado no papel, mas é um contrato de cavalheiro, uma retirada X toneladas, por mês, a preço fixo, né.

Nessa relação entre o setor salineiro e o fornecedor os empresários afirmam que a pontualidade é o atributo mais questionado. Portanto, a falha de cumprimento, por parte da empresa fornecedora, geralmente, é referente a prazo de entrega ou, até mesmo, à quantidade de insumo disponibilizada, todavia, no que diz respeito à qualidade, não há grandes problemas

Entretanto, o diretor da empresa Sal 04 destaca problemas referentes à qualidade de embalagem, um fator importante, por ser o principal custo do seu produto, bem como dificuldades apresentadas nos equipamentos comprados. Ele explica que algumas máquinas adquiridas não estão na sua completude; então, solicita-se ao fornecedor uma compensação, seja em termos de refazer o pedido ou de abatimento no preço, em razão da inconveniência causada.

Como forma de monitorar o descumprimento do fornecedor, o diretor da empresa Sal 05 faz a seguinte ressalva:

A gente tem uma tabela, enfim, um procedimento, falhou o nome agora, aonde a gente vai pontuando esse fornecedor, e ele é ciente disso, e ele vai recebendo essa pontuação. Então, quando ele tá chegando na zona crítica, ou ele realmente muda a forma de trabalhar com a gente, ou a gente vai mudar de fornecedor.

O diretor da empresa Sal 02 explica como faz para manter a relação com o fornecedor, apesar dos atrasos:

Como a gente trabalha com fornecedores, assim, há um certo tempo, até para criar esse relacionamento, a gente tenta até ter uma certa flexibilidade. Então assim, por exemplo, não cumpriu o prazo, vai atrasar uma semana, "ah, mas tem multa, tem isso", a gente procura não acionar esse tipo de recurso, até para garantir essa continuidade no relacionamento. Então, a gente vai criando outro tipo de coisa para poder suprir isso, como, por exemplo, sempre que eu tenho uma mercadoria a ser entregue, eu tenho sempre outro já na reserva, "ah, não vai chegar", "então, vamos acionar esse mais rápido", "ah, não vai chegar"; "então, você vai me mandar frete aéreo", "ah, vai sair mais caro", "vai, mas é o custo agora que você vai pagar por ter atrasado comigo".

O diretor da empresa Sal 05 enfatiza que procura evitar as dificuldades geradas, em virtude de atraso de entrega, adquirindo insumos de, pelo menos, dois ou três fornecedores, bem como investe em estoque mínimo. Assim sendo, o prejuízo imediato, para a empresa, não existe, a não ser a perda de estar mantendo um capital imobilizado pela ineficiência de outros. Porém, nem sempre essa situação é responsabilidade exclusiva do fornecedor, pois, muitas vezes, ele depende de infraestrutura rodoviária e marítima.

Em alguns casos, as empresas salineiras não se desvinculam de seus fornecedores, principalmente dos prestadores de serviço, em virtude de uma especificidade atribuída a essa relação de negócio, que é peculiar a uma determinada organização fornecedora ou, até mesmo, porque a modificação ocasionaria um custo alto. O diretor da empresa Sal 04 afirma que, apesar de haver descumprimento de acordo estabelecido na operação de compra, a

organização não rescinde, em razão da especificidade do serviço que o fornecedor presta, haja vista o custo de mudança que a alteração originaria, portanto, prefere-se realizar um ajuste na relação comercial.

O diretor da empresa Sal 12 exemplifica essa dependência:

[...] A nossa balança é Toledo, a gente não pode fugir disso [...] tem vários distribuidores que vendem peça Toledo, tem vários mecânicos que prestam serviço para a Toledo, mas existe uma certa dependência da Toledo [...] Todos caminhões nosso são Mercedes. Então, nós temos uma certa dependência da Unidas aqui, que é quem dá assistência técnica da Mercedes. Todos nossos tratores, máquinas, são COMAX. Nós temos uma certa dependência da assistência técnica da COMAX. Então, temos que ser tolerantes. Não podemos ser intolerantes. Não tem várias Toledos pra você procurar, ou: não, tira essa balança, vamos colocar uma Filizola.

A maioria das empresas salineiras negocia suas compras de insumo para um período menor de seis meses. Nesse ínterim, o diretor da empresa Sal 05 enfatiza que, um mês antes de finalizar o seu estoque, inicia-se uma pesquisa, para determinar com qual fornecedor irá fechar a compra. Dependendo do desejo da empresa, a mercadoria pode ser entregue em um só momento ou ser programada para certo período. Da mesma forma, há negociação do pagamento, que normalmente é efetuado ao longo do período.

O diretor da empresa Sal 07 elucida como realiza a sua programação de compra:

Normalmente, a gente faz assim, a gente faz uma programação de dois, três meses, pra ter o preço também, né [...] a gente, às vezes, tem o indício de que o mercado vai subir, então a gente procura fazer uma programação longa. E aí a gente trabalha dentro do estoque médio, né, e a gente mantém sempre um estoque médio pra suportar dois meses, pelo menos, sem receber o estoque. Então, se houver algum atraso, alguma coisa assim, a gente consegue suportar um mês e meio, até dois meses, às vezes, dependendo do item.

Porém, há empresas salineiras que fecham seus contratos de compra, considerando de um a dois anos, o que é renovado, a cada período, de acordo com as suas necessidades. A entrega do insumo é cumprida em conformidade com a demanda e com o fluxo financeiro da organização.

Na relação entre fornecedores e empresas salineiras, os aspectos que mais interferem são: o cumprimento do prazo de entrega, a falha na quantidade recebida, as oscilações de preço do insumo e a própria falta de organização da indústria do sal. Nessa perspectiva, o diretor da empresa Sal 08 ressalta a necessidade de a organização se adequar às condições

impostas pelo fornecedor, o que resulta em excesso de trabalho, visto que o planejamento de compra não foi executado na sua plenitude.

O diretor da empresa Sal 07 explica o quão as variações no preço do insumo afetam o setor:

Porque veja bem... primeiro, pela situação que setor salineiro, hoje, se encontra, né [...] estamos numa crise muito grande, né. São dois anos de seca, vamos para o terceiro, parece, os preços lá embaixo, e a indústria salineira costuma tentar fazer mágicas, né. Então, a gente vai tirando da nossa margem, vai tirando, vai tirando, e não consegue repassar o preço, os aumentos, né, que nós temos, para o consumidor. Então, muitas vezes o fornecedor ele não consegue sustentar pra você o mesmo custo, então você hoje, em vários itens, você tem tido aumentos consecutivos. Por exemplo, embalagem é uma que tem vindo com muitos aumentos consecutivos, e a gente não consegue aumentar nosso preço de tabela hoje [...]

Um aspecto que o diretor da empresa Sal 09 ressalta corresponde à falta de união e organização da indústria salineira. Para ele, as negociações de compra e venda seriam mais atrativas ao setor, se fossem realizadas em conjunto, o que poderia amenizar as dificuldades provocadas pela atual crise da indústria. Ele, ainda, acrescenta:

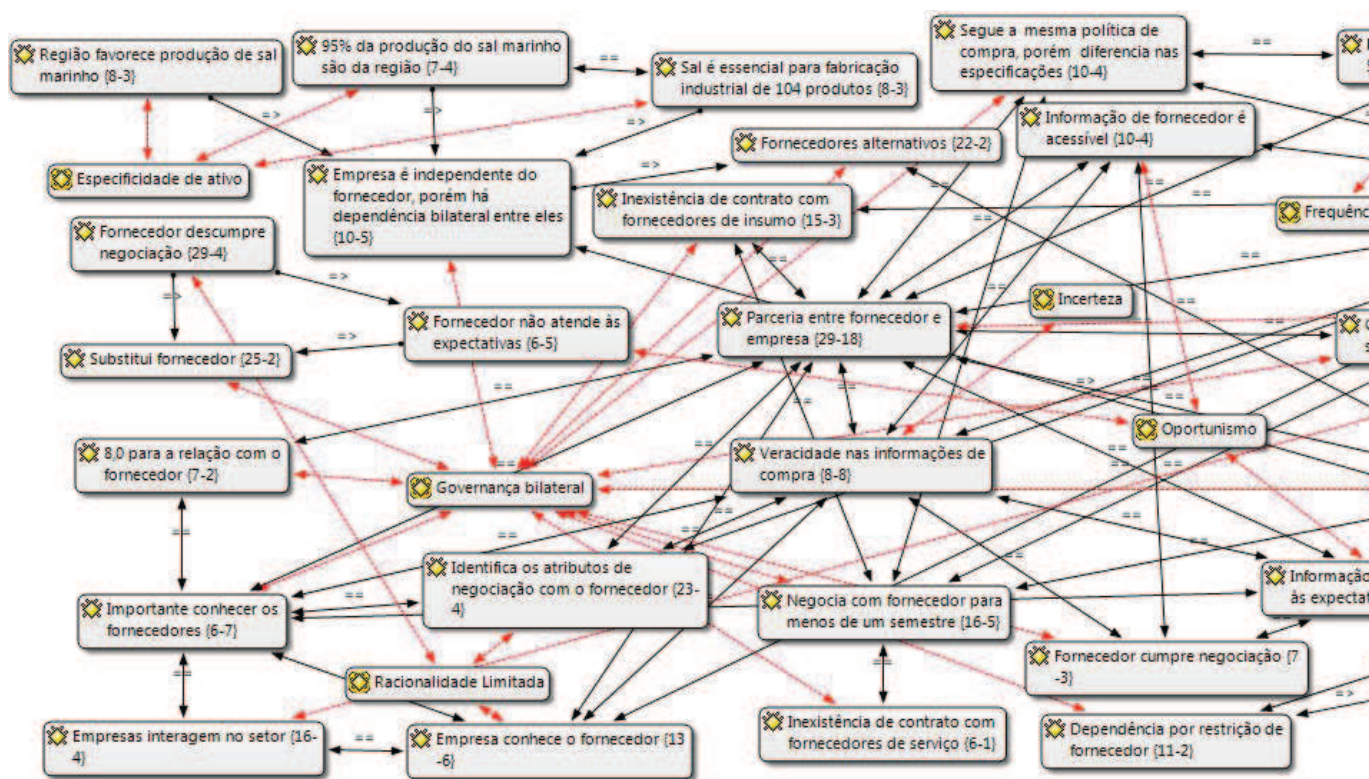
[...] pra gente formar, na minha opinião, uma central de compras. Porque, se você juntar o volume de todo mundo, dá uma importância muito grande pra gente começar a tentar se impor pra esses fornecedores. Hoje eles que se impõem pra gente. Da mesma forma como funcionaria isso também pra venda. Eu acho que seria uma das soluções para o mercado salineiro, seria se montar uma estrutura de venda unificada pra uma espécie de central de vendas distribuir a venda pra todo mundo, pra todas as empresas que são ligadas ao sindicato. Quem não é ligado, faça do jeito que ele quiser. Mas quem for ligado ao sindicato, uma central de vendas, computando preço, custo da mercadoria, o que custa pra gente hoje, o custo dos insumos, os impostos que tem que ser pago, tudo direitinho. Botar tudo na ponta do lápis e dizer: olha, nós do sindicato só podemos vender o sal a X, porque, se a gente vender por menos disso aqui, nós vamos ficar devendo alguma coisa disso. E a primeira coisa que a gente começa a ficar devendo, são os impostos, que é o que demora mais a ser cobrado.

Nas operações de compra, o setor salineiro procura verificar preço, qualidade, pontualidade e flexibilidade nos prazos de pagamento, os quais são critérios imperativos para manter a parceria entre fornecedor e empresa salineira. Essa política é um procedimento padrão para os empresários salineiros, já que o êxito de suas vendas depende do sucesso de suas aquisições.

A dimensão Contrato relacional – Governança bilateral, com ênfase no fornecedor, está representada pelos códigos: fornecedores alternativos; substitui fornecedores; contrato

com fornecedores de serviço e de insumo, independente, porém dependente bilateralmente; negocia com fornecedores para menos de um semestre; cotação para escolher fornecedor; segue a mesma política de compra, porém diferencia nas especificações; inexistência de contrato com fornecedores de insumo; inexistência de contrato com fornecedores de serviço; dependência por restrição de fornecedor; 8,0 para a relação com o fornecedor, e importante conhecer o fornecedor, os quais foram relacionados no Atlas ti, e deram origem à seguinte rede, de acordo com a Figura 40:

Figura 40 – Rede Estrutura de Governança Bilateral – Relação com fornecedor



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Na interface dos códigos, conforme Figura 40, verificam-se as dimensões: frequência, incerteza, especificidade de ativo, oportunismo, racionalidade limitada (TCT); indústria correlata e de apoio (Cluster). Dependendo da representação e das suas interações, sejam por meio de códigos que recebam e causem influência ou aqueles que somente provoquem efeito, poderão determinar o método de contratação e a estrutura de governança da indústria do sal, conforme Quadro 27.

Quadro 27 – Rede Estrutura de Governança Bilateral – Relação com fornecedor/Influência dos códigos

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Inexistência de contrato com fornecedores de insumo
				8,0 para a relação com o fornecedor
				Importante conhecer os fornecedores
				Cotação para escolher fornecedor
				Contrato com fornecedores de serviço e de insumo
			Racionalidade limitada	Segue a mesma política de compra, porém diversifica nas especificações
				Identifica os atributos de negociação com o fornecedor
			Empresa conhece o fornecedor	
			Incerteza	Veracidade nas informações de compra
			Oportunismo	Informação de fornecedor atende às expectativas
Oportunismo	Informação de fornecedor é acessível			
Indústrias correlatas e de apoio	Fornecedores de longo prazo			
Frequência	Programação com fornecedor			
Governança bilateral	Segue a mesma política de compra, porém diversifica nas especificações	Recebem e causam efeito ↔	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa
				Fornecedores de longo prazo
			Frequência	Programação com fornecedor
Frequência	Programação com fornecedor	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Segue a mesma política de compra, porém diversifica nas especificações
				Contrato com fornecedores de serviço e de insumo
			Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa
Especificidade de ativo	Região favorece a produção de sal marinho	Provocam efeito →	Governança bilateral	Fornecedores de longo prazo
	95% da produção do sal marinho são da região	Provocam efeito →	Governança bilateral	Empresa é independente do fornecedor, porém há dependência bilateral entre eles
	Sal é essencial para fabricação industrial de 104 produtos	Provocam efeito →	Governança bilateral	Empresa é independente do fornecedor, porém há dependência bilateral entre eles
Indústrias correlatas e de apoio	Fornecedores de longo prazo	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Frequência
				Programação com fornecedor
			Racionalidade limitada	Segue a mesma política de compra, porém diversifica nas especificações
				Inexistência de contrato com fornecedores de insumo
				Cotação para escolher fornecedor
			Oportunismo	Contrato com fornecedores de serviço e de insumo
				Veracidade nas informações de compra
			Empresa conhece o fornecedor	
Identifica os atributos de negociação com o fornecedor				
Informação de fornecedor é acessível				
Informação de fornecedor atende às expectativas				
Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa			
Governança bilateral	Contrato com fornecedores de serviço e de insumo	Recebem e causam efeito ↔	Indústrias correlatas e de apoio	Frequência
				Programação com fornecedor
			Governança bilateral	Fornecedores de longo prazo
Governança bilateral	Cotação para escolher fornecedor	Recebem e	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa
				Fornecedores de longo prazo
			Governança bilateral	Negocia com fornecedor para menos de um semestre

		causam efeito ↔		Fornecedores alternativos
Indústrias correlatas e de apoio	Principais fornecedores estão fora da Região Potiguar	Provocam efeito →	Governança bilateral	Dependência por restrição de fornecedor
				Empresa é independente do fornecedor, porém há dependência bilateral entre eles
Indústrias correlatas e de apoio	Fornecedores restritos	Provocam efeito →	Governança bilateral	Dependência por restrição de fornecedor

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Oportunismo	Informação de fornecedor atende às expectativas	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Importante conhecer os fornecedores
			Incerteza	Fornecedor cumpre negociação
			Indústrias correlatas e de apoio	Veracidade nas informações de compra
				Parceria entre fornecedor e empresa
Oportunismo	Informação de fornecedor é acessível	Recebem e causam efeito ↔	Indústrias correlatas e de apoio	Fornecedores de longo prazo
				Parceria entre fornecedor e empresa
			Governança bilateral	Fornecedor cumpre negociação
			Incerteza	Veracidade nas informações de compra
Governança bilateral	Negócio com fornecedor para menos de um semestre	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Inexistência de contrato com fornecedores de serviço
				Inexistência de contrato com fornecedores de insumo
				Contrato com fornecedores de serviço e insumo
				Cotação para escolher fornecedor
				Segue a mesma política de compra, porém diversifica nas especificações
Incerteza	Veracidade nas informações de compra	Recebem e causam efeito ↔	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre fornecedor e empresa
				Fornecedores de longo prazo
			Racionalidade limitada	Identifica os atributos de negociação com o fornecedor
				Empresa conhece o fornecedor
			Oportunismo	Informação de fornecedor atende às expectativas
				Informação de fornecedor é acessível
				Governança bilateral
Governança bilateral	Empresa é independente do fornecedor, porém há dependência bilateral entre eles	Provocam efeito →	Governança bilateral	Fornecedor cumpre negociação
				Fornecedores alternativos
Racionalidade limitada	Empresa conhece o fornecedor	Recebem e causam efeito ↔	Indústrias correlatas e de apoio	Empresas interagem no setor
				Parceria entre fornecedor e empresa
			Incerteza	Fornecedores de longo prazo
				Veracidade nas informações de compra
Racionalidade limitada	Identifica os atributos de negociação com o fornecedor	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Importante conhecer os fornecedores
			Indústrias correlatas e de apoio	Importante conhecer os fornecedores
				Parceria entre fornecedor e empresa
			Incerteza	Fornecedores de longo prazo
Governança bilateral	Inexistência de contrato com fornecedores de insumo	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Negocia com fornecedor para menos de um semestre
				Parceria entre fornecedor e empresa
			Indústrias correlatas e de apoio	Fornecedores de longo prazo
Oportunismo	Fornecedor não atende às expectativas	Provocam efeito →	Governança bilateral	Substitui fornecedor
Racionalidade limitada	Fornecedor descumpe negociação	Provocam efeito →	Governança bilateral	Substitui fornecedor
			Oportunismo	Fornecedor não atende às expectativas
Governança bilateral	Importante conhecer os fornecedores	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	8,0 para a relação com o fornecedor
			Indústrias correlatas e de apoio	Empresas interagem no setor
				Parceria entre fornecedor e empresa
			Incerteza	Veracidade nas informações de compra
			Racionalidade limitada	Identifica os atributos de negociação com o fornecedor
			Racionalidade limitada	Empresa conhece o fornecedor
Oportunismo	Informação de fornecedor atende às expectativas			

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

O setor salineiro procura conhecer os seus fornecedores, a fim de manter uma relação de parceria ao longo do tempo (Empresa conhece o fornecedor \longleftrightarrow Parceria entre fornecedor e empresa), apesar de eles estarem localizados fora da região potiguar, visto que eles constroem uma dependência bilateral (Principais fornecedores estão fora da Região Potiguar \longleftrightarrow Empresa é independente do fornecedor, porém há dependência bilateral). A indústria do sal segue a mesma política de compra, porém se diferencia nas especificidades de cada negociação (Segue a mesma política de compra, porém diversifica nas especificações \longrightarrow Parceria entre fornecedor e empresa), o que caracteriza transações não padronizadas (WILLIAMSON, 1979).

Ainda que seja um número restrito de fornecedores (Fornecedores restritos \longrightarrow Dependência por restrição de fornecedor), o setor identifica dois a três para o processo de cotação (Cotação para escolher fornecedor \longleftrightarrow Fornecedores alternativos); a partir dessa fase, algumas empresas salineiras acordam, via contrato, com os seus fornecedores (Contrato com fornecedores de serviço e de insumo \longleftrightarrow Negocia com fornecedor para menos de um semestre); outras preferem não formalizar o acordo (Inexistência de contrato com fornecedores de insumo \longleftrightarrow Negocia com fornecedor para menos de um semestre), por conseguinte, iniciam-se as operações de compra. Em virtude da versatilidade das negociações, normalmente, fecham as aquisições para menos de um semestre, as quais são renovadas, dependendo da necessidade da empresa. Todavia, constitui-se, comumente, uma relação contínua, em razão da especificidade de ativo da região norte-riograndense (Região favorece a produção de sal marinho \longleftrightarrow Empresa é independente do fornecedor, porém há dependência bilateral entre eles), o que também favorece o fluxo de fornecedores para a indústria salineira (FARINA, 1999). Posto isso, corrobora-se a seguinte proposição:

- O cluster facilita a captação de recursos para a organização.

As empresas salineiras afirmam que, em situações de inconformidades com os seus fornecedores, eles solucionam o problema na própria negociação (Parceria entre fornecedor e empresa Fornecedores de longo prazo), por se tratar de uma contratação relacional (MACNEIL, 1978). Entretanto, quando a relação não mais satisfaz a ambos, substitui-se o fornecedor por outro (Fornecedor não atende às expectativas \longleftrightarrow Substitui fornecedor), que também faça parte do *portfólio* da empresa; caso não seja suficiente, eles empregam os meios necessários para identificar outra empresa fornecedora.

Na maioria das vezes, as empresas salineiras estão satisfeitas com a relação que construíram com os seus fornecedores, visto que eles honram o compromisso assumido (Informação de fornecedor atende às expectativas \longrightarrow Fornecedor cumpre negociação), considerando que as

divergências, que, porventura, aconteçam, não causam conflitos que não possam ser resolvidos na própria transação comercial (MACNEIL, 1978).

4.46 RELAÇÃO COM O CLIENTE

A indústria do sal é categórica no que diz respeito à necessidade de conhecer os seus clientes e suas peculiaridades. Nesse contexto, o diretor da empresa Sal 04 afirma que otimizar os custos, eliminar perdas e evitar retrabalhos são três fatores que justificam a importância de compreender os elementos que envolvem as operações de venda. Portanto, realizar visitas *in loco*, para acompanhar a estrutura, o potencial e o desempenho do cliente, é basilar para a proximidade dessa relação.

O diretor da empresa Sal 09 explica o porquê da realização de visitas *in loco*:

[...] Se eu começar a atender um cliente grande, de potencial, não demora mais de noventa dias pra mim ir lá conhecer, ver a estrutura, ver o funcionamento, realmente o que o cara está fazendo no mercado. Até porque hoje quando você... como o sal a gente vende pra trinta, sessenta dias, o cliente de grande volume, em sessenta dias ele chuta um determinado volume de dinheiro. Precisa você conhecer, pra poder gerar a confiança de dar o crédito pra ele.

Para o diretor da empresa Sal 02, a dependência, entre cliente e empresa salineira, chega a ser saudável, quando há uma parceria recíproca entre ambos. Nesse caso, a dependência está relacionada à confiança constituída ao longo do tempo. O diretor da empresa Sal 04 destaca que a dependência existente, entre eles, proporciona maior interação *in loco*.

Ele, ainda, elucida que:

Se você mantiver essa dependência, você vai ter sempre um contato com o cliente com maior frequência. Então, você vai conhecendo ele, conhecendo [...] Quais fornecedores que ele está tendo fora você, quais os preços que ele pratica, qual o preço que você pode praticar, qual é a qualidade do produto que você pode fornecer. Por isso que é bom ter essa dependência, porque você ser independente junto com o cliente você não sabe o que está acontecendo com ele, então fica difícil você impor uma especificação sua [...] Como é que se diz? Impor seu produto, não é?

O diretor da empresa Sal 12 faz a seguinte ressalva:

[...] É assim, tem época que eu sou mais dependente deles, tem época que eles são mais dependentes de mim. Então, a gente fica sempre nesse jogo [...]

Para os empresários salineiros, é necessário possuir uma carteira de cliente diversificada, em razão da sazonalidade de algumas indústrias em determinadas época do ano. O diretor da empresa Sal 04 ressalta que, em consequência de possíveis férias coletivas, que as indústrias possam oferecer aos seus funcionários, o setor do sal deve buscar os mais diversos clientes, como indústria agropecuária, alimentícia, química e farmacêutica, a fim de que possam garantir a sua produção e o seu faturamento.

O diretor da empresa Sal 07 explica a importância de diversificar:

É importante, com certeza. É importante porque se eu tivesse que depender de um cliente só, ou dois, sei lá, se um sair do mercado de repente, ou parar as atividades, eu estou morto. Né? Aonde eu vou encontrar outro pra substituir tão imediatamente assim uma lacuna tão grande, né.

A indústria salineira também celebra contrato com os seus clientes, principalmente, com o mercado externo e as indústrias de grande porte, a fim de que as exigências e garantias, de ambas as partes, possam ser atendidas. No geral, para a venda pulverizada, quando os clientes estão localizados no mercado interno, a realização do contrato não é necessária. No entanto, o contrato está mais para uma formalização de parceria, como explica o diretor da empresa Sal 12:

É um acordo de parceria. Não seria um contrato de compra e venda [...] Seria acordo de parceria, na venda do nosso produto [...] A nossa empresa trabalha com produto in natura. Isto é, sal bruto. Ela não beneficia o sal. Então ela não tem cliente final, só tem cliente secundário. Esses clientes, são poucos clientes, são quatro clientes, dois instalados dentro da salina, e dois em Mossoró. A gente estabelece com eles o quê? A produção da salina, seja duzentas mil toneladas de sal, é negociado com eles uma cota pra cada um deles, de tal maneira que a gente escoe toda nossa produção, e formaliza algumas condições. Quais sejam, preços... alguns parâmetros de preço, variação de preço baseada no mercado, em pesquisa do próprio mercado, alguns serviços que nós prestamos pra eles, a sessão das instalações, no caso dos que estão estabelecidos, aqui, dentro da máquina da salina. Ai tem obrigações de qualidade da nossa parte, da qualidade de adimplência da parte deles, e algumas cláusulas que são ajustadas, de tal forma que a gente trabalha hoje com... [...] um... escoo toda nossa produção... dois... com pouquíssimos clientes... três... com inadimplência zero... Só problema, preço. Preço nós temos que acompanhar o mercado pra poder que eles tenham também condições de eles estarem no mercado, né, na ponta, com o consumidor final. As vezes o consumidor final também intermediários também, tem terciários, até chegar no final. Mas a gente sempre mantém essa condição. Quando o mercado está em baixa, tem problemas de preço, isto é, os preços ficam tão baixos que ficam basicamente batendo com os custos, você fica numa situação difícil. Você tem que manter com eles uma condição, você nem tem que procurar alternativas, não pode nem procurar alternativas, por força, não tanto do contrato em si, porque o contrato em si não é contrato jurídico, nem amarrado, nem fechado, mas eticamente, nós

somos proibidos de... assim, somos impedidos de procurar alternativas que, vamos dizer, pudesse nos remunerar mais [...]

A celebração de um contrato depende do porte do cliente, de sua exigência e do tipo de produto que está na negociação. Normalmente, para o cliente de marca própria, há a realização de um contrato, em virtude das peculiaridades dessa transação: um contrato que fixe as suas exigências, bem como as regras que assegurem à empresa salineira o seu cumprimento.

O diretor da empresa Sal 07 elucida o porquê do contrato:

Então, pra garantir o fornecimento, a gente tem o contrato, a gente vai lá com cláusulas, que ele é obrigado a nos comprar, a gente compra embalagem, tudo, e fica à disposição deles, então eles tem que ter uma programação mensal, e tem que ter a compra obrigatória, se não, a gente pode fazer o faturamento pra ele do mesmo jeito.

Em se tratando de descumprimento das condições de venda no setor salineiro, há situações em que o cliente adquire um volume grande de sal para ganhar no preço do produto, porém ele não consegue alcançar a demanda pretendida, o que provoca uma redução na quantidade de sal contratada. Todavia, a empresa salineira mantém uma política de parceria com o cliente, como elucida o diretor da empresa Sal 02.

[...] Então, da mesma forma com os fornecedores, a gente também tem uma certa flexibilidade quanto a isso, "ah, então, vamos compensar isso no período seguinte", ou "vamos compensar isso em determinado produto", "então, vamos custear o frete para que a gente possa reduzir o custo", então a gente procura sempre ter essa flexibilidade.

O diretor da empresa sal 02 também explica que há ocasiões em que a própria empresa salineira não consegue cumprir os seus prazos de entrega, em razão das dificuldades de encontrar transporte. E mais, é um transtorno que provoca devolução de carga ou multas altas, todavia esse fato representa apenas 2% das vendas realizadas no período de um ano.

Outro problema de descumprimento do cliente corresponde aos atrasos de pagamento ou à negativa de liquidação dos boletos bancários. Dessa forma, o diretor da empresa Sal 04 ressalta que negocia as condições necessárias para que o cliente possa regularizar a sua situação; já se não houver interesse por parte dele, procura-se, em último caso, o cartório, para protestar os títulos. Na maioria desses casos, a empresa salineira desativa o cliente.

O diretor da empresa Sal 04 esclarece que, dependendo da relação mantida com o cliente, a organização, ainda, procura retomar o contato, a fim de realizar um acordo que possibilite a continuidade dos pagamentos, em consenso com as suas condições.

O diretor da empresa Sal 07 exemplifica a diplomacia comercial:

[...] Dele fazer o pedido, a gente colocar na estrada, chegar na porta dele, ele não ter espaço pra receber o produto. E não teve jeito. E aí a gente dá o nosso jeito, colocar em outro lugar, e tentar ver com o cliente se ele pode ressarcir o prejuízo, né. Se não conseguir, aí tem que dar um jeito comercial de, numa próxima venda pra ele, tentar recompor, alguma coisa assim. Mas assim, se não for uma coisa muito repetitiva, a gente não tem porque deixar de vender para o cliente, né. Até porque a gente precisa do cliente.

Porém, existem casos de rescisão contratual, por parte do cliente, quando o sal não está em conformidade com as suas especificações. Isso ocorre, normalmente, em épocas de inverno, por efeito da umidade, como explica o diretor da empresa Sal 04:

[...] alguns clientes [...] não toleram umidade [...] Mesmo a gente com cláusula no contrato, porque até no laudo químico a gente diz 'composição podendo variar em épocas de inverno', não é? E o cliente não fica satisfeito, a gente não consegue atender, e ele rescinde mesmo com a gente, pega outro fornecedor com outro tipo de produto que passa por um equipamento diferente que atende a eles e a gente não consegue atender.

No que se refere ao investimento necessário para adquirir a máquina, que evite a umidade no produto, a empresa avalia o quão é interessante, em termos de custo benefício, pois a aquisição é feita, caso o cliente adquira o sal de forma contínua e em grande quantidade. Já o diretor da empresa Sal 02 expõe a sua insatisfação de perder um cliente, pois conquistá-lo requer capital. Ele relata que, por razões de inconformidade no seu produto, o seu cliente rescindiu o contrato, e, hoje, ele é um grande comprador, todavia, a empresa, por mais que invista em recursos específicos, não consegue mais captá-lo.

O diretor da empresa Sal 01 justifica essas adversidades:

[...] o mercado é risco, você quando trabalha com dinheiro você tem que se submeter a risco. Então, você, de antemão, já sabe que ao negociar você tem essas variáveis; então, você tem que se submeter, você procura reduzir ao máximo possível esses acontecimentos, mas fatalmente aqui e acolá acontece.

A maioria das empresas salineiras fecha suas negociações de venda para um período menor de seis meses. O diretor da empresa Sal 07 ressalta que as programações de venda dependem da vontade do cliente: uns compram somente uma carga de sal, e a sua entrega é

imediate; outros fazem uma programação de dois meses à frente, e a empresa se adapta ao que o cliente anseia.

Já o diretor da empresa Sal 09 faz as suas negociações de venda diariamente, ou seja, vende e embarca de forma rápida; todavia, para clientes que têm potencial de compra, ele procura programar, no máximo, para dois meses, ou melhor, segura os níveis de preço, para sessenta dias.

O diretor da empresa Sal 10 faz a seguinte ressalva:

É muito difícil. Ele faz compra a compra, uma a uma. Porque o principal fator limitador é o transporte. O principal fator limitador é o transporte. Há disponibilidade de transporte, ele compra.

Algumas empresas salineiras preferem acordar com os seus clientes uma venda para um período de um a dois anos. O diretor da empresa Sal 02 esclarece que esse período é conveniente, visto que há uma série de mudanças, principalmente de custos, que devem ser vistas nas negociações, uma vez que um prazo maior poderia causar problema de ajuste no preço do sal.

O diretor da empresa Sal 12 acerta com os seus clientes um contrato por tempo indeterminado, que ele designa de parceria. Nele, são fechados termos, como: a pesagem do sal, o faturamento, os relatórios de peso, a quantidade e o preço. Esses dois últimos são cláusulas móveis, por efeito das condições do próprio mercado.

Ele explica as regras contratuais referentes à pesagem do sal:

[...] excesso de peso... só pra você ter uma ideia. Esse cara, aqui, é trinta toneladas por safra. Ele me paga na saída. Esse sal já está moído, já está ensacado, tudo. Mas aí eu vou faturar pra ele o sal grosso, né. Então, ele é trinta toneladas. Só que você olha na balança aí, está com trinta mil e quinhentos [...] a gente estabelece uma tolerância, o que vai dentro da embalagem, o palete. Então, tem uma tolerância de excesso de balança que eu aceito, que eu absorvo, a outra não. Mesmo que ele tenha faturado só trinta mil, eu vou faturar pra ele trinta e trezentos. Tá? Porque eu tenho trinta e trezentos. Ele botou a mais no saquinho lá de um quilo, virou um quilo e dez, um quilo e vinte. Ele botou a mais, entendeu? Então, é esse tipo de contrato que a gente tem, esses acertos que nós temos.

A relação entre clientes e empresários salineiros é considerada a melhor possível. Nessa parceria, estão envolvidos aqueles que prezam pela qualidade e cumprem efetivamente o que foi acordado. A ressalva que é feita pelo diretor da empresa Sal 07 corresponde à dificuldade de repassar aos clientes um preço que pague os custos agregados ao sal, bem como proporcione uma margem de lucro que rentabilize, adequadamente, a empresa.

O diretor da empresa Sal 09 elucida que a dificuldade do setor salineiro, em constituir um preço que pague os seus custos e a sua margem de lucro, está relacionada com a ausência de organização, no que diz respeito a formar um sindicato forte, que represente a importância do setor para o Brasil. Ele esclarece ainda:

Eu acho que falta um sindicato organizado, forte, com pessoas jovens, com ideias jovens, com disposição pra trabalho, com disposição pra brigar, pra ir atrás do governo, das vantagens, e das obrigações também, claro, mas principalmente das vantagens que o governo pode oferecer a um setor que é primordial na questão de produção petroquímica, petroquímica, pecuária, frigoríficos. O consumo de sal é um mercado imenso, e todos dependem daqui [...]

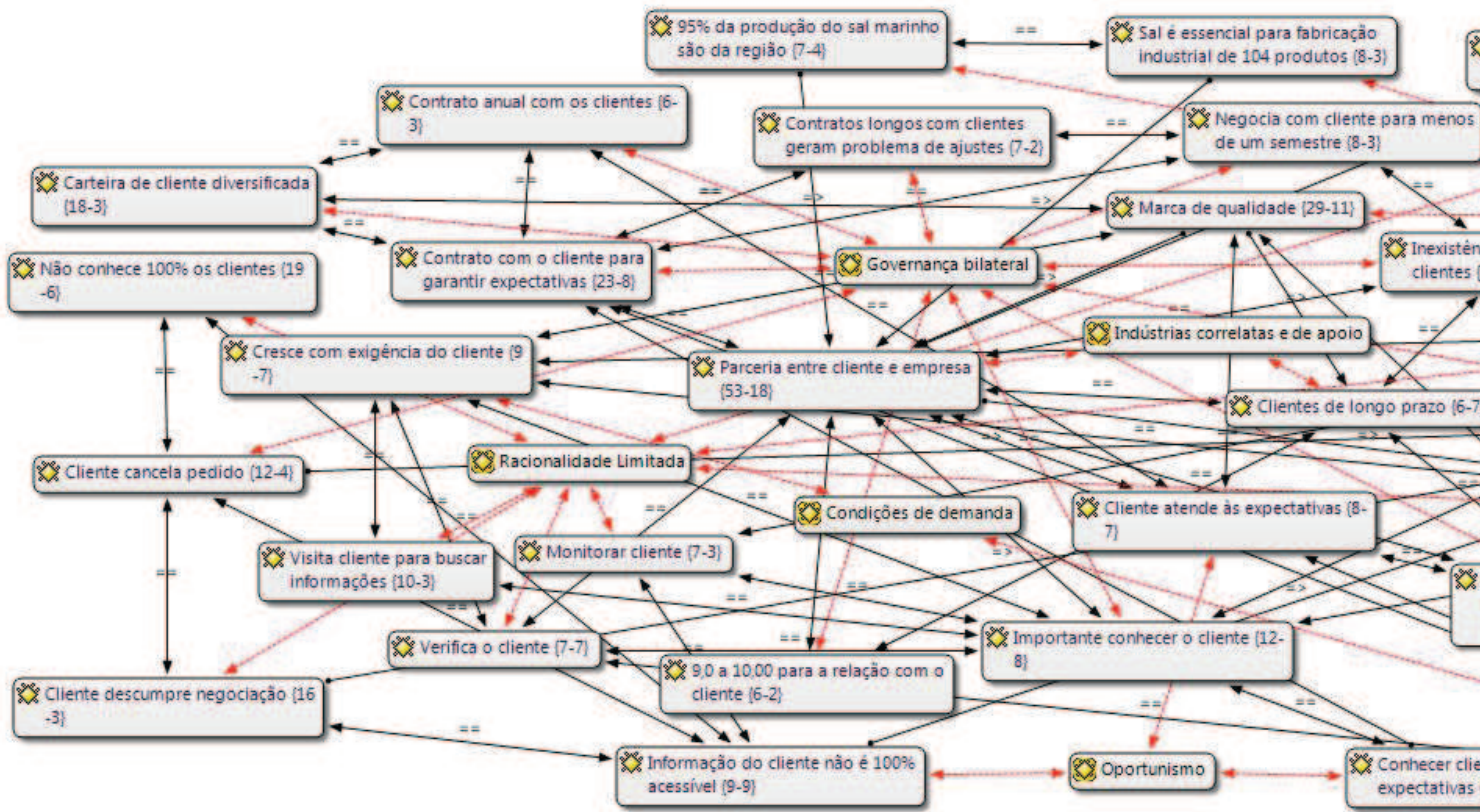
Os atributos, em termos de qualidade, preço, prazo de pagamento e peculiaridade do produto são as exigências mais frequentes, que se diferenciam, de acordo com o nível de especificidade que o cliente solicita. No que diz respeito à política de captação de cliente, segue-se sempre o mesmo padrão investigativo; os mais comuns são a análise de crédito por meio da Serasa, o histórico do cliente, constituído ao longo do tempo, os representantes da indústria do sal e as visitas *in loco*.

O diretor da empresa Sal 11 exemplifica dois tipos de clientes:

[...] a gente sempre está em contato com eles, né, para saber se está precisando de sal [...] ou passa e-mail perguntando se vai querer programação para aquela semana, a gente faz mais ou menos uma programação semanal, sabe? A gente está sempre procurando eles. [...] não aqueles clientes que são exceção, que fazem uma programação maior, né. Mas o dia-a-dia mesmo, a maior parte da nossa clientela, toda semana a gente está em contato com eles. Ou eles entram em contato com a gente, ou a gente entra em contato com eles, ou por telefone ou por e-mail para saber se eles vão precisar de sal para aquela... para a próxima semana. Normalmente a gente bota em uma semana para chegar na outra, né? [...]

A dimensão Contrato relacional – Governança bilateral, com ênfase no cliente, está representada pelos códigos: contrato anual com os clientes; carteira de cliente diversificada; contrato com os clientes para garantir expectativas; negocia com clientes para menos de um semestre; inexistência de contrato com clientes; contratos longos com clientes geram problemas de gastos; negocia para minimizar prejuízo com o cliente; 9,0 a 10 para a relação com o cliente; importante conhecer o cliente; cliente cancela pedido; contrato entre cliente e salina, que se transformou em parceria, os quais foram relacionados no atlas ti, e deram origem à seguinte rede, como se pode ver Figura 41:

Figura 41 – Rede estrutura de Governança Bilateral – Relação com cliente



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

No campo de interação da Figura 41, identificam-se as dimensões: frequência, especificidade de ativo, oportunismo, racionalidade limitada (TCT), indústria correlata e de apoio e condições de demanda (Cluster). Dependendo da representação e das suas conexões, sejam por meio de códigos que recebam e causem influência ou aqueles que somente provoquem efeito, poderão determinar a metodologia de contrato, bem como a estrutura de governança da indústria salineira, conforme Quadro 28:

Quadro 28 – Rede Estrutura de Governança Bilateral – Relação com cliente/Influência dos códigos

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Governança bilateral	Carteira de cliente diversificada	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Contrato anual com cliente
			Especificidade de ativo	Contrato com cliente para garantir expectativa
Governança bilateral	Contrato anual com os clientes	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Marca de qualidade
			Governança bilateral	Cliente atende às expectativas
Governança bilateral	Contrato com cliente para garantir expectativas	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Contrato com cliente para garantir expectativas
			Governança bilateral	Carteira de cliente diversificada
Governança bilateral	Contrato com cliente para garantir expectativas	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Cliente atende às expectativas
			Governança de demanda	Carteira de cliente diversificada
Governança bilateral	Contratos longos com clientes geram problema de ajustes	Recebem e causam efeito ↔	Indústrias correlatas e de apoio	Contrato anual com os clientes
			Governança bilateral	Negocia com cliente para menos de um semestre
Governança bilateral	Negocia com cliente para menos de um semestre	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Contratos longos com clientes geram problema de ajustes
			Governança bilateral	Contrato com o cliente para garantir expectativas
Racionalidade limitada	Cliente conhece empresa	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Inexistência de contrato com clientes
			Condições de demanda	Inexistência de contrato com clientes
Racionalidade limitada	Empresa conhece cliente	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria
			Condições de demanda	Condições de venda atendem às expectativas de negociação entre cliente e empresa
Racionalidade limitada	Identifica informações do cliente	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Inexistência de contrato com clientes
			Condições de demanda	Importante conhecer o cliente
Condições de demanda	Condições de venda atendem às expectativas de negociação entre cliente e empresa	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Monitora cliente
			Oportunismo	Cresce com exigência do cliente
Oportunismo	Conhecer cliente gera por expectativas	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Cresce com exigência do cliente
			Governança bilateral	Condições de venda atendem às expectativas de negociação entre cliente e empresa
Oportunismo	Conhecer cliente gera por expectativas	Recebem e causam efeito ↔	Racionalidade limitada	Identifica informações do cliente
			Governança bilateral	Cliente conhece empresa
Oportunismo	Cliente atende às expectativas	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Verifica o cliente
			Especificidade de ativo	Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria
Oportunismo	Cliente atende às expectativas	Recebem e causam efeito ↔	Condições de demanda	Contrato com o cliente para garantir expectativas
			Governança bilateral	Cliente atende às expectativas
Oportunismo	Cliente atende às expectativas	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Conhecer cliente gera boas expectativas
			Indústrias correlatas e de apoio	Marca de qualidade
Oportunismo	Cliente atende às expectativas	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Condições de venda atendem às expectativas de negociação entre cliente e empresa
			Governança bilateral	Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria
Oportunismo	Cliente atende às expectativas	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Importante conhecer o cliente
			Governança bilateral	Contrato com o cliente para garantir expectativas
Oportunismo	Cliente atende às expectativas	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria
			Governança bilateral	Contrato anual com os clientes
Oportunismo	Cliente atende às expectativas	Recebem e causam efeito ↔	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa
			Governança bilateral	Condições de venda atendem às expectativas de negociação entre cliente e empresa
Oportunismo	Cliente atende às expectativas	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Condições de venda atendem às expectativas de negociação entre cliente e empresa
			Especificidade de ativo	Marca de qualidade

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Governança bilateral	Importante conhecer cliente	Recebem e causam efeito ↔	Oportunismo	Conhecer cliente gera boas expectativas
			Racionalidade limitada	Monitorar cliente
				Verifica o cliente
				Visita cliente para buscar informações
				Empresa conhece cliente
			Condições de demanda	Cresce com exigência do cliente
Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa			
Indústrias correlatas e de apoio	Clientes de longo prazo	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Inexistência de contrato com clientes
Especificidade de ativo	Marca de qualidade	Provocam efeito →	Indústrias correlatas e de apoio	Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria
				9,0 a 10,00 para a relação com o cliente
Condições de demanda	Cresce com exigência do cliente	Recebem e causam efeito ↔	Especificidade de ativo	Parceria entre cliente e empresa
				Clientes de longo prazo
			Racionalidade limitada	Marca de qualidade
				Empresa conhece empresa
Governança bilateral	Cliente cancela pedido	Recebem e causam efeito ↔	Racionalidade limitada	Identifica informações do cliente
				Verifica o cliente
			Oportunismo	Visita cliente para buscar informações
Governança bilateral	Cliente cancela pedido	Provocam efeito →	Governança bilateral	Importante conhecer o cliente
				Não conhece 100% os clientes
Oportunismo	Informação do cliente não é 100% acessível	Recebem e causam efeito ↔	Racionalidade limitada	Cliente descumpr negociação
				Monitorar cliente
			Governança bilateral	Informação do cliente não é 100% acessível
Oportunismo	Informação do cliente não é 100% acessível	Provocam efeito →	Governança bilateral	Negocia para minimizar prejuízo com o cliente
Governança bilateral	9,0 a 10,00 para a relação com o cliente	Recebem e causam efeito ↔	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa
				Clientes de longo prazo
Governança bilateral	Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria	Recebem e causam efeito ↔	Racionalidade limitada	Cliente conhece empresa
			Indústrias correlatas e de apoio	Clientes de longo prazo
			Oportunismo	Parceria entre cliente e empresa
			Condições de demanda	Cliente atende às expectativas
Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Conhecer cliente gera boas expectativas
			Racionalidade limitada	Condições de venda atendem às expectativas de negociação entre cliente e empresa
			Governança bilateral	Contrato com o cliente para garantir expectativas
			Oportunismo	Verifica o cliente
			Governança bilateral	9,0 a 10,00 para a relação com o cliente
			Indústrias correlatas e de apoio	Cliente atende às expectativas
			Especificidade de ativo	Importante conhecer o cliente
Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa	Provocam efeito →	Racionalidade limitada	Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria
				Clientes de longo prazo
Racionalidade limitada	Cliente descumpr negociação	Recebem e causam efeito ↔	Governança bilateral	Inexistência de contrato com clientes
				Marca de qualidade
Racionalidade limitada	Cliente descumpr negociação	Provocam efeito →	Governança bilateral	Identifica informações do cliente
				Oportunismo
				Informação do cliente não é 100% acessível
				Negocia para minimizar prejuízo com o cliente

Dimensão	Códigos	Influência	Dimensão	Código
Especificidade de ativo	95% da produção do sal marinho são da região	Provocam efeito →	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa
Especificidade de ativo	Sal é essencial para fabricação industrial de 104 produtos	Provocam efeito →	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa
Especificidade de ativo	Região favorece produção de sal marinho	Provocam efeito →	Indústrias correlatas e de apoio	Parceria entre cliente e empresa
Especificidade de ativo	95% da produção do sal marinho são da região	Recebem e causam efeito ↔	Especificidade de ativo	Sal é essencial para fabricação industrial de 104 produtos

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

O setor salineiro procura negociar com os seus clientes, em situações de discordância, para amenizar os prejuízos que, por acaso, venham a ocorrer (Cliente cancela pedido → Negocia para minimizar prejuízo com o cliente). No seu processo de captação de cliente, os empresários buscam identificar suas informações, visitá-los (Empresa conhece cliente ↔ Importante conhecer o cliente), bem como incentivá-los a conhecer o processo de produção do sal (Cliente conhece empresa ↔ Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria). Vale ressaltar a importância de conhecê-los para construir uma contratação relacional (MACNEIL, 1978), bem como reduzir os custos de transação econômica.

Embora os empresários salineiros, em um momento inicial do negócio, não conheçam totalmente as informações do cliente (Informação do cliente não é 100% acessível ↔ Não conhece 100% os clientes), eles se preocupam em manter uma relação que atenda às expectativas de ambas as partes e, assim, possam favorecer a sua continuidade (Condições de venda atendem às expectativas de negociação entre cliente e empresa ↔ Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria). Para tanto, eles inovam o seu processo de produção e de gestão, a fim de se tornarem atraentes aos anseios da sua carteira de clientes, o que é consequência de uma demanda sofisticada e exigente, resultando no crescimento do próprio setor (Cresce com exigência do cliente ↔ Marca de qualidade). Porter (1993) afirma que a gênese da demanda interna determina como as empresas apreendem, decodificam e respondem aos anseios do cliente.

Todavia, ao longo do tempo, os empresários salineiros passam a conhecer melhor os seus clientes, haja vista que eles os monitoram (Empresa conhece cliente ↔ Monitora cliente), para construir uma relação duradoura entre ambos (Clientes de longo prazo ↔ Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria) e minimizar os custos de transação econômica. Dessa forma, algumas organizações salineiras celebram contratos com os seus clientes, por um período de um ano (Contrato anual com os clientes ↔ Contrato com cliente para garantir expectativas); outros, para menos de um semestre (Negocia com cliente para menos de um semestre ↔ Contratos longos com clientes geram problema de ajustes) e,

ainda, há aqueles que priorizam a contratação sem formalizá-la (Inexistência de contrato com clientes Empresa conhece cliente).

Contudo, a indústria do sal busca realizar contratos a médio e a curto prazos, para que não ocorram problemas de ajustes, principalmente no preço do produto (Contratos longos com clientes geram problema de ajustes \longleftrightarrow Contrato com cliente para garantir expectativas). Acordos formais ou informais são fechados, no setor salineiro, com o propósito de garantir os desejos das partes envolvidas na negociação que, independentemente da sua natureza, geralmente, transforma-se em parceria ao longo dos anos (Condições de venda atendem às expectativas de negociação entre cliente e empresa \longleftrightarrow Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria); conseqüentemente, favorece a redução dos custos de transação econômica. Dessa forma, a recorrência das negociações entre os agentes facilita maior coordenação e menos incerteza das informações (PORTER, 1998).

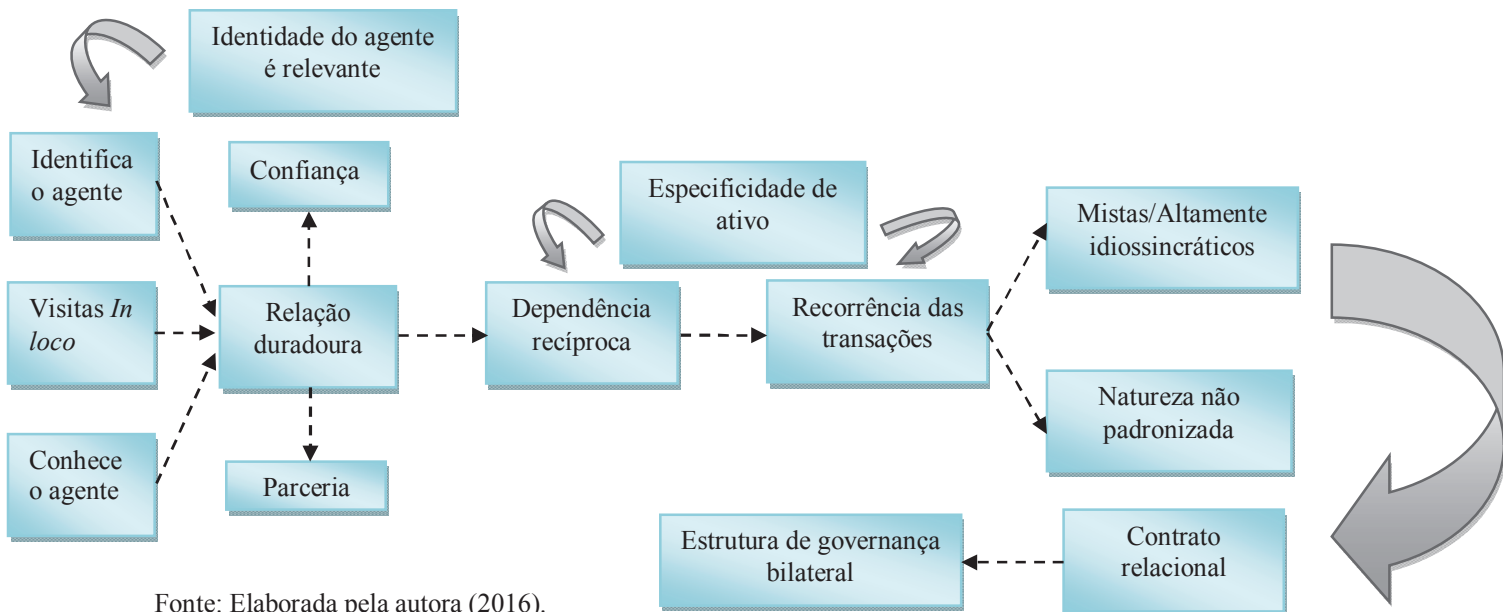
A recorrência das transações acontece em virtude de a região norte-riograndense ser propícia para a produção salineira (Região favorece produção de sal marinho \longrightarrow Parceria entre cliente e empresa), a qual é responsável por 95% de todo sal produzido no Brasil (95% da produção do sal marinho são da região \longrightarrow Parceria entre cliente e empresa). Sua matéria-prima é empregada para a produção industrial de 104 produtos das indústrias alimentícia e de transformação (Sal é essencial para fabricação industrial de 104 produtos \longrightarrow Parceria entre cliente e empresa), além dos esforços aplicados no desenvolvimento de um produto com um grau de pureza de 99,88% de cloreto de sódio, o que evidencia, assim, a sua primazia para a captação de clientes (Marca de qualidade \longrightarrow Parceria entre cliente e empresa), corroborando, dessa forma, com a proposição abaixo:

- O cluster facilita a captação de recursos para a organização.

Além de proporcionar, também, crescimento e desenvolvimento econômico do País e do Estado do Rio Grande do Norte, a notoriedade da região caracteriza a especificidade de ativo da indústria salineira (95% da produção do sal marinho são da região \longleftrightarrow Sal é essencial para fabricação industrial de 104 produtos), cujo fato é a razão que compreende a promessa acordada entre as partes que participam da negociação (Parceria entre cliente e empresa \longleftrightarrow Contrato, entre cliente e salina, que se transformou em parceria); nesse caso, os agentes estão realmente agindo bilateralmente (WILLIAMSON, 1981).

Com base nas conexões das Figuras 40 e 41 e dos Quadros 27 e 28, identifica-se que a frequência das transações, a necessidade de o setor conhecer os fatores que envolvem as operações de venda e a especialização da região na produção do sal orientam esta pesquisa a afirmar que a indústria do sal compreende a estrutura de governança bilateral, pautada na contratação relacional, o que pode ser representado na Figura 42:

Figura 42 – Estrutura de Governança Bilateral



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

4.47 INTEGRAÇÃO VERTICAL

A integração vertical é a aglutinação do encadeamento produtivo, logístico, vendas e diversos outros segmentos econômicos tecnologicamente diferenciados nas demarcações de uma mesma organização. Dessa forma, as entidades acreditam que é proficiente realizar internamente uma parcela relevante dos processos administrativos, produtivos, logístico e de marketing, no lugar de admitir uma sucessão de empresas independentes (PORTER, 2004).

Nessa perspectiva, algumas empresas salineiras optaram em controlar todo seu processo de produção, ou seja, desde a extração ao refino do sal. O diretor da empresa Sal 12 elucida que essa decisão surgiu a partir da inadimplência que existia no setor. Ele ressalta que, há vinte anos, as salinas apenas produziam sal grosso, e as fases de moagem e refino eram realizadas na cidade de Mossoró/RN. Todavia, os clientes refinadores não correspondiam pontualmente aos prazos de pagamentos; então, o setor tomou a decisão de acoplar ao seu processo de produção, as fases de moagem e refino, consequentemente as empresas salineiras reduziram o seu custo de transação econômica. Desse modo, hoje, uma parte do setor é totalmente verticalizada e outra parcialmente.

Para Porter (2004), o setor salineiro optou em aproveitar as determinações internas em substituição da utilização de transações de mercado, a fim de alcançar os seus objetivos econômicos. Das catorze empresas que participaram da pesquisa, seis são totalmente integradas, sete são parcialmente e, somente, uma trabalha apenas a fase de extração do sal.

Ressalta-se, portanto, que há um predomínio, no setor salineiro, de empresas verticalizadas. Algumas empresas salineiras, que só extraem e moem o sal, realizam a sua produção após a venda; já outras, que além de extrair, também refinam, efetivam suas vendas depois da produção. Segundo o diretor da empresa Sal 02, o processo de moagem é rápido e simples, somente há trituração e adição de aditivos, o que favorece a sua produção ser em função das vendas. Porém, o de refino requer seleção de grãos, aquecimento, aditivação e estocagem, ou melhor, corresponde a um processo lento, então propicia que a venda seja em função da produção.

O diretor da empresa Sal 07 explica o momento em que aciona o processo de produção:

[...] Existe uma programação... a gente tem os pedidos na mão, programamos o que precisamos produzir, passamos pra indústria e ela produz, e a gente [...] quando está sem pedido, aí não, aí a gente costuma produzir aquilo que mais sai, né, pra deixar em estoque, preparado, pra quando voltar ao normal, a gente estar estocado e não ter problema pra não ter muito atraso nos embarques, não demorar muito pra embarcar, pra carregar, né, porque a demanda é muito grande.

O diretor da empresa Sal 08 afirma que, para atender ao mercado no momento da sua necessidade, ele estoca o produto na sua fase bruta, até porque é preciso produzir uma série de tipos de sal, visto a especificidade do cliente.

O diretor da empresa Sal 10 faz a seguinte ressalva:

O sal ele é produzido na salina, lavado e estocado na salina. É onde tem um volume maior de estoque, é no sal da salina. Você pode beneficiar e vender o sal beneficiado, aí é pinga pinga, contato de cliente a cliente. Ou você pode vender para o terceirizador. Quer dizer, é um outro... que é só beneficiador, ele não produz, ele vai comprar o sal só pra beneficiar. Aí a distribuição, quer dizer, você fez a negociação, vendeu o sal ao cliente, ele é quem vai retirar o sal de dentro da salina. Ele tem o próprio transporte dele pra retirar. Você não entrega, ele tem o transporte dele pra retirar.

O diretor da empresa Sal 05 destaca a dificuldade de realizar a distribuição do sal no momento devido, resultando em atrasos e redução do preço do produto. Ele relata que não há, no setor salineiro, uma rede de distribuição de custo favorável para a indústria do sal, em consequência das condições de infraestrutura, em termos de facilidade de movimentação de carga marítima e rodovias. Ele ressalta ainda:

[...] Então a nossa, a produção hoje, o beneficiamento de sal é muito, embora tenha uma boa produção, em quantidade, mas a produtividade

mesmo ali, o custo de produção é muito alto em relação ao que se vê fora daqui.

Esta pesquisa demonstrou que as empresas salineiras, em razão das suas especificidades e da dependência recíproca entre as partes envolvidas, pautada na contratação relacional, tendem a atuar de maneira integrada, o que corrobora com a seguinte proposição:

- O cluster é uma alternativa mais eficiente para a integração vertical.

O principal impulsionador para a integração vertical corresponde à especificidade de ativos, o que é a gênese da dependência bilateral (WILLIAMSON, 1985). Ele explica que a dimensão do risco depende das características dos ativos e das particularidades da contratação. Então, a partir do momento em que há aumento na especificidade de ativos, a tendência é que o controle se direcione para a organização interna

Uma empresa, que faz parte de um cluster, pode obter, agilmente, o que precisa para buscar inovações, bem como os fornecedores e parceiros locais podem ficar envolvidos no processo de inovação, assegurando uma melhor adequação às necessidades dos clientes (PORTER, 1998).

Os clusters são favoráveis para a constituição de novos negócios, devido a uma variedade de motivos: primeiro, a percepção de falhas em produtos ou serviços é facilitada para os indivíduos; segundo, as barreiras à entrada são reduzidas em relação a outros lugares; terceiro, os ativos necessários: capacidades, insumos e funcionários são notadamente disponíveis; quarto, as instituições financeiras e investidores já estão intimamente relacionados, podendo requerer um prêmio menor sobre o capital (PORTER, 1998).

Portanto, o cluster forma um mercado local atrativo caracterizado pela redução dos riscos percebidos, que, em muitas situações, é uma opção adequada para a integração vertical (PORTER, 1998). Ele também argumenta que a percepção empreendedora deve alcançar um horizonte além dos limites organizacionais, com estratégias que proporcionem uma visão externa do ambiente.

Então, muitas organizações novas preferem que o seu desenvolvimento aconteça no interior de um cluster, por já existir uma base de clientes concentrada, que reduz o risco iminente e por simplificar a identificação das oportunidades de mercado (PORTER, 1998). No entanto, identificou-se, no cluster salineiro do Rio Grande do Norte, a necessidade de

reforçar a força coletiva, a fim de facilitar as conquistas necessárias para o crescimento e desenvolvimento do setor, bem como minimizar os custos de transação *ex-ante* e *ex-post*.

Conforme descrição e discussão da pesquisa, segue o Quadro 29, que elenca os pressupostos comportamentais e atributos de transação, com as suas respectivas proposições:

Quadro 29 – Proposições da Relação entre Cluster e Custo de Transação Econômica

Custo de Transação Econômica				
Pressupostos comportamentais	Relação com os fornecedores	Proposições	Relação com os clientes	Proposições
Racionalidade Limitada	Corroborar	O elo de amizade e o vínculo comunitário, proporcionados pelo cluster, minimizam a racionalidade limitada. As empresas que fazem parte de um cluster possuem um custo de transação menor, por haver um capital de relacionamento entre elas, o que contribui para o fortalecimento do cluster.	Corroborar	O elo de amizade e o vínculo comunitário, proporcionados pelo cluster, minimizam a racionalidade limitada. As empresas que fazem parte de um cluster possuem um custo de transação menor, por haver um capital de relacionamento entre elas, o que contribui para o fortalecimento do cluster.
Oportunismo	Corroborar	O elo de amizade e o vínculo comunitário, proporcionados pelo cluster, minimizam o oportunismo na indústria do sal. As empresas que fazem parte de um cluster possuem um custo de transação menor, por haver um capital de relacionamento entre elas, o que contribui para o fortalecimento do cluster.	Corroborar	O elo de amizade e o vínculo comunitário, proporcionados pelo cluster, minimizam o oportunismo na indústria do sal. As empresas que fazem parte de um cluster possuem um custo de transação menor, por haver um capital de relacionamento entre elas, o que contribui para o fortalecimento do cluster.
Atributos de Transação	Relação com os fornecedores	Proposições	Relação com os clientes	Proposições
Especificidade de Ativo	Corroborar	Especificidade de ativo facilita a recorrências das transações entre os agentes	Corroborar	Especificidade de ativo facilita a recorrências das transações entre os agentes
Incerteza	Corroborar	A frequência de transações entre as organizações que estão envolvidas no cluster minimiza a incerteza de informação do ambiente. A comunicação existente, no cluster, reduz a incerteza da informação sobre o ambiente. Fazer parte do cluster simplifica a negociação e consequentemente minimiza os custos de transação.	Corroborar	A comunicação existente, no cluster, reduz a incerteza da informação sobre o ambiente. Fazer parte do cluster simplifica a negociação e consequentemente minimiza os custos de transação.
Frequência	Corroborar	A frequência de transações entre as organizações que estão envolvidas no cluster minimiza a incerteza de informação do ambiente. O bom relacionamento das empresas que participam de um cluster pode significar um baixo custo de transação econômica. Fazer parte do cluster simplifica a negociação e consequentemente minimiza os custos de transação	Corroborar	A frequência de transações entre as organizações que estão envolvidas no cluster minimiza a incerteza de informação do ambiente. O bom relacionamento das empresas que participam de um cluster pode significar um baixo custo de transação econômica. Fazer parte do cluster simplifica a negociação e consequentemente minimiza os custos de transação
Estrutura de governança bilateral	Corroborar	O cluster facilita a captação de recursos para a organização	Corroborar	O cluster facilita a captação de recursos para a organização
Integração vertical	As empresas que participam do cluster tendem a atuar de maneira integrada, portanto, corrobora-se a proposição seguinte: O cluster é uma alternativa mais eficiente para a integração vertical			

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o propósito de identificar a relação dos custos de transação econômica com o cluster de salina no Rio Grande do Norte, buscou-se, inicialmente, mapear a indústria do sal, a fim de posicioná-la no diamante de competitividade do Estado. Decorrente deste objetivo, utilizou-se o cálculo de Gini Locacional, tomando como base as mesorregiões: Oeste Potiguar, Centro Potiguar, Agreste Potiguar e Leste Potiguar, cujos resultados apresentaram um coeficiente de Gini próximo de 0,76, para variável base (geração de empregos), e 0,71 para variável controle (número de estabelecimentos). Portanto, esse efeito configura, irrefutavelmente, a existência da concentração espacial da indústria de sal no Estado do Rio Grande do Norte.

Além desse indicador, empregou-se também o índice de especialização (QL), a fim de identificar a especificidade da região norte-riograndense para a atividade salineira. Com o cálculo do QL, verificou-se que a mesorregião Oeste Potiguar do Estado do Rio Grande do Norte obteve um resultado maior do que a unidade, para a variável base (geração de emprego) e para variável controle (número de estabelecimentos). Sugere-se que essa área geográfica possui um maior número de emprego, referindo-se à sua importância para a estrutura produtiva do Estado. Desse modo, pode-se afirmar que o cluster salineiro está situado, principalmente, na mesorregião Oeste Potiguar do Rio Grande do Norte.

Vale salientar que a Mesorregião Oeste Potiguar responde por 3.067 empregos, gerados pela indústria do sal, e 83 estabelecimentos salineiros no Estado do Rio Grande do Norte, evidenciando-se a microrregião Mossoró, com 2.709 empregos, criados pelo setor, e com 70 organizações que trabalham com o sal.

Por consequência, ratifica-se a existência do cluster salineiro na região norte-riograndense, bem como propicia sinais a respeito da estrutura e da especialização da prática salineira, o que denota a sua importância e singularidade para o crescimento e desenvolvimento do Estado.

O cluster salineiro do Rio Grande do Norte está localizado no litoral setentrional, o que lhe proporciona condições favoráveis, como: alta salinidade das águas, que ocorre em virtude do baixo índice de precipitação pluviométrica; os frequentes ventos singulares do clima tropical; terreno plano, abaixo do nível do mar, que beneficia a economia de bombeamento e a sua impermeabilidade, a qual promove a retenção da água do mar, bem como as temperaturas elevadas, que apressam a evaporação solar. Por efeito, proporcionam ao

Rio Grande do Norte o *status* de ser *sui generis* para a produção, em grande escala, do sal marinho.

Da produção de vários tipos de sal no Brasil, aproximadamente, 78% representam sal marinho. Desses, o Estado do Rio Grande do Norte responde por 95% do sal produzido no País, sendo: duas empresas responsáveis por 49% da produção; quinze, por 48%, e as microempresas, por 3%. Logo, afirma-se que dezessete organizações salineiras explicam, expressivamente, a produção de sal no Estado.

A indústria do sal do Rio Grande do Norte dá preferência ao mercado interno; todavia, com a extensa estiagem, na região, com as dificuldades encontradas no transporte marítimo e rodoviário e com a confiança do mercado externo na produção salineira da região norte-riograndense, o setor retoma as exportações com mais vigor; por conseguinte, aumenta o nível de exportação do Estado. Porém, o mercado internacional ainda não é, para a indústria do sal, uma primazia.

Em se tratando de importação, a região norte-riograndense é auto-suficiente na produção salineira; entretanto falta apoio governamental para a indústria do sal se tornar mais competitiva e, assim, concorrer com o sal chileno, que entra no Brasil, e serve às regiões Sul e Sudeste. Hoje, a indústria salineira supre a necessidade de 104 produtos, dos 150 artigos fabricados nas indústrias alimentícia e de transformação, que precisam de cloreto de sódio.

A fim de atender a essa demanda, é imperativo a presença de fatores que possam aumentar a competitividade da indústria salineira. Para tanto, as empresas capacitam os seus funcionários; todavia, o conhecimento adquirido é disseminado ao setor, por meio da mobilidade de competência existente na indústria; por consequência, cria uma das mais importantes condições de produção, a qualificação humana.

No que se refere à tecnologia, o centro fornecedor fica localizado, sobretudo, nas regiões Sul e Sudeste. Do que é fornecido, 60% dos equipamentos são voltados, exclusivamente, para suprir os anseios das organizações salineiras; o restante do maquinário, principalmente aquele utilizado no refino do sal, é direcionado para indústria de grãos; logo, precisa ser adaptado com material que suporte a oxidação do sal, a fim de que as máquinas não se depreciem rapidamente.

Com base nesse contexto, pode-se enfatizar que não há centros de pesquisa na região norte-riograndense, que acomodem a tecnologia à efetiva necessidade da indústria salineira, bem como a inove para o avanço da competitividade do setor, apesar da existência de expressivas universidades no Estado. Portanto, a indústria do sal busca conhecimento, por meio de feiras que ocorrem no Brasil e no Exterior.

Em se tratando de subsídio financeiro, identificou-se que as empresas salineiras empregam recursos de instituições bancárias, que não são *sui generis* para o setor; por conseguinte, causam dificuldades de suprimentos financeiros para a sua continuidade. Embora a indústria salineira possua 99,88% de pureza de cloreto de sódio e responda por 95% de todo sal marinho produzido no Brasil, o setor ainda precisa reforçar a sua força coletiva, a fim de que possa favorecer as melhorias necessárias para a competitividade da indústria.

A imposição da demanda por um sal de qualidade não é uma característica somente para o consumo humano, mas também para o consumo animal. Porém, o preço praticado pela indústria não compensa, atualmente, os investimentos realizados no setor, em razão do grande volume de sal ofertado no mercado interno. Hoje, a indústria salineira negocia seu produto para, aproximadamente, todo o território nacional, compreendendo a indústria alimentícia, pecuarista e química. A indústria atende ao cliente, em todas as suas especificidades, ou seja, da embalagem a características termométricas; para tanto, busca inovar em tecnologias, que minimizem custos e proporcionem maior valor agregado ao produto, a fim de tornar a organização salineira mais competitiva.

Órgãos ambientais, principalmente Idema e Ibama, são arcaicos e morosos, não atribuindo, ao setor, a agilidade devida. Verificou-se, também, que eles mais impõem do que orientam as organizações; em consequência, dificultam a relação de parceria. No que diz respeito à relação entre as empresas salineiras e os fornecedores de insumos, pode-se afirmar que a maioria se concentra fora do Estado do Rio Grande do Norte. Eles proveem a indústria com embalagem, o principal item de custos; o iodo, adquirido fora do País, e o ferrocianeto, um antiemético. Porém, em virtude das suas especificidades, os fornecedores são restritos; todavia, possuem uma relação de parceria com a indústria do sal.

A relação com o cliente, comumente, é contínua, apesar de ele está em um centro consumidor distante. A sua satisfação tem a gênese na singularidade que é proporcionada pela indústria do sal; em razão disso, as empresas salineiras conseguem constituir uma parceria ao longo do tempo, que supra a necessidade de ambas as partes. Contudo, as peculiaridades da demanda instigam o setor a se reinventar sucessivamente, com tecnologias que tragam melhorias aos processos produtivo, logístico e de gestão, a fim de que possa estar ofertando a excelência desejada.

O dom de empreender é uma especialidade da indústria do sal, visto que a sua concepção foi também a partir da aspiração de pessoas que desejavam constituir o seu próprio negócio. Logo, o setor é formado por empresários que receberam a atividade salineira por herança, bem como por indivíduos que o conceberam a partir de uma idealização.

O talento de se reestruturar diante das adversidades também é uma virtude dos empresários salineiros, que procuram recriar contextos à frente da atual crise que aflige o setor. Conhecedor de suas demandas, eles buscam planejar estrategicamente, a curto e a médio prazos, a fim de deliberar direções que vislumbrem posições adequadas perante a carência de apoio governamental, de infraestrutura eficiente e de coesão da indústria do sal.

Diferençar-se é o mecanismo basilar para o setor salineiro enfrentar a concorrência interna. Dessa forma, os empresários procuram, na qualidade do produto e dos serviços, driblar os contratemplos decorrentes da rivalidade. Todavia, a indústria sofre a concorrência desigual do sal chileno, haja vista alguns incentivos que são propiciados pelo governo brasileiro, em razão de acordos bilaterais com o MERCOSUL.

Com a identificação dos fatores que condicionam a competitividade da indústria salineira, questionou-se também se a relação constituída entre os agentes, que compõem o setor, facilita a redução dos custos de transação econômica; isto posto, examinou-se o primeiro pressuposto comportamental: a racionalidade limitada. Deste modo, constatou-se que a indústria salineira seleciona o seu fornecedor, por meio de cotação; para tal, identifica preço, prazo de entrega e logística, além de observar a sua condição de responder às singularidades da indústria do sal, em termos de qualidade.

O setor salineiro busca informações de compra, mediante consulta ao mercado e interação de conhecimento entre os empresários salineiros, o que facilita a parceria consolidada, ao longo do tempo, entre a indústria e os seus fornecedores. Da mesma forma, para conhecer o cliente, a empresa salineira identifica, monitora e realiza visitas *in loco*, a fim de perceber as suas necessidades e, assim, atendê-las; como resultado, construir uma ligação de parceria contínua entre eles. À vista disso, a relação de benevolência e entendimento reduz a racionalidade limitada; por conseguinte, demanda um custo de transação menor.

A internet é um instrumento que facilita a disseminação do conhecimento dos fatores de compra no setor salineiro, visto que os fornecedores o disponibilizam por meio de *Websites*, além das homologações de aquisição serem efetivadas mediante *e-mails* entre os agentes. Outro aspecto importante são as visitas dos fornecedores à indústria salineira, facilitadas em razão da especialidade da região norte-riograndense.

Identificou-se que, apesar de o número de fornecedores ser restrito, eles atendem a toda a cadeia produtiva da indústria salineira; assim, o setor os conhece, entende sua metodologia de negociação e de distribuição; em consequência, facilita a disseminação de suas informações entre os empresários salineiros.

Isto posto, constata-se que a indústria do sal procura conhecer os seus fornecedores; todavia, a prioridade maior está voltada para a percepção das informações do cliente: perfil de pagamento, pontualidade e histórico da relação constituída com a empresa, ao longo dos anos. Em casos, em que corresponda a primeira compra do cliente, a indústria o conhece a partir de pesquisas que identifiquem a sua saúde financeira e adimplência.

A indústria salineira objetiva atender às especificações dos clientes na sua plenitude, a fim de fortalecer a relação entre eles e consolidar a parceria. Para tanto, o setor busca informações por meio de internet, pesquisa na Serasa e visitas *in loco*. Desse modo, o setor identifica o mercado consumidor do cliente, o seu potencial de crescimento e as suas perspectivas.

O segundo pressuposto comportamental, visto no setor salineiro, corresponde ao oportunismo que, em razão do vínculo de parceria conquistado, ao longo dos anos e da acessibilidade de informação, o cliente vem atendendo às expectativas da indústria, principalmente, no que diz respeito à pontualidade; por consequência, também facilita a disseminação de conhecimento entre o cliente e a organização, no tocante ao atendimento e ao funcionamento do processo produtivo; além disso, simplifica a percepção da indústria, no que concerne à satisfação do cliente com o produto ofertado, o que suaviza o oportunismo entre as partes envolvidas.

Destaca-se que as informações referentes a fornecedores, funcionários, qualidade de equipamentos, tecnologias, resultados laboratoriais e condições ambientais são mais, facilmente, disseminadas entre os empresários salineiros; à vista disso, possibilita a minimização do risco oportunista. Dessa forma, o vínculo contínuo constituído, entre empresas salineiras e fornecedores, propicia a relação de amizade e a ligação comunitária; logo, diminui os custos de transação econômica.

No entanto, há maior dificuldade de interação, entre os empresários, é no que diz respeito às informações referentes às vendas, em virtude da competitividade interna da indústria salineira. Em se tratando de captação de informação do cliente, existe certa restrição, porém, quando o setor demonstra a indispensabilidade de conhecê-lo, para atendê-lo com excelência, essa limitação é atenuada. E, ao longo do tempo, a relação de parceria é firmada; conseqüentemente, as informações se tornam acessíveis, e as expectativas são atendidas. Portanto, a afabilidade constituída reduz o risco oportunista entre os agentes; desse modo, minimiza os custos de transação econômica.

Por conseguinte, identificaram-se os atributos de transação: primeiro, investigaram-se as especificidades de ativo da indústria; em consequência, constatou-se que o setor salineiro

está localizado em uma região propícia à extração do sal, a qual possui recursos naturais abundantes para a sua produção em grande escala. Essa condição facilita a recorrência da relação entre o setor salineiro, fornecedor e cliente, bem como o comprometimento e a qualidade da indústria salineira constituem a continuidade da parceria ao longo do tempo. Conseqüentemente, a especificidade de ativo promove a frequência das transações entre as partes envolvidas.

Em se tratando de incerteza, a continuidade da relação, entre empresa e fornecedor, proporciona confiança e, em casos em que há alguma inconformidade, as partes resolvem na própria negociação. Para tanto, o setor procura identificar e conhecer o fornecedor, a fim de sanar, em consenso, qualquer inconveniência que venha a surgir. A relevância do fornecedor e da empresa se conhecerem está associada à frequência das negociações, que é natural da especificidade de ativo da indústria do sal. Essa singularidade motiva o setor a formar um vínculo de parceria, para reduzir o grau de incerteza, bem como ações oportunistas. Dessa forma, a recorrência das transações e a interação entre os agentes minimizam os custos de transação econômica.

No que diz respeito à disseminação de informações referentes ao cliente, a indústria salineira interage conhecimentos relacionados com a sua conduta, a sua hombridade e a sua dignidade, para evitar a continuidade de eventos fraudulentos no setor que, porventura, ocorrem em razão da inacessibilidade de algumas informações; à vista disso, confirma-se que a comunicação e a participação das empresas, no cluster, reduzem custos de transação econômica.

Logo, identificou-se que a relação mantida entre empresários salineiros, clientes e fornecedores é duradoura, decorrente das próprias características específicas da indústria. Em virtude da frequência de transação entre os agentes, é natural o vínculo, ao longo do tempo, transformar-se em parceria, o que resulta em baixo custo de transação econômica.

Dessa forma, pode-se afirmar que o setor realiza suas transações pautadas na contratação relacional, que tem como menção a conexão dos agentes e o seu progresso ao longo dos anos. Essa modalidade de contratação diz respeito a uma “mini sociedade”, caracterizada por um conjunto singular de preceitos, em um modelo peculiar e único, para cada contrato.

Afirma-se, portanto, que o setor salineiro utiliza a estrutura de governança bilateral, sistematizada pela contratação relacional, apoiada nas negociações recorrentes, não padronizadas, classificadas em mistas e excessivamente idiossincráticas. Desse modo, esta pesquisa evidenciou que as empresas salineiras, em virtude de sua singularidade e

bilateralidade entre os agentes, tendem a atuar de forma integrada. Nessa perspectiva, identificou-se que algumas empresas escolheram regular todo o seu processo produtivo, isto é, desde a extração ao refino do sal. Logo, assevera-se que o cluster salineiro é uma alternativa eficiente para integração vertical.

Todavia, verificou-se a necessidade de reforçar a força coletiva no setor salineiro, o que influencia nas conquistas necessárias para o crescimento e desenvolvimento industrial, por conseguinte, minimiza os custos de transação *ex-ante* e *ex-post*. Contudo, ratifica-se que fazer parte do cluster salineiro reduz os custos de transação econômica, em razão da relação duradoura, da parceria conquistada, ao longo do tempo, e da disseminação do conhecimento entre os agentes. Confirma-se, portanto, a proposição de Porter (1998), quando ele ressalta que cluster é uma possibilidade para proximidade das partes, em virtude de se localizarem em uma mesma região; como também a recorrência de negociações, entre os agentes, facilita a organização e a redução do risco de incerteza.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma dificuldade encontrada, nesta pesquisa, corresponde ao número extenso de questões trabalhadas durante a entrevista. Dessa forma, o esforço do pesquisador foi triplicado, para que a comunicação entre entrevistador e entrevistado não se tornasse cansativa, bem como não incomodasse o gestor. Outra restrição identificada foi a indisposição de alguns diretores para participar da pesquisa; isto posto, foi possível um contato direto com apenas quatorze das dezessete empresas salineiras da região norte-riograndense.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa teve como objeto de estudo: o setor salineiro do Estado do Rio Grande do Norte. Sugere-se que se busquem, em outros setores, bem como em outras regiões do Brasil, respostas que possam refutar ou corroborar a proposição de que a redução dos custos de transação econômica ocorre em razão do elo de amizade, do vínculo comunitário, da facilidade das transações, da disseminação do conhecimento, bem como se esses atributos influenciam os pressupostos comportamentais, como racionalidade limitada e oportunismo.

Recomenda-se também que esta pesquisa seja desenvolvida na indústria de fruticultura da Região norte-riograndense e, em empresas deste setor, localizadas em outros países, as

quais sejam clientes das que estão situadas no Estado do Rio Grande do Norte, a fim de que os resultados possam ser comparados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.C. de. **O território do Sal: a exploração do sal marinho e a produção do espaço geográfico no Rio Grande do Norte**. Mossoró, 1995. v. 848. (Coleção Mossoroense).

AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque. **Estruturas de Governança no Setor Automotivo no Estado do Paraná: implicações sob a consideração dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos**. Florianópolis, 2015. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/133220/333799.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

ALVES, Eduardo Lima. **Terceirização do Fornecimento de Energia Elétrica e Térmica nas Firmas de Manufatura Brasileiras**. 2008. Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2377/68060100580.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

ARBAGE, Alessandro Porporatti. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão da Cadeia de Suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2004. Tese (Doutorado em Administração) Programa de pós-graduação em administração. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4871/000416579.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

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

AUDRETSCH, D. B. Agglomeration and the location of innovative activity. **Oxford Review of Economic Policy**, v.14, n.2, Summer. 1998.

AGENCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Boas Práticas de Fabricação**. Brasília, DF. Resolução – RDC n. 28, de 28 de março de 2000.

_____. **Boas Práticas de Fabricação**. Brasília, DF. Resolução – RDC n. 28, de 28 de março de 2014.

_____. **Boas Práticas de Fabricação**. Brasília, DF. Resolução – RDC n. 28, de 28 de março de 2015.

AMATO NETO, João. **Redes de Cooperação Produtiva: antecedentes, panorama atual e contribuições para uma política industrial**. São Paulo, 1999. Tese (Livre-Docente) Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São

Paulo. Disponível em: <<http://sistemas-producao.net/redcoop/images/pdf/teses/tese-amato-1999.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

AMEMIYA, Marella et al. **Analysis of the Plastics Clusterin**. São Paulo, Brazil. 2013. Disponível em:<http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/2013%20Papers/Brazil_Plastics_2013.pdf>. Acesso em: 05 maio 2014.(Final Project for Microeconomics of Competitiveness).

ARROW, Kenneth J. **The Limits of Organization**. New York: W. W. Norton & Company, 1974. p. 33-34. Disponível em:<<https://faculty.fuqua.duke.edu/charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/C10/LimitsOfOrganization.PDF>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

_____. **The organization of Economic Activity**: issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-market Allocation. Joint Economic Committee of Congress, 1969. Disponível em:<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.324.971>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

BALESTRIN, Alsones; ARBAGE, Alessandro Porporatti. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/perspectiva-custos-transacao-na-formacao-redes-cooperacao>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Perspectivas do Investimento**. 2013. Disponível em:<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/perspectivas_investimentos/boletim_perspectivas_2013_outubro.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2014.

BARBOSA, Anderson; CARVALHO, Fred. **Geadas nos EUA são Alternativa para Produtores de Sal do RN, diz sindicato**. G1 RN, 2015. Disponível em:<<http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2015/12/geadas-nos-eua-sao-alternativa-para-produtores-de-sal-do-rn-diz-sindicato.html>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

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

BARNARD, C.I. **The Functions of the Executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

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

BUSTELO, Frederic et al. **The poultry cluster in Brazil**. 2006. <http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/Brazil_Poultry_2006.pdf>. Acesso em: 05 maio 2014.(Final Project for Microeconomics of Competitiveness).

CABRAL, Sandro. **Terceirização de Processos Industriais sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação**. Salvador, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

CAMINHOS da reportagem. **Sal: da terra, do céu e do mar**. Postado em 06 de abril de 2015. TVBRASIL. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=SW0oWzm3xRc&app=desktop>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

CARVALHO JÚNIOR, L. C.; OZON, R. T. **Análise das Transações e das Estruturas de Governança na Cadeia do Feijão da Região de União da Vitória (PR)**. SOBER, Anais... In: XLII SOBER, Cuiabá, 2004. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/04O212.pdf>>. Acesso em: 22 dez 2015.

CARVALHO, Lilian Pereira; BRITO, Eliane Pereira Zamith. **O Aglomerado Calçadista de Jaú sob a perspectiva dos Custos de Transação**. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2015. São Paulo/SP 2015. Anais... São Paulo/SP: 2015. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO3254.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

CENTRO DE ESTRATÉGIA EM RECURSOS NATURAIS & ENERGIA. **Entenda a Evolução das Eólicas no RN**. 2014. Disponível em: <<http://www.cerne.org.br/pt-BR/noticias/entenda-a-evolucao-das-eolicas-no-rn>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

CHILD, J. Organizational Structure, environment, and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 1-22, 1972. Disponível em: <<http://soc.sagepub.com/content/6/1/1.short?rss=1&ssource=mfc>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica New Series**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937. Disponível em: <<http://www.colorado.edu/ibs/eb/alston/econ4504/readings/The%20Nature%20of%20the%20Firm%20by%20Coase.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

_____. The problem of social cost. **Journal of Law and Economics**, v. 3, p. 1-44, 1960. Disponível em: <<http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/UCSBpf/readings/coase.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE MOAGEM E REFINAÇÃO SANTA CECÍLIA LTDA. **Consumo Industrial**. Mossoró, 2014. Disponível em: <<http://www.cimsal.com.br/?main=consumoindustrial>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

_____. **Processo de Produção e Beneficiamento**. Mossoró, 2014. Disponível em: <<http://www.cimsal.com.br/?main=processoproducao>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

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

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

COMPANHIA DOCAS DO RIO GRANDE DO NORTE. **Coern e Fiern apresentam estudo sobre cabotagem**, 2014. Disponível em: <<http://www.codern.com.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

_____. **A História dos Portos do Rio Grande do Norte**, 2014. Disponível em: <<http://www.codern.com.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

_____. **Relatório de Gestão do Exercício de 2012**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <http://www.codern.com.br/acessoainformacao/pdfs/auditorias/2012/01_Relatorio_de_Gestao_Exercicio_2012.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2014.

_____. **Terminal Salineiro de Areia Branca**, 2014. Disponível em: <<http://www.codern.com.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

CONDIÇÕES das Rodovias: 14.^a Unidade de Infraestrutura Terrestre – Rio Grande do Norte. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <<http://www1.dnit.gov.br/rodovias/condicoes/rn.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES. **Relatório Gerencial: pesquisas de Rodovias**. CNT/SestSenat. CNT, 2013. Disponível em: <<http://pesquisarodovias.cnt.org.br/Paginas/relGeral.aspx>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

DELGADO, Mercedes; PORTER, Michael E.; STERN, Scott. **Clusters and Entrepreneurship**. 2010. Disponível em: <<http://www.isc.hbs.edu/pdf/Clusters-and-Entrepreneurship---SSRN-id1689084.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

_____. **Clusters, Convergence, and Economic Performance**. 2011. Disponível em: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/DPS_ClustersPerformance_08-20-10.pdf>. Acesso em 16 abr. 2014.

DEWITT, Ann et al. **Bio-ethanol Cluster in Brazil**. 2009. Disponível em: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/Brazil_Bioethanol_2009.pdf>. Acesso em: 05 maio 2014. (Final Project for Microeconomics of Competitiveness).

DIMOVA, Marina et al. **Brazil Biotech Cluster**. Minas Gerais, 2009. Disponível em: <http://www.kooperation-international.de/fileadmin/cluster/Belo_Horizonte/Brazil_Biotech_Analysis_2009.pdf>. Acesso em: 05 maio 2014. (Final Project for Microeconomics of Competitiveness).

DORE, R. Goodwill and the spirit of market capitalism. **British Journal of Sociology**, 1983, 34: 459-482.

DUNCAN, Robert B. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 313-327, 1972. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1158007457.7A.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

FARINA, Elizabeth M.M.Q. **Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais**: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, v.6, n.3, p. 147-161, dez. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v6n3/a02v6n3.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

FERNANDES, Pedro et al. **BRASIL – Aeronautics Cluster**. 2011. Disponível em: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/Brazil_Aviation_2011.pdf>. Acesso em: 05 maio 2014. (Final Project for Microeconomics of Competitiveness).

FERREIRA, G. M. V. et al. Racionalidade limitada e oportunismo na cadeia do café: impactos nas formas contratuais do consórcio agrícola de fazendas especializadas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 3, p. 378-392, 2006. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/43810/2/%2808%29%20Artigo%2006.262.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

FIGUEIREDO; J. C.; DI SERIO, L. C. Estratégia em clusters empresariais: conceitos e impacto na competitividade. In: DI SERIO, Luiz Carlos (org.). **Clusters empresariais no Brasil**: casos selecionados. São Paulo: Saraiva, 2007. Cap.1

FILARDI, Fernando; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto. **Clusters de Tecnologia da Informação**: avaliação do papel do governo e das empresas em Santa Catarina. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, 2008. Rio de Janeiro **Anais...** Rio de Janeiro: a integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, 13 a 16 de out. de 2008.

FIRJAN: Custo médio da energia para a indústria sobe para R\$ 301,66 por MWh, 2014. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/data/pages/2C908CEC4542742801456AFD049B3B9B.htm>>. Acesso em: 05 maio 2014.

G1 RN. **Em crise no Brasil, indústria salineira do RN aposta na exportação**. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2015/04/em-crise-no-brasil-industria-salineira-do-rn-aposta-na-exportacao.html>>. Acesso em: 22 dez. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Método e Técnica de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008a

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008b.

GRANT, Robert M. Porter's competitive advantage of nations: An assessment. **Strategic Management Journal**. n. 12, p. 535, oct. 1991.

GRANOVETTER, M. **Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness.** *American Journal of Sociology*, 1985, 91: 481-510. Disponível em: <https://www2.bc.edu/jonescq/mb851/Feb26/Granovetter_AJS_1985.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2015.

GHOSHAI, Sumantra; MORAN, Peter. “Bad for practice: A critique of the transaction cost theory.” *Academy of Management Review*, n.21: p.13-47, 1996.

GLOBO Mar. **Rio Grande do Norte produz 95% do Sal Consumido no Brasil.** 2011. Rede globo. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=COGHFGM67JA>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

GROSSMAN, Sanford J.; HART, Oliver D. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, v. 94, n. 4, 1986. Disponível em: <http://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/3450060/Hart_CostsBenefits.pdf?sequence=4>. Acesso em: 18 mar. 2014.

HADDAD, P. R. Medidas de localização e de especialização. In: HADDAD, P. R. *et al.* (org.). **Economia Regional: teorias e métodos de análise.** Fortaleza: BNB-ETENE, 1989. p. 225-247.

HAYEK, F. A. The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, v. 35, n. 4, p. 519-530, sep. 1945. Disponível em: <http://evankozierachi.com/uploads/The_Use_of_Knowledge_in_Society_-_Hayek.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2014.

HOFFMANN, Rodolfo. **Distribuição de Renda, Medidas de Desigualdade e Pobreza.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

IBGE. **Censo 2010.** Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010.** Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 18/04/2014.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E MEIO AMBIENTE DO RIO GRANDE DO NORTE - IDEMA. **Anuário Estatístico do Rio Grande do Norte.** 2010. Disponível em: <<http://docente.ifrn.edu.br/marcosaraujo/disciplinas/geografia-do-rio-grande-do-norte/material-complementar/anuario-estatistico-do-rn/view>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

_____. **Perfil do Rio Grande do Norte.** SEPLAN, [s.d.], 2014. Disponível em: <www.seplan.rn.gov.br/arquivos/download/PERFIL%20DO%20RN.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2014.

JOHN, G. An empirical Investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, v. 21, p. 278-289, 1984.

Disponível em: <<http://www.carlsonschool.umn.edu/Assets/71916.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2014.

KWASNICKA, E. L. Em direção a uma teoria sobre redes de negócios. In: BOAVENTURA, J. M. G. (org). **Redes de negócios: tópicos em estratégia**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

KETELS, Christian. **European Clusters**. Boston, 2004. Disponível em: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/Ketels_European_Clusters_2004.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2014.

KETELS, Christian; LINDQVIST, Göran; SÖLVELL, Örjan. **Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies**. Stockholm, 2006. Disponível em: <<http://www.cluster-research.org/dldevtra.htm>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

KETELS, Christian; SÖLVELL, Örjan. Innovation Clusters in the 10 new member states of the European Union. In: **Office for Official Publication of the European Communities**, Luxemburg, 2007. Disponível em: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/Clusters_EU-10_2006.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2014.

KETELS, Christian H. M.; MEMEDOVIC, Olga. From clusters to cluster-based economic development. **Int. J. Technological Learning, Innovation and Development**, v. 1, n. 3, 2008. Disponível em: <http://ibr.hi.is/sites/ibr.hi.is/files/From_clusters_to_cluster_based_economic_development.pdf>. Acesso em 14 abr. 2014.

KOTOWITZ, Y. Moral Hazard. In: EATWELL, J., MURRAY, M. & NEWMAN, P. (Eds.). **Allocation, Information and Markets**. The New Palgrave. Londres: W.W. Norton, 1987.

KRAIZER, K.; MARINO, M. L. Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. **Management Decision**, v. 40, n. 9, p. 895-905, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=865357>>. Acesso em: 14 mar. 2014.

KOOPMANS, TJALLING. **Three Essays on the State of Economic Science**. New York: McGraw-Hill, 1957.

KRUGMAN, P. What's new about the new economic geography? **Oxford Review of Economic Policy**. n.14, v2, Summer, 1998.

LARA, Fernando Maccari et al. **Notas Sobre Medidas de Concentração e Especialização: um exercício preliminar para o emprego no Rio Grande do Sul**. **Fundação de Economia e Estatística**. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://cdn.fee.tche.br/tds/083.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

LARA, Fernando Maccari; FIORI, Tomás Pinheiro; ZANIN, Vanclei. **Notas Sobre Medidas de Concentração e Especialização**: um exercício preliminar para o emprego no Rio Grande do Sul. Secretaria do Planejamento e Gestão - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser. Porto Alegre, 2010. Disponível em: < <http://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2014/03/20140324083.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2015.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Nov. 2003. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1289323549.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2015.

_____. **O foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas**. Maciel, M.L. (orgs) Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro, Relume Dumará Editora, 2003. Disponível em: <http://www.concepcaoconsultoria.com.br/images/upload/file/SEBRAE_SE%202014/Refer%C3%A2ncia%20Bibliogr%C3%A1fica%20do%20SEBRAE_SE/Cassiolo,%20Arranjos%20e%20Sistemas%20Produtivos%20e%20Inovativos%20Locais.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2015.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. Differentiation and Integration in Complex **Organizations**. *Administrative Science Quarterly*, v. 12, n. 1, p. 1-47, jun., 1967. Disponível em: <https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Jan29/LawrenceLorsch_ASQ_1967.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2014.

LICKS, Vinicius et al. **LeatherFootwear in Brazil: the Rio Grande do Sul's Cluster**. 2012. Disponível em: <http://www.isc.hbs.edu/pdf/Student_Projects/2012%20MOC%20Papers/120504_Brazil_leather_footwear_final.pdf>. Acesso em: 05 maio 2014. (Final Project for Microeconomics of Competitiveness).

MACNEIL, I. R. "The many futures of contracts." *Southern California Law Review*, v.47, p. 691-816, may, 1974.

MACNEIL, I. R. Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law," *Northwestern University LawReview*, v.72, p. 854-906, 1978.

MACAU EM DIA. O sal da terra para todo o Brasil, 2011. Disponível em: <<http://macauemdia.blogspot.com.br/2011/04/o-sal-da-terra-para-todo-o-brasil.html>>. Acesso em: 03 jul. 2014. Blog.

MAIA, Manuel Thiago de Araújo. **Circuito Espacial de Produção de Sal**: o uso do território do município de Macau/RN pelas indústrias salineiras. Natal/RN, 2011. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Geografia. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes.

MÉNARD, C., Hybrid organization of production and distribution. **Revista de Analisis Economico**, v.21, n.2, 2006. Disponível em:<<http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/1866/60-290-1-PB.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 dez 2015.

MILLIKEN, Frances J. Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. **The Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 133-143, 1987. Disponível em: < <http://connection.ebscohost.com/c/articles/4306502/three-types-perceived-uncertainty-about-environment-state-effect-response-uncertainty>>. Acesso em: 05 abr. 2014.

MISES, Ludwig Von. **Human Action**: a treatise on economics. San Francisco: Fox & Wilkes, 1949.p. 112. Disponível em: <<http://mises.org/Books/humanaction.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

MONITOR digital. CUSTO MÉDIO DA ENERGIA PARA A INDÚSTRIA SOBE 1,2%, 2015. Disponível em: <<http://www.monitormercantil.com.br/index.php?pagina=Noticias&Noticia=169570&Categoria=CONJUNTURA>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

MOURA, Renata. Custo médio da energia para a indústria sobe 17%.Tribuna do Norte, 2014, Disponível em: <<http://tribunadonorte.com.br/noticia/custo-medio-da-energia-para-a-industria-sobe-17/281070>>. Acesso em: 05 maio 2014.

OLIVEIRA, Carla Montefusco. **Responsabilidade Social Empresarial**: percepções e práticas do empresariado salineiro do Rio Grande do Norte.Natal/RN, 2010. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais – PPGCS. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Humanas Letras e Artes.

PARQUE das Dunas. **Rio Grande do Norte Possui a Maior Matriz Eólica do País**. 2015. Disponível em:<<http://www.parquedasdunas.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=54487&ACT=null&PAGE=null&PARM=null&LBL=NOT%C3%8DCIA>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

PERROW, C. **Complex Organizations**. New York: Random House, 1986.

PONDÉ, J. L. **Coordenação, Custos de Transação e Inovações Institucionais**. Campinas: UNICAMP, 1994. (Texto para Discussão, n. 38).

PONDÉ, J. L.; FAGUNDES, J.; POSSAS, M. **Custos de Transação e Políticas de Defesa da Concorrência**. 2009. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/custos_de_transacao_e_politicas_de_defesa_da_concorrencia.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2015.

POR QUE investir no Rio Grande do Norte. 2014. Disponível em:<http://www.centraldoinvestidor.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/central_investidor/instituicao/gerados/porque_port.asp>. Acesso em: 18 abr. 2014.

PORTAL BRASIL. **Quantidade de Iodo no Sal Consumido no Brasil Será Reduzida**, 2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/saude/2013/04/quantidade-de-iodo-no-sal-consumido-no-brasil-sera-reduzido#>>. Acesso em: 22 dez. 2015.

PORTAL JH. **Porto-Ilha de Areia Branca Retoma Crescimento no Embarque de Sal**. 2014. Disponível em: <<http://jornaldehoje.com.br/porto-ilha-de-areia-branca-retoma-crescimento-embarque-de-sal/>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

PORTAL DO GOVERNO DO RN. Governo do Estado garante subsídio do gás natural às indústrias, 2015. Disponível em: <<http://www.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=84475&ACT=null&PAGE=null&PARM=null&LBL=Programas>>. Acesso em: 22 dez. 2015.

PORTAL NOAR. **Produção de sal no RN passa por recuperação e 2014 terá aumento de exportação**. 2014. Disponível em: <<http://portalnoar.com/producao-de-sal-rn-passa-por-recuperacao-e-2014-tera-aumento-de-exportacao/>>. Acesso em 10 set. 2014.

PORTER, Michael E. **The Competitive Advantage of Nations**. 1990. Disponível em: <<http://kkozak.wz.cz/Porter.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

_____. **A vantagem Competitiva das Nações**. Tradução: Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Clusters and the New Economics of Competition**. 1998. Disponível em: <http://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2012/07/31_rimisp_Cardumen.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2014.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga, 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Competição**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Ed. Revista e Ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

REFIMOSAL. **O sal e a Economia do RN**, 2011. Disponível em: <<http://www.refimosal.com/blog/2011/09/30/o-sal-e-a-economia-do-rio-grande-do-norte/>>. Acesso em 03 jul. 2014.

REZENDE, D.C. **Integração entre ECT e Enfoque Evolucionista: um estudo de caso no agribusiness do leite**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS - GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. CDROM.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. Colaborador: PERES, José Augusto de Souza (et. al) - 3. ed. Revista Ampliada. São Paulo: Atlas, 2014.

RIOGRANDEDONORTE.net. **Maior produtora do Brasil, indústria salineira alerta para crise do setor no RN**. 2015. Disponível em: <<http://www.riograndedonorte.net/maior-produtora-do-brasil-industria-salineira-do-rn-alerta-para-crise/>>. Acesso em: 22 dez. 2015.

RUESTER, S., **Recent developments in Transaction Cost Economics**. *Resource Markets Working Paper* No. RM-18. Disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1535903>. Acesso em 02 mar 2010. Disponível em: <http://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/wipo/Projekt_RM/wp_rm_18.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2015.

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

SANTOS, Carlos (a). **Ministro ouve apelos e promete estudos para setor salineiro**. Coluna do Hezorg, 2015. Disponível em:<<http://blogcarlossantos.com.br/ministro-ouve-apelos-e-promete-estudos-para-setor-salineiro/>>. Acesso em: 22 dez. 2015.

_____. (b). **Setor Salineiro consegue mobilizar forças para superar crise**. Coluna do Hezorg, 2015. Disponível em: <<http://blogcarlossantos.com.br/setor-salineiro/>>. Acesso em: 22 dez. 2015.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE SAL – SIESAL. Relação da produção salineira em 2013. 2013. (Documento avulso – entregue a pesquisadora).

SILVA, Sérgio Luiz Pedroza. **Uma análise da indústria salineira do Rio Grande do Norte baseada no modelo de estratégia competitiva de Porter**. Florianópolis, 2001. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SILVA, Moisés Batista da. **A Terminologia da Indústria do Sal no RN: uma perspectiva socioterminológica**. Mossoró/RN. UERN, 2010.

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

_____. Theories of Bounded Rationality. In C. B. McGuire and Roy Radner, (ed.). **Decision and Organization**. New York: American Elsevier, p. 161-176, 1972. Disponível em:<http://innovbfa.viabloga.com/files/Herbert_Simon___theories_of_bounded_rationality___1972.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2014.

_____. Rationality as process and as product of thought. **American Economic Review**, v.68, p.1-16, may, 1978. Disponível em: <http://business.illinois.edu/josephm/BA504_Fall%202008/Session%208/Simon%20%281978%29.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2014.

_____. Human Nature in Politics: The Dialogue of Psychology with Political Science. **The American Political Science Review**, v. 79, n. 2, p. 293-304, jun. 1985. Disponível em: <<http://users.polisci.wisc.edu/schatzberg/ps855/Simon1985.pdf>>. Acesso em: 14/03/2014.

_____. Rationality in Psychology and Economics. **The Journal of Business**, v. 59, n. 4, pt. 2: The Behavioral Foundations of Economic Theory, p.209-224, oct.1986. Disponível em: <https://hec.unil.ch/docs/files/56/618/simon_1986%5B1%5D.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2014.

_____. Organizations and markets. **Journal of Economic Perspectives**. v.5, n.2, p.25-44, 1991. Disponível em: <<http://www3.udg.edu/fcee/professors/nboccard/micro2/part1/Simon.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

SUMÁRIO Mineral. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <<http://www.dnpm.gov.br/conteudo.asp?IDSecao=68&IDPagina=3165>>. Acesso em: 18 abr. 2014.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. Aglomerações industriais no estado de São Paulo, 2001. **Economia Aplicada**, v.5, n.4, out-dez., p. 695-717. Disponível em: <http://www.cedeplar.ufmg.br/economia/seminario/wilson_suzigan.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2015.

SUZIGAN, Wilson, et al. Clusters ou Sistemas Locais de Produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. **Revista de Economia Política**, v. 24, n. 4, p.96, out./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/PDF/96-6.PDF>>. Acesso em: 28 abr. 2014.

SUZIGAN, Wilson, et al. Coeficientes de gini locais – GL: aplicação à indústria de calçados do estado de São Paulo. **Nova Economia**, v. 13, n. 2, p. 39-60, julho/dezembro, 2003. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v13n2/Suzigan.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2014.

SCOTT, W. Richard. Organizations. 2.ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987.

SCOTT, A. The geographic foundations of industrial performance. In A. CHANDLER, Jr., HAGSTROM, P. and SOLVELL, O., (eds.). **The Dynamic Firm – The Role of Technology, Organization and Regions**. Oxford: Oxford University Press, Chapter 16. 1998.

SCHLABITZ, Clarissa Jahns. **Custos de Transação e o Mercado de Crédito Brasileiro: uma análise sob a ótica da nova economia institucional**, 2008. Porto Alegre. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) - Programa de pós-graduação em economia. Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/16406>>. Acesso em: 22 dez. 2015.

SCHMITZ, Hubert. **Collective Efficiency and Increasing Returns**. IDS Working Paper 50. Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, March. march,1997.

Disponível em: <<https://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp50.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: Introduction, 1999. **World Development**, v. 27, n.9. Institute of Development Studies, University of Sussex, UK. Disponível em:<http://backonline.apswiss.ch/6001/schmitz_and_nadvi_clustering_and_industrialization-introduction.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2015.

TAVARES, W.; SOUSA, A. R.; MIRANDA, A. R. A.; AVELAR, A. E. S. As Organizações em Rede como Mecanismo para a Redução de Custos de Transação e Ganhos em Competitividade. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS - GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Shuen. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n. 7, p. 509, aug. 1997.

TEIXEIRA, R. B.; NASCIMENTO FILHO, R. S. A consolidação dos arranjos produtivos locais como mecanismos de desenvolvimento sustentável e inclusão social. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 27, 2007. Foz do Iguaçu – PR. **Anais...** Foz do Iguaçu –PR, 2007.

TRIBUNA DO NORTE. **Exportações de sal crescem 183% no porto de Areia Branca**. 2014. Disponível em: <<http://tribunadonorte.com.br/noticia/exportacoes-de-sal-crescem-183-no-porto-de-areia-branca/282444>>. Acesso em 01 agosto 2014.

WILLIAMSON, O. E. **The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations**. 1971. Disponível em:<<http://people.stern.nyu.edu/wgreene/entertainmentandmedia/Williamsonvertint.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations, **Journal of Law and Economics**, v.22, p. 3-61, oct. 1979. Disponível em: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/C09/Williamson79.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: The transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, v.87, p. 548-577, nov. 1981. Disponível em:<https://www2.bc.edu/~jonescq/m851/Feb19/Williamson_AJS_1981.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2014.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985. Disponível em: <<http://nkuie.org/wp-content/uploads/2013/03/%E8%B5%84%E6%9C%AC%E4%B8%BB%E4%B9%89%E7%BB%8F%E6%B5%8E%E5%88%B6%E5%BA%A6%E5%A8%81%E5%BB%89%E5%A7%86%E6%A3%AE%E8%8B%B1%E6%96%87.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

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

em: <http://business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202012/Session%202/2_Williamson%20%281991%29.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2014.

WILLIAMSON, O. E. Markets, hierarchies, and the modern Corporation: An unfolding perspective. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v.17, p. 335-352, 1992. Disponível em: <http://0-cdn.elsevier.com.br/um.beds.ac.uk/assets/pdf_file/0018/105156/Markets-hierarchies-and-the-modern-corporation-An-unfolding-perspective.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2014.

WILLIAMSON, O.E. “Economic organization: The case for candor.” **Academy of Management Review**, 21: 48-57, 1996.

WILLIAMSON, O. E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. **Journal of Economic Perspectives**, v.16, n. 3, p. 171-195, 2002. Disponível em: <<http://docserver.ingentaconnect.com/deliver/connect/aea/08953309/v16n3/s10.pdf?expires=1397049150&id=77812691&titleid=6117&acname=Guest+User&checksum=C53ADF682C54D45D3036ADEBBE040976>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

WILLIAMSON, O. E. **The Economics of Governance**. Berkeley: University of California, 2005. Disponível em: <http://www.aeaweb.org/assa/2005/0107_1645_0101.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2014.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: An Introduction. **Economics Discussion Papers**, Berkeley, n.1, mar. 2007. Disponível em: <<http://www.economics-ejournal.org/economics/discussionpapers/2007-3>>. Acesso em: 18 mar. 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://pensa.org.br/wp-content/uploads/2011/10/Estruturas_de_governanca_e_coordenacao_do_agribusiness_uma_aplicacao_da_nova_economia_das_instituicoes_1995.pdf>. Acesso em: 22 dez 2015.

APÊNDICE - Roteiro de Entrevista para os Gestores das Empresas Salineiras do Estado do Rio Grande do Norte

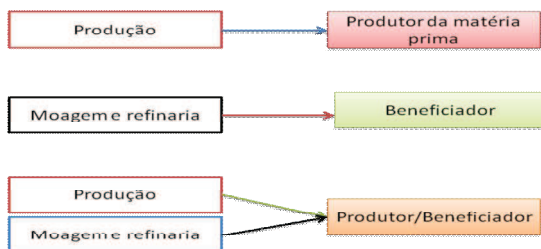
Esta pesquisa tem como objetivo identificar a relação dos custos de transação econômica com o cluster de salina no Estado do Rio Grande do Norte. Nessa perspectiva, solicita-se a indispensável cooperação de V.S.^a neste estudo, o qual é pertinente às perguntas de pesquisa que esta tese de doutorado pretende responder.

Este trabalho se refere à tese de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD), da Escola de Negócio da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). A pesquisa tem caráter estritamente acadêmico, sem divulgação dos nomes das pessoas envolvidas.

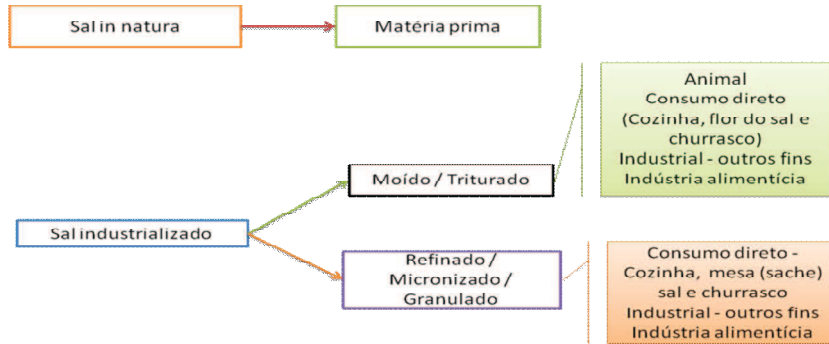
A autora deste estudo é a pesquisadora Luciana Batista Sales, orientada pelo Professor Doutor Eduardo Damião da Silva, que agradecem, desde já, a sua preciosa cooperação. A pesquisa está dividida em três blocos: o primeiro faz menção a algumas informações gerais da empresa salineira; o segundo se refere à competitividade do setor, e o terceiro está voltado aos custos de transação econômica. O segundo e o terceiro estão subdivididos em seções que atendem aos objetivos específicos deste estudo.

Bloco I – INFORMAÇÕES GERAIS:

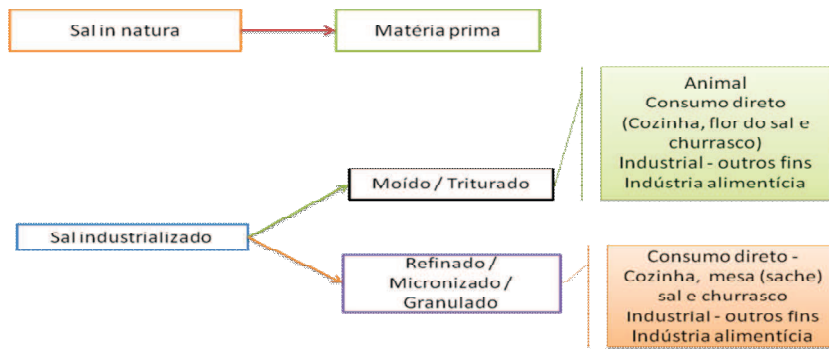
1. Quantos anos a organização está no mercado?
2. Número de empregados?
3. Quais são os critérios para a contratação de empregados?
4. Você tem contrato formal na compra dos insumos/serviços?
5. Você tem contrato formal na venda dos produtos?
6. Especificação da atividade?



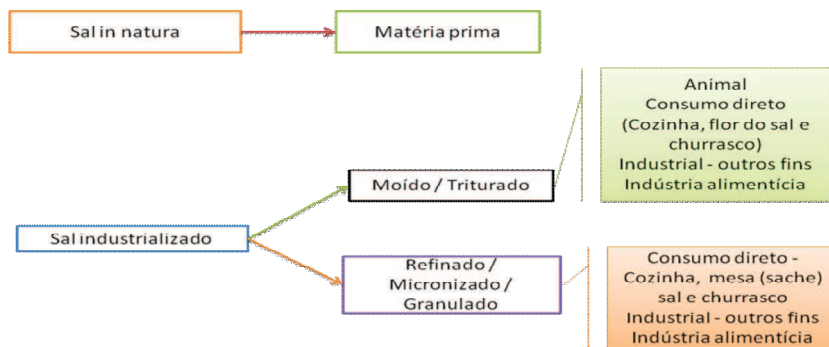
7. Volume médio de tonelada de sal, por ano salineiro (Produção e colheita – julho a dezembro, quando as condições climáticas favorecem, até fevereiro)



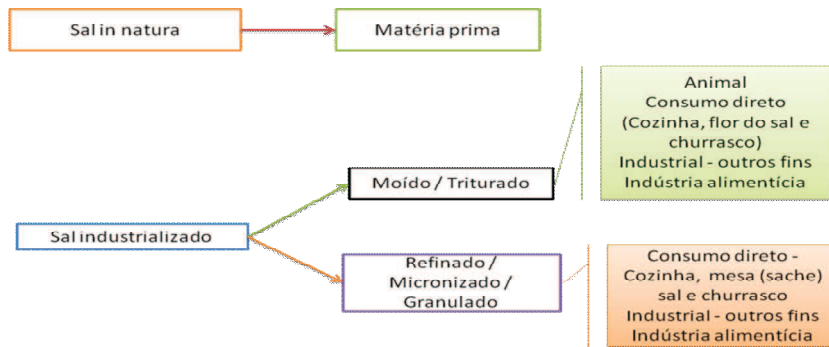
8. Volume médio, para o mercado interno, de tonelada de sal, por ano salineiro?



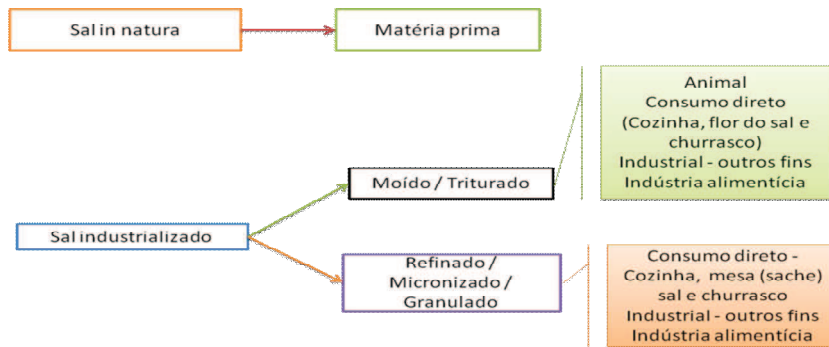
9. Volume médio, para o mercado externo, de tonelada de sal, por ano salineiro?



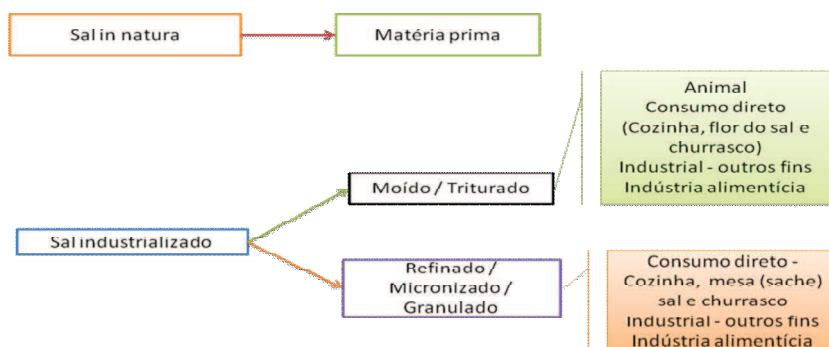
10. Quais são os países importadores do sal do Rio Grande do Norte?



11. Fica sal para a região Nordeste?



12. Fica de sal para o Rio Grande do Norte?



Bloco II - COMPETITIVIDADE DO SETOR

Objetivo I

Identificação dos fatores do diamante de competitividade para o aprofundamento do mapeamento dos clusters.

Condições dos fatores

13. Como você avalia a disponibilidade e a qualificação dos recursos humanos, no setor em que você atua?
14. Como você avalia a disponibilidade e a qualidade dos recursos naturais (solo, clima e água), necessários para o funcionamento desta indústria?
15. Como você avalia a disponibilidade e a qualidade dos recursos tecnológicos necessários para o funcionamento desta indústria?
16. Como você avalia a disponibilidade e a aplicação de recursos financeiros próprios e de terceiros para investimento nesta indústria?
17. A infraestrutura, regional/local disponível, favorece ou desfavorece o funcionamento desta indústria? (Rodovias, Portos, cabotagem, energia entre outros)
18. Como você avalia o apoio do Governo (municipal, estadual, federal), na criação de incentivos?

Condições da demanda

19. Qual seria a exigência do seu cliente, em termos de qualidade, preço e de outras características do produto?
20. Há processo de inovação, para atender às exigências do mercado interno e externo?
Caso sim, como você o avalia?

Indústrias correlatas ou de apoio

21. Qual é a relação existente entre as seguintes organizações e as empresas do setor?

ANVISA	Ministério da Agricultura
IDEMA	Porto Ilha
IBAMA	Universidades
DNPM	Sindicatos

22. Os seus fornecedores são suficientes? Caso sim, identifique os insumos e serviços que eles fornecem? Caso não sejam suficientes, Por quê? E onde estão localizados os seus principais fornecedores?

Fornecedores de Iodo	Fornecedores de serviço (transportadores de sal para o porto local, regional e sudeste)
Fornecedores de ferro cianeto	Fornecedores de serviço (Transportadores de sal via rodovias) “Frete de retorno”
Fornecedores de embalagens	Fornecedores de combustíveis
Fornecedores de serviço (transportadores internos)	

23. A empresa tem realizado parceria com universidades e institutos de pesquisa? Qual é o organismo que atua na geração de conhecimento para o setor? Como ocorre esta parceria?
24. Como você avalia a interação/relação das empresas do setor com as seguintes empresas?

Indústria química transformadora	Indústria de curtumes
Indústria de salga de peixe	Indústria de plásticos
Indústria de conservas	Indústria de sabões
Indústria da panificação	Alimentação dos animais
Indústria de laticínios	O sal na agricultura

Estratégia, estrutura e rivalidade de empresas:

25. Como foram financiados a estrutura e o desenvolvimento da empresa?
26. Há planejamento estratégico para médio e longo prazos? Caso sim, qual é a sua avaliação a respeito?

27. Qual é a estratégia da empresa para lidar com a concorrência local e externa? E como você a avalia?

Bloco III - CUSTOS DE TRANSAÇÃO ECONÔMICA

Objetivo II

Averiguar os custos de transação *ex-ante* e *ex-post* dos contratos realizados nas organizações estudadas.

Objetivo III

Identificar os pressupostos comportamentais advindos das transações realizadas nas empresas que compõem o cluster de salina no Estado do Rio Grande do Norte

Pressupostos comportamentais

Racionalidade Limitada

28. Como você se prepara para as suas negociações de compra insumos/serviços?
29. Como você se prepara para as suas negociações de venda do produto?
30. O mercado disponibiliza todas as informações necessárias para o fechamento da transação de compra dos insumos/serviços? Caso sim, Como? Caso não, Por quê?
31. O mercado disponibiliza todas as informações necessárias para o fechamento da transação de venda dos produtos? Caso sim, Como? Caso não, Por quê?
32. Durante a execução do contrato de compra dos insumos/serviços, surgem informações que você não tomou conhecimento no momento da negociação? E qual é a sua opinião a respeito?
33. Durante a execução do contrato de venda dos produtos, surgem informações que você não tomou conhecimento no momento da negociação? E qual é a sua opinião a respeito?
34. Os conhecimentos que você possui para o fechamento do contrato de compra de insumos/serviços é suficiente? Caso sim, por quê? Caso não, por quê?
35. Os conhecimentos que você possui para o fechamento do contrato de venda do produto é suficiente? Caso sim, por quê? Caso não, por quê?

Oportunismo

36. Você tem acesso a todas as informações necessárias no processo de negociação de compra insumos/serviços? Caso sim, de que forma? Qual é a sua avaliação a respeito?
37. Você tem acesso a todas as informações necessárias no processo de negociação de venda dos produtos? Caso sim, de que forma? Qual é a sua avaliação a respeito?
38. Qual é a sua opinião com relação à exposição das informações antes, durante e depois das contratações de compra dos insumos/serviços?
39. Qual é a sua opinião com relação à exposição das informações antes, durante e depois das contratações de venda dos produtos?

Objetivo IV

Verificar os atributos das transações realizadas nas organizações objeto de estudo.

Atributos de transação

Especificidade de ativo

40. Como você avalia a localização geográfica da sua empresa, com relação à redução dos custos de transporte (proximidade com os portos)?
41. Qual é a sua opinião, com relação ao nível de especialização das máquinas e equipamentos, para o seu processo de produção (a improvisação de equipamento ou a utilização de equipamento de ponta)?
42. Como você analisa as habilidades ou competências especializadas dos seus funcionários, que são provenientes do aprendizado de atividades praticadas na empresa?
43. Você investe em expansão da capacidade produtiva, para atender à demanda de um cliente específico? Caso sim, qual é a sua opinião?
44. O Sal marinho é estratégico?
45. Qual é a sua opinião a respeito da marca de sua empresa?

Incerteza

46. Você já constatou alguma informação, após o fechamento do contrato de compra de insumos, que evidenciasse a não veracidade dos fatos da transação? Caso sim, como você se comportou? Continuou com o mesmo fornecedor?
47. Você já constatou alguma informação, após o fechamento do contrato de venda de produtos, que evidenciasse a não veracidade dos fatos da transação? Caso sim, como você se comportou? Continuou com o mesmo cliente?

Frequência

48. Como você avalia a frequência contratual das transações de compra de insumos/serviço que ocorrem na empresa? São contínuas ou esporádicas? Já houve necessidade de ajustes contratuais, após o fechamento do contrato?
49. Como você avalia a frequência contratual das transações de venda dos produtos que ocorrem na empresa? São contínuas ou esporádicas? Já houve necessidade de ajustes contratuais, após o fechamento do contrato?

Objetivo V

Investigar as práticas de contratação que ocorrem nas empresas pesquisadas.

Objetivo VI

Identificar a estrutura de governança do setor salineiro.

Estrutura de governança**Contratos clássicos – Governança de mercado**

50. Quanto à importância de conhecer os seus fornecedores, qual é a sua opinião?
51. Quanto à importância de conhecer os seus clientes, qual é a sua opinião?
52. Como você avalia a dependência ou independência de negociação entre você e seus fornecedores?

53. Como você avalia a dependência ou independência de negociação entre você e seus clientes?

Contratos neoclássicos - Governança trilateral

54. Já houve caso de não cumprimento de alguma cláusula contratual na compra do insumo? Caso sim, quais foram as consequências, e como você avalia?
55. Já houve caso de não cumprimento de alguma cláusula contratual de venda do produto? Caso sim, quais foram as consequências, e como você avalia?
56. Já houve casos de rescisão contratual na compra do insumo? Caso sim, quais foram as consequências, e como você avalia?
57. Já houve casos de rescisão contratual na venda do produto? Caso sim, quais foram as consequências, e como você avalia?
58. Normalmente, os contratos de compra de insumos são fechados, considerando quanto tempo, em média, para o seu término? E qual é a sua opinião a respeito?
59. Normalmente, os contratos de venda de insumos são fechados, considerando quanto tempo, em média, para o seu término? E qual é a sua opinião a respeito?

Contrato relacional – Governança bilateral e Integração vertical

60. Como você avalia os contratos que são realizados nas negociações de compra de insumos?
61. Como você avalia os contratos que são realizados nas negociações de venda de produtos?
62. Qual é a sua opinião a respeito das transações de compra de insumos, que ocorrem na organização, bem como o seu nível de padronização? (transações comuns ou incomuns no dia-a-dia da empresa).
63. Qual é a sua opinião a respeito das transações de venda de produtos, que ocorrem na organização, bem como o seu nível de padronização? (transações comuns ou incomuns no dia-a-dia da empresa).
64. Como ocorre o processo de produção?
65. Como ocorre o processo de venda?
66. Como ocorre o processo de distribuição?