

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

DANIEL TEIXEIRA DOS SANTOS BRAZ

**EMBALAGEM NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE FRANGO DE CORTE NO
PARANÁ:
um estudo sobre estrutura de governança e posicionamento estratégico, no segmento
processador**

Maringá
2019

DANIEL TEIXEIRA DOS SANTOS BRAZ

**EMBALAGEM NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE FRANGO DE CORTE NO
PARANÁ:
um estudo sobre estrutura de governança e posicionamento estratégico, no segmento
processador**

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

Orientador: Professor Dr. José Paulo de Souza
Coorientador: Professor Dr. Gaetano Martino,
Universidade de Perugia/Itália.

Maringá
2019

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

Braz, Daniel Teixeira dos Santos
B827e Embalagem no sistema agroindustrial de frango de corte no Paraná: um estudo sobre estrutura de governança e posicionamento estratégico, no segmento processador / Daniel Teixeira dos Santos Bras. -- Maringá, 2019.
125 f. : il. color., figs., quadros

Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

1. Sistema Agroindustrial (SAG) - Frango de corte - Paraná. 2. Embalagem. 3. Estrutura de Governança. 4. Nova Economia Institucional. I. Souza, José Paulo, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 21.ed. 658.4

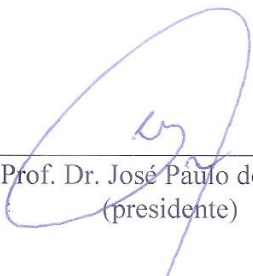
Elaine Cristina soares Lira - CRB 1202/9

DANIEL TEIXEIRA DOS SANTOS BRAZ

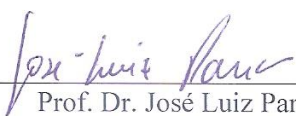
**EMBALAGEM NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE FRANGO DE
CORTE NO PARANÁ:
um estudo sobre estrutura de governança e posicionamento estratégico, no
segmento processador**

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

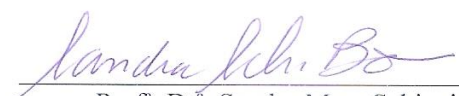
Aprovada em 15 de fevereiro de 2019



Prof. Dr. José Paulo de Souza
(presidente)



Prof. Dr. José Luiz Parré
(membro examinador externo – PCE/UEM)



Prof.ª Dr.ª Sandra Mara Schiavi Bánkuti
(membro examinador PPA)

MARINGÁ
2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que estiveram ao meu lado durante a minha trajetória no Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. Agradeço, em especial, à minha família, que sempre me apoiou nas minhas escolhas. Em igual agradecimento, agradeço ao Professor Dr. José Paulo de Souza, por me guiar em todos os momentos difíceis, por apontar com sabedoria sempre os melhores caminhos e soluções, pela paciência, confiança e pelos incentivos.

Agradeço ainda ao Bruhmer e a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá. Obrigado pela dedicação verdadeira a este programa, colaborando todos os dias para sua relevância e impacto na sociedade. Agradeço também ao Professor Dr. Gaetano Martino, da Universidade de Perugia/Itália, por se disponibilizar em auxiliar na co-orientação do trabalho de dissertação, e à Fundação Araucária, à CAPES e ao CNPq, pelo apoio financeiro. Por fim, agradeço aos entrevistados que fizeram parte da pesquisa e tornaram este estudo possível.

RESUMO

Este trabalho trata da influência do posicionamento estratégico na estrutura de governança nas transações entre fornecedores de embalagem e processadores de produtos cárneos, no sistema agroindustrial (SAG) de frango de corte no estado do Paraná. Nesse SAG, é identificada uma alta qualidade estabelecida como padrão em seu ambiente de concorrência, caracterizado pela elevada competição, além de possuir uma alta eficiência na coordenação. A embalagem é um suprimento industrial que se apresenta como estratégico para o posicionamento competitivo na distribuição de produtos cárneos. Sendo assim, nesse estudo propõe-se compreender como a busca de eficiência na transação com o segmento fornecedor de embalagem é influenciada pelo posicionamento estratégico do segmento processador no SAG de frango de corte no Paraná. O estudo é realizado no estado do Paraná, onde se localiza a maior quantidade de produção e processamento de frango de corte do Brasil. Para atingir tal objetivo, é utilizado o arcabouço teórico e metodológico da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Economia dos Custos de Mensuração (ECM). O resultado final do estudo demonstra que o posicionamento estratégico dos processadores no SAG de frango de corte do Paraná, frente ao mercado de carnes, influencia nos atributos de transação e dimensões de mensuração. Essa influência demonstra que com a consideração do posicionamento é possível identificar uma estrutura de governança adequada tanto à estratégia de eficiência quanto a de competitividade, embora quase todas as empresas entrevistada utilizem o mercado como estrutura de governança, e apenas duas a contratação. Identificou-se, a partir da análise pela ECT e ECM, que quando a estratégia de posicionamento é orientada para a diferenciação, existe influência nos atributos e dimensões da transação que indicariam como forma mais apropriada de governança a estrutura híbrida, tendendo à integração vertical, da mesma forma, quando é orientada para custos ou foco, essa influência deveria levar a estrutura de governança na forma híbrida tendendo ao mercado.

Palavras-chave: Embalagem. Estrutura de Governança. Nova Economia Institucional.

ABSTRACT

This work deals with the influence of strategic positioning on the governance structure in the transactions between suppliers of packaging and processors of meat products in the agrifood system (AGS) of poultry in the state of Paraná. In this AGS, a high quality established as standard in its competitive environment, characterized by high competition, and high coordination efficiency is identified. Packaging is an industrial supply, which presents itself as strategic for competitive positioning in the distribution of meat products. Therefore, this study intends to understand how the search for efficiency in the transaction with the packaging vendor segment is influenced by the strategic positioning of the processor segment in the AGS of poultry in Paraná. The study is carried out in the state of Paraná, where the largest amount of production and processing of poultry in Brazil is located. To achieve this objective, the theoretical and methodological framework of the Transaction Cost Economics (TCE) and Measurement Cost Economics (MCE) is used. The final result of the study shows that the strategic positioning of the processors in the AGS of poultry of Paraná, in front of the meat market, influences in the attributes of transaction and dimensions of measurement. This influence demonstrates that with the consideration of the positioning it is possible to identify a governance structure adequate to both efficiency and competitiveness strategies, although almost all companies interviewed use the market as a governance structure, and only two to hire. It was identified from the analysis by TCE and MCE that when the positioning strategy is oriented to differentiation, there is influence on the attributes and dimensions of the transaction that would indicate as a more appropriate form of governance the hybrid structure, tending to vertical integration, in the same way, when it is oriented to costs or focus, this influence should lead to the governance structure in the hybrid form tending to the market.

Keywords: Packaging. Governance Structure. New Institutional Economy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Alinhamento dos contratos.....	24
Figura 2 - Sistema Agroindustrial (SAG).....	35
Figura 3 - Cadeia de produtiva avícola e cadeia auxiliar	36
Figura 4 - Cadeia produtiva incluindo os produtos finais	38
Figura 5 - Principais grupos de transação de embalagem por produto.....	41
Figura 6 - Embalagens primárias para produtos do frango de corte.....	46
Figura 7 - Desenho de pesquisa.....	52
Figura 8 - Relação entre as questões	57
Figura 9 - Relação das variáveis no primeiro bloco de questões.....	58
Figura 10 - Relação das variáveis no segundo bloco de perguntas	59
Figura 11 - Relação das variáveis no terceiro bloco de perguntas	59
Figura 12 - Fluxograma da aquisição de embalagem no SAG de frango de corte.	81
Figura 13 - Características específicas da transação influenciadas pelos posicionamentos estratégicos	99
Figura 14 - Descrição das estruturas de governança, atributos e mensuração para as empresas posicionadas por diferenciação	101
Figura 15 - Descrição das estruturas de governança, atributos e mensuração para as empresas posicionadas por custos e foco	102
Figura 16 - Influência do posicionamento estratégico na especificidade.....	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Entrevistados e suas características.....	61
Quadro 2 - Descrição por entrevistado: posicionamento, estrutura de governança, variedade de produtos, variedade de embalagens.....	78
Quadro 3 - Custo de mensuração na aquisição de embalagem.....	90
Quadro 4 - Síntese das características da transação	95

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	10
1.2 PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA	11
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REVISÃO TEÓRICA	18
2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI)	18
2.1.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)	20
2.1.2 Economia dos Custos de Mensuração (ECM)	25
2.2 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	29
2.3 SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE FRANGO DE CORTE E O SETOR DE EMBALAGEM	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1 NATUREZA E TIPO DE PESQUISA	47
3.2 LÓCUS E OBJETO DE PESQUISA	48
3.3 DADOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA	49
3.4 ANÁLISE DE DADOS	50
3.4.1 Categorias de pesquisa	50
3.4.2 Descrição das categorias de análise	52
3.4.3 Configuração do roteiro de entrevista	56
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS PRIMÁRIOS	61
4.1.1 Características dos entrevistados	61
4.1.2 Posicionamento Estratégico nas empresas entrevistadas	62
4.1.3 Dimensões mensuráveis envolvendo as embalagens	67
4.1.4 Atributos da transação do ativo embalagem e estrutura de governança	73
4.2 ANÁLISE DOS DADOS	80
4.3.1 Identificação do posicionamento e análise das estruturas de governança	82
4.3.2 Influências do posicionamento na estrutura de governança	95
5 CONCLUSÃO	104
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROCESSADORES	120
APÊNDICE B: CADASTRO DE ENTREVISTADOS	125

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo Waker e Nääs (2018), a organização estrutural da cadeia produtiva no Brasil melhorou muito de 2000 a 2015. Tal sucesso desta cadeia produtiva é atribuído à abundância de terra, solo fértil, clima favorável e de esforços de investimentos em pesquisa e desenvolvimento por empresas inovadoras nos últimos anos. Os autores afirmam que a estrutura da cadeia produtiva de frango de corte se formou, em sua maioria, com parte da produção integrada ao processamento a fim de que houvesse redução de custos e esforços mais assertivos para melhorar a qualidade da produção.

Após essa evolução estrutural, atualmente, em 2018, segundo o resumo do setor de frango de corte da ABPA (2018), é possível classificar a avicultura brasileira como uma cadeia produtiva de alta eficiência e referência mundial em qualidade e sanidade. Segundo o relatório do setor de frango de corte da Associação Brasileira de Proteína Animal do ano de 2018, referente ao ano de 2017, o Brasil se posiciona como o segundo maior produtor mundial de carne de frango como o maior exportador (ABPA, 2018). O Paraná, dentre outros estados brasileiros, destaca-se no SAG de frango de corte, pois representou 31,3% da produção brasileira de carne de frango e, com isso, manteve-se em primeiro lugar em relação à produção nacional de frango de corte (IBGE, 2017). Esses dados colocam o estado do Paraná como um dos grandes representantes do sistema agroalimentar de frango de corte no Brasil.

Sendo assim, as altas condições competitivas e a coordenação eficiente das transações para essa atividade são buscadas constantemente. Para produtos cárneos em geral, a busca pela competitividade estratégica conta com o insumo industrial embalagem (RAIMUNDO; BATALHA, 2015). Portanto, como a aquisição do insumo embalagem é estratégica para a competitividade do sistema, é relevante pesquisar como essa transação é feita e como é garantida a eficiência da mesma. Sendo assim, o tema do trabalho é a transação entre os fornecedores de embalagens e os processadores de frango de corte, dado ao ambiente competitivo do mercado em que este SAG está inserido.

1.2 PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA

Farina (1999) afirma que o estudo do agronegócio pode ser realizado a partir da seguinte denominação: sistema agroindustrial (SAG). Essa denominação, segundo a autora, visa entender a interação sistêmica entre os agentes. Para ela, essa interação é intermediada por coordenação que gera, por sua vez, a competitividade. Segundo Farina (1999), noção de competitividade ampliada, entre diferentes subsistemas, integra o ambiente competitivo e estratégias de coordenação existentes nas diversas atividades desenvolvidas por estas estruturas. Para ela, a busca por espaço e crescimento no mercado competitivo representa uma constante sobre a qual as firmas se articulam e buscam desenvolver suas estratégias.

Sendo assim, o tratamento das estratégias de posicionamento de produto neste trabalho tem apenas a finalidade de caracterizar a forma como o posicionamento de mercado altera a competitividade perante seus concorrentes. Portanto, para esse objetivo serão utilizados os conceitos de posicionamento estratégico de Porter (1985), adaptados por Saes (2009) para aplicação em sistemas agroindustriais (SAGs).

Alguns autores buscaram também entender essa relação entre outros fatores externos e estrutura de governança, como Martino e Perugini (2006), cujo foco foi investigar a interação entre estratégia de garantir segurança alimentar, qualidade e as escolhas de formas organizacionais. Já Raynaud et al. (2009) estudaram as interações entre estratégia de marca e as estruturas de governança. No caso deste estudo será estudada a influência do posicionamento estratégico na estrutura de governança, a partir do modelo de Saes (2009), na transação de aquisição da embalagem, que é de fundamental importância estratégica, para o produto cárneo. Tal estudo se faz necessário, pois, conforme Martino e Perugini (2006), há um desafio delicado e difícil em gerar diferenciais e ativar investimentos específicos, mantendo a eficiência da estrutura de governança em termos de custo de transação.

Esse problema se adequa perfeitamente com a situação do sistema agroalimentar de frango de corte, que apresenta alta competitividade, devido ao elevado padrão de qualidade e sanidade presentes em grande parte do sistema, conforme já apontavam Faveret Filho e Siffert Filho (1998) e como ratificaram Saab et al. (2009) e Waker e Nääs (2018). Com a intenção de manter esta competitividade, predominantemente, realizam a adoção de “novas tecnologias

especializadas” ou de novos insumos industriais, conforme também afirmou Martinez (1999; 2002). Sendo assim, devido a essa estratégia apresentar alta incorporação de tecnologias e insumos industriais especializados, principalmente por parte do segmento de processamento (BASSI, 2013; KAWABATA, 2008). Portanto, tendo em vista essa alta aquisição de tecnologia e insumos industriais “especializados” para garantir competitividade, sendo uma destas tecnologias a embalagem, as chances de haver um investimento “específico” em embalagem aumentam neste contexto.

Além da competitividade dos produtos, que exigem novas tecnologias e tipos de insumos industriais, outra tendência que acontece no SAG avícola é o aumento das exigências sanitárias e de bem-estar dos animais nas granjas. Essas exigências atendem não só à demanda dos consumidores, mas também às mudanças nas legislações nacionais, a exemplo do que acontece na Europa e, em menor escala, nos Estados Unidos da América (GUIMARÃES et al. 2017). Vegro e Rocha (2007) e Kawabata (2008) já haviam confirmado essa tendência de alta incorporação de tecnologias na cadeia produtiva de frango de corte, e ambos apresentam isso como consequência da estratégia de competitividade e das exigências institucionais de sanidade. Essas exigências institucionais e condições competitivas se conectam de forma direta com o segmento de embalagens e com o processamento e compra de embalagem do frango de corte.

Raimundo e Batalha (2015) contribuem com essa ideia da importância da embalagem para o produto cárneo em termos estratégicos e institucionais afirmando que no Sistema Agroindustrial (SAG) da carne a embalagem é uma das tecnologias mais estratégicas a serem incorporadas, pois o produto é perecível e não possui um diferencial aparente se não for devidamente informado, através das embalagens. A importância estratégica da embalagem acontece também porque ela é também uma das tecnologias que são apropriadas pelas cadeias de frango de corte, e que interage diretamente, tanto com os aspectos de qualidade relacionados à competitividade, quanto com aspectos de exigências institucionais relacionados à sanidade (VEGRO; ROCHA, 2007).

Sendo assim, segundo Raimundo e Batalha (2015), a eficiência ou deficiências de coordenação da relação entre o segmento processador de frango de corte e o segmento fornecedor de embalagens, tem potencial para impactar diretamente no alcance dos objetivos competitivos do processador frente ao segmento distribuidor e consumidor. Adicionalmente, pressupõe-se que

a inserção de embalagem no SAG de frango de corte pode gerar um problema de adaptação na coordenação, devido ao investimento específico e à possibilidade de criação de especificidade.

Para problemas de adaptação, a variável chave é a especificidade de ativos, descrita por Williamson (1991). Nesse caso, quanto maior for essa variável, maior o poder associado a uma ação oportunista por parte de outro agente. Sendo assim, a Nova Economia Institucional (NEI) é o agrupamento de teorias mais adequado para explicar como ocorre essa influência. Quando temos a NEI aplicada aos sistemas agroindustriais (SAGs), além do olhar para as relações verticais, ocorre a caracterização da transação e da compreensão de qual é o arranjo institucional mais adequada para coordenar as relações entre os agentes, segundo Azevedo (2000), Farina (1999) e Zylbersztajn (2005).

O problema da especificidade de ativo pode ocorrer em um SAG como o de frango de corte, ao se realizar investimentos específicos a fim de alcançar determinado posicionamento estratégico, gerando demandas de coordenação diferentes. A realização de investimentos específicos pode levá-los a uma especificidade que demande mecanismos de contratos ou integração vertical, como já havia afirmado por Martinez (1999; 2002). Saab et al. (2009) reforça e retoma essa argumentação, apresentando que a parte importante da coordenação de SAGs, que praticam determinado tipo de posicionamento específico dos produtos, é organizar a interdependência elevada, criada entre os elos.

Portanto, o recurso embalagem inserido no SAG de frango de corte pode gerar tal interdependência e dificuldades de coordenação dos contratos que envolvem esse recurso e, como consequência, uma dificuldade para criarem a estrutura de governança adequada entre si e a jusante após a aquisição desse recurso. A estrutura de governança, descrita por Williamson (1985; 1991) é construída para coordenar as transações e os conflitos distributivos de maneira eficiente em seu constructo teórico da Economia dos Custos de Transação (ECT). Segundo Farina (1999), as estruturas de governança identificadas nos segmentos ou elos permitem uma análise da capacidade de coordenação do sistema, e isso ocorre confrontando a estrutura observada com a estrutura mais adequada para promover eficiência de coordenação no sistema, dados os atributos das transações.

No entanto, conforme vem sendo indicado, há um desafio em atender essa eficiência e, ao mesmo tempo, ter de lidar com o contexto de alto nível de qualidade e sanidade. O desafio

acontece da seguinte forma: o contexto gera a exigência em se transferir muitos atributos de alto valor agregado ao produto final, mas é necessário também garantir a eficiência da transação, com proteção e distribuição de valor entre os agentes. Esse é o contexto que envolve o SAG de frango de corte e o suprimento industrial embalagem.

Devido a esse contexto, há necessidade de se entender melhor à estrutura de governança que organiza as transações entre o processador do SAG de frango de corte e o segmento de embalagem, a fim de permitir a coordenação eficiente e proteger contra a dissipação de valor. Essa condição permite que o constructo teórico da Economia dos Custos de Mensuração (ECM) seja utilizado em complementaridade com a Economia dos Custos de Transação (ECT), para a análise da escolha da estrutura de governança, como já vem sendo feito em outros estudos como no de Caleman et al. (2017). Descrita por Barzel (1982), Foss e Foss (2004) e Zylbersztajn (1995), a ECM, em complementariedade com a ECT, permite a avaliação sobre a distribuição e proteção de valor de forma mais específica, permitindo uma melhor compreensão da estrutura de governança. Adicionalmente, pelo fato da transação de aquisição de embalagem ser estratégica para o posicionamento do produto no mercado e ter potencial de haver especificidade de investimentos e ativo na transação, identifica-se a necessidade de compreender a influência do posicionamento estratégico na estrutura de governança entre os agentes dessa transação.

Desta necessidade de pesquisa, surge o seguinte problema de pesquisa: Como a busca de eficiência na transação com o segmento fornecedor de embalagem é influenciado pelo posicionamento estratégico do segmento processador no SAG de frango de corte no Paraná? Com o propósito de compreender tal problema de pesquisa, a mesma tem como objetivo geral: Compreender como a busca de eficiência na transação com o segmento fornecedor de embalagem é influenciado pelo posicionamento estratégico do segmento processador no SAG de frango de corte no Paraná.

A fim de atender ao objetivo geral, a pesquisa possui os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o posicionamento estratégico do segmento processador do SAG de frango de corte no Paraná;
- b) Caracterizar os atributos de transações e dimensões mensuráveis nas relações envolvendo o segmento fornecedor de embalagens e o segmento processador do SAG de frango de corte no Paraná;

c) Analisar como os atributos da transação, as dimensões mensuráveis e a estrutura de governança da transação analisada sofre influência do posicionamento estratégico do segmento processador do SAG de frango de corte no Paraná.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o crescimento da cadeia agroindustrial de frango de corte no Brasil e no Paraná e o fato de possuir estratégias de diferenciação permitem variabilidade de desempenho, fazem com que este seja um campo vasto para pesquisa científica. As estruturas de governança entre agentes, em um contexto de alta qualidade, sanidade e diferenciação, segundo Zylbersztajn (2009), são fundamentadas a partir de relações contratuais entre agentes que se relacionam estrategicamente. Nesse contexto de crescimento e competitividade na cadeia produtiva, aumenta a preocupação com os efeitos da interdependência entre os elos do sistema.

Um dos setores que possui inter-relação com a estratégia de qualidade, sanidade e diferenciação para produtos cárneos e, em específico, para o SAG de frango de corte é o setor de embalagem. Pois o sistema agroindustrial de frango de corte tem altos investimentos dedicados ao insumo industrial embalagem e o setor de embalagem também depende do setor de produtos alimentícios. Isso pode ser visto nos relatórios de vendas da indústria de embalagem para setor de alimentos, e os relatórios de consumo de embalagem pela indústria frigorífica, em que ambos apresentam que um é significativo para o outro (DATAMARK, 2015; ABCS, 2016).

Portanto, uma das justificativas empíricas é a relevância do setor de frango de corte do Paraná para a conjuntura econômica nacional. Outra justificativa é a interdependência entre os fornecedores de embalagens e os processadores de frango de corte.

Santos e Castro (1998) já apresentavam a embalagem de alimentos com elemento chave dessa pressão institucional nos sistemas agroalimentares, pois esse elemento identifica interdependência entre agentes normativos, produtivos e mercadológicos. Em outras palavras, os autores acreditam que a embalagem pode ser entendida como elemento centralizador de informações, pois permite identificar a interdependência entre os elementos componentes do sistema. A importância da embalagem é ratificada por Deimling et al. (2014), que apresenta a

embalagem e sua capacidade de influenciar na segurança do alimento (normativo), na qualidade (produtivo) e no aumento das vendas do produto (mercadológico) ao mesmo tempo. Segundo os autores, uma característica da embalagem que demonstra essa função de integração é a de proteger a integridade do produto e informar o consumidor ao mesmo tempo.

Além da importância da embalagem para o SAG, há a importância do estudo de sua transação, pois, conforme Machado (2005) havia afirmado, todas as etapas do processo produtivo, incluindo operações de manuseio e embalagem, transporte e estocagem, são importantes de serem controlados, pois podem causar degradação ou criação de atributos de qualidade nos produtos. Segundo a autora, são operações não produtivas que têm estreita relação com as atividades de segregação, identificação e rastreabilidade e exigem coordenação afinada dos atores responsáveis. Isso é ratificado por Caleman et al. (2017), que afirmam ser indispensável a compreensão de determinantes de escolha organizacional para a identificação de formas eficientes de coordenação em sistemas agroindustriais complexos.

Adicionalmente, na medida em que esses efeitos passam a afetar as estruturas de governança, as pesquisas passam a contribuir não apenas a um nível gerencial, para a eficiência das mesmas, mas também, para a explicação teórica da variabilidade de tais estruturas. O estudo justifica-se teoricamente também por explorar um tema ainda pouco abordado como o da inter-relação entre diferentes setores da indústria que se aproximam da agroindústria. Segundo Farina e Zylbersztajn (1991), ao estudar inter-relação com outros segmentos dentro das cadeias agroindustriais, no contexto proposto pela Nova Economia das Instituições (WILLIAMSON, 1985), torna-se possível tratar das recentes alterações de articulação entre os diferentes segmentos do sistema que, aparentemente, seguem a direção da diferenciação de produtos.

Por fim, devido ao contexto de desregulamentação, a indústria passa a adquirir um papel de decodificar as exigências do consumidor, transmitindo-as para a agroindústria, agropecuária e indústria de insumos (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1991). Segundo os autores, devido a essa função estratégica, o setor de bens de capital e insumos industrializados adquire um papel importante dentro da cadeia: Influência nas novas formas e exigências de produção. Portanto, essa função estratégica entre setores e a influência nas estruturas organizacionais e suas novas formas ainda são pouco exploradas pela literatura.

Por fim, além desta introdução, o presente trabalho inclui uma segunda seção, referente à revisão teórica. Em sequência, na terceira seção, estão descritas características estruturais do SAG de frango de corte. Na quarta seção há uma apresentação e discussão dos processos metodológicos e, na quinta seção, há uma apresentação de resultados. Por fim, na quinta e última seção há um espaço para análise dos resultados, e na sexta há um espaço para conclusão.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI)

A Nova Economia Institucional (NEI) trata os diferentes tipos de instituições, como valores, normas, instituições legais, normas jurídicas e firmas, importam para a análise econômica (JOSKOW, 2004). Segundo o autor, o foco da NEI ao analisar as instituições é entender seus níveis macro e micro. Para Joskow (2004) e Zylbersztajn (2005), o primeiro é encarregado de analisar o ambiente institucional, os direitos de propriedade, instituições legais e políticas das normas jurídicas. Já o segundo, para os autores, é o responsável pelas formas de organizar as transações, como arranjos institucionais sendo influenciados pelas macroinstituições e influenciando-as ao mesmo tempo.

Segundo Joskow (2004), a Nova Economia Institucional (NEI) propõe que instituições e organizações importam para o bom funcionamento do mercado, em contraposição à visão econômica neoclássica. O autor argumenta que o foco da NEI está tanto no ambiente institucional básico, envolvendo o exame dos direitos de propriedade, das instituições legais, quanto nos estudos de organização e adaptação da estrutura de governança. Alguns dos expositores mais influentes desta teoria foram Ronald Coase, Oliver Williamson, Yoram Barzel e Douglas North, que influenciaram amplamente o debate da teoria, introduzindo questões a respeito das organizações e do direito na análise econômica, tornando a NEI um campo multidisciplinar (ZYLBERSZTAJN; SZTAJN, 2005).

Segundo Batalha e Silva (2001), a nova economia institucional ilumina uma nova questão a respeito da cadeia de suprimentos: a capacidade de coordenação entre as atividades de produção e de distribuição desenvolvidas pelas empresas com o objetivo de reagir mais prontamente às oportunidades de negócios. Tal capacidade de coordenação é tratada pela teoria de Williamson (1985), que aborda as estruturas de governança com objetivo de eficiência perante aos custos de transação. Pigatto et al. (1999) apresentaram a ideia de que, para estruturar um arcabouço que proporcione incentivo maior à adaptação eficiente da organização ao ambiente, é necessário que se concretize uma melhor coordenação da cadeia produtiva. Em complementariedade, Farina e Zylbersztajn (1994) haviam afirmado que a coordenação é a capacidade de transmitir informação,

estímulos e controles ao longo das etapas sequenciais que integram o conjunto de atividades necessárias para atender o mercado.

Tanto a Economia dos Custos de Transação (ECT), quanto a Economia dos Custos de Mensuração (ECM) são abordagens utilizadas em estudos que objetivam a redução dos custos de transação, através da adequação das estruturas de governança (WILLIAMSON, 2000). Segundo Farina (1999), as estruturas de governança possibilitam a análise da capacidade de coordenação do sistema, através do confronto entre a estrutura observada com a estrutura mais eficiente, dados os atributos das transações.

Para Williamson (2005), dentro deste contexto multidisciplinar, é necessário dar o foco para a função das organizações, pois são elas que adaptam os mercados, segundo a NEI, e elas têm sido mal interpretadas, ou até ignoradas pelos economistas. O autor segue a lacuna que Coase (1937) apontou, quando tratou da definição dos limites da firma como algo importante a se estudar, devido ao fato de que as organizações participam das adaptações de mercado, apesar de não terem sido investigadas devidamente. Sendo assim, para que esse foco nas organizações seja dado, o autor delimita, dentro na NEI, uma ramificação para fazer a análise econômica das organizações, com base nos preceitos da NEI, chamado de Economia organizacional (WILLIAMSON, 2005).

Para Coase (1937), as organizações e mercados são faces da mesma moeda, pois ambas têm custos para funcionar, e as instituições são o fundamento central para a compreensão desses custos e do funcionamento da economia como um todo. Mas o autor aponta que a economia neoclássica que vinha tratando das “firmas” até então não haviam considerado esses custos em seus modelos de função de produção. Partindo da linha “Coasiana” de pensamento, Williamson propõe a Economia dos Custos de Transação (ECT), em função da teoria da firma neoclássica não tratar de tais custos, com foco nas organizações e com base na decodificação das características das transações (especificidade de ativo, frequência e incerteza).

A ECT analisa os custos de transação, somados aos pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e oportunismo, e apresenta um constructo que busca explicar o alinhamento entre as características das transações e formas de governança (FARINA, 1999). Esse alinhamento pode encaixar a relação das organizações em estruturas de mercado, híbridas

ou verticalizadas, mas necessariamente deve minimizar os custos de transação. Nessa orientação, o autor considera a transação sua unidade de análise principal (WILLIAMSON, 1985).

Para Azevedo (2000), os expoentes mais relevantes da “Economia Organizacional” foram Yoram Barzel e Oliver Williamson, que desenvolveram enfoques paralelos, porém complementares. Barzel (1982) desenvolveu a Economia dos Custos de Mensuração (ECM), partilhando da perspectiva dos custos de transação e com possíveis contribuições aos constructos de definição de estruturas de governança, elaborados por Williamson (ZYLBERSZTAJN, 2009; WILLIAMSON, 1985). Sendo assim, a ECT e ECM são teorias complementares tornando a análise de alinhamento das estruturas de governança mais completa (ZYLBERSZTAJN, 2005).

2.1.1 Economia dos Custos de Transação (ECT)

Segundo Williamson (1985), o ponto central da NEI é considerar as instituições no funcionamento dos mercados. North (1990) influencia o campo da NEI trazendo o conceito de instituições e macroinstituições. Para o autor, as instituições são restrições concebidas humanamente pela interação política, econômica, social, formal ou informal. Williamson (2000) se utiliza de definições sobre instituições e apresenta quatro níveis para análise social e econômica das instituições:

a) O primeiro nível é o das normas e costumes, em que habitam elementos como a moral, a religião e as tradições. Esse nível, segundo o autor, é onde as mudanças sociais ocorrem, e por isso os mecanismos são mais lentos e subjetivos.

b) Já o segundo se aproxima mais do ambiente institucional em que mecanismos, como regras e incentivos, existem e podem ser aplicados na regulação de mercados, resultando em mudanças mais rápidas do que no nível 1.

c) No nível 3 estão as instituições de governança, que ordenam transações e mitigam conflitos nas organizações, sendo um nível onde as instituições mudam rapidamente.

d) No nível 4 é decidida a alocação de recursos, a função de produção em que a mudança ocorre de maneira contínua e depende dos agentes de mercado, funcionando de forma volátil e se adaptando através de preços.

Sendo assim, para Williamson (2000), que estuda as estruturas de governança e sua relação com o ambiente institucional, os estudos da NEI se concentraram no segundo e terceiro nível de análise institucional. Sendo assim, o autor apresenta que a análise de estrutura de governança se limita a considerar o ambiente institucional como macroinstituições e as estruturas de governança como microinstituições. Para Azevedo (2000), o enfoque de Williamson é na análise de como ocorre a influência do ambiente institucional que estabelece regras formais e informais para as interações entre seres humanos, dentro da estrutura de governança (mercado, híbrido e hierarquia), que regula a transação em específico.

Em sua essência, conforme Williamson (1985), a Economia dos Custos de Transação (ECT) se preocupa com as estruturas de governança, pois tem como pressuposto que os custos de transação são positivos, ou seja, que existem custos para proteger e capturar direitos de propriedade. Nessa orientação, a definição de custos de transação, de acordo com Williamson (1993): Custos de planejar, negociar, construir, mensurar, fiscalizar e adaptar contratos, quando a sua execução é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas.

No entanto, o caráter idiossincrático da teoria vai além da preocupação com estruturas de governança, pois na abordagem da Economia dos Custos de Transação, existem os pressupostos comportamentais, que são caracterizados pela racionalidade limitada e oportunismo (WILLIAMSON, 1985). Ao discutir a racionalidade limitada, Williamson (1985) afirma que os agentes possuem intenção racional, porém agem de forma limitada, pois não possuem a capacidade cognitiva de prever adequadamente os eventos futuros. Isto é tratado de forma complementar pela ECM, como uma limitação dos agentes de lidar com informação completa, criando relações com informações assimétricas. Além disso, Zylbersztajn (2000) afirma que a limitação da racionalidade também está relacionada com o ambiente em que os agentes estão envolvidos.

Como consequência da racionalidade limitada, surge o conceito de incompletude contratual (WILLIAMSON, 2000; BARZEL, 2001). Assim, conforme os autores, devido à limitação de prever problemas futuros, os contratos são incompletos. Dessa forma, os agentes criam contratos, com salvaguardas para lidar com as lacunas inerentes a todos os contratos (BARZEL, 2001).

Outro pressuposto comportamental da ECT é o oportunismo, que é a busca do

autointeresse em sua forma mais forte (WILLIAMSON, 1985). Zylbersztajn (1995, 2000) apresenta o oportunismo a partir do reconhecimento de que os agentes buscam o benefício próprio se apropriando da quase renda e ferindo códigos de ética aceitos pela sociedade. Zylbersztajn (1995) destaca que o pressuposto não diz que os agentes são sempre oportunistas, mas apenas mostra a possibilidade de agir desta forma e apresenta que isto implica em custos para a realização dos contratos e seu monitoramento. Como resultado do problema comportamental, o oportunismo advém o problema contratual do risco moral, que decorre de um problema de informação, em que a dificuldade ou o custo do monitoramento e controle para o comportamento apropriado cria o problema de risco moral (MILGROM; ROBERTS, 1992).

Além dos aspectos comportamentais, a ECT analisa os atributos da transação como especificidade de ativos, incerteza e frequência (WILLIAMSON, 1985). A especificidade dos ativos é a variável-chave do modelo, caracterizada por Williamson (1985) como perda do valor dos ativos envolvidos em determinada transação. Como afirma Farina (1999), quanto menor a possibilidade de usos alternativos, maior é a especificidade dos ativos. Para Williamson (1985), os ativos podem assumir uma variedade de formas e ramificações organizacionais que variam entre eles.

Desse modo, seis tipos de especificidades de ativos são apresentados por Williamson (1991): a) especificidade locacional; b) especificidade de ativos físicos; c) especificidade de ativos humanos; d) ativos dedicados; e) especificidade de marca; f) especificidade temporal. A especificidade locacional, para Williamson (1985), ocorre quando a instalação ou custos de deslocamento são altos. A especificidade de ativos físicos, segundo Williamson (1985), acontece quando investimentos físicos específicos são realizados. Já a especificidade de ativos humanos é a utilização de capital humano especializado. Quanto aos ativos dedicados, Williamson (1985) afirma que os ativos se tornam específicos a uma transação devido ao investimento específico dedicado a eles. Já a especificidade de marca trata da importância da marca para a atividade específica. A especificidade temporal implica a importância do tempo em que se realiza a transação. Sendo assim, quanto maior é a especificidade do ativo, maior é a perda associada a uma ação oportunista e, conseqüentemente, maiores serão os custos de transação (AZEVEDO, 2000; KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

Quanto ao atributo incerteza, tem-se que quando a situação possui um resultado

desconhecido pelas previsões, há incerteza, e quanto maior a incerteza, maiores serão as possibilidades de perdas, em custos de transação, relacionadas com comportamento oportunista e por isso maior a tendência de verticalização (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978; ZYLBERSZTAJN, 1995; FARINA, 1999).

No entanto, uma incerteza adicional levantada por Crook et al. (2013), a incerteza de volume e tecnológica, apesar de ser causada pelo ambiente também, apresenta uma tendência para governança híbrida, contrariamente ao que se determinam as outras incertezas. Isso ocorre porque a estrutura híbrida, segundo Crook et al. (2013), visa “compromissos limitados” que evitam riscos de flutuações de volume e de falha de alguma nova abordagem tecnológica. Assim, segundo os autores, pelo menos em relação ao volume e à incerteza tecnológica, ao contrário da incerteza ambiental em seu modo mais amplo, é preferível à estrutura híbrida sobre a hierárquica.

Já quanto à frequência, essa está relacionada com o número de vezes que agentes transacionam, levando a uma situação de boa ou má reputação que pode diminuir ou aumentar custos de transação relacionados ao comportamento oportunista (FARINA, 1999).

Segundo os estudos em ECT, após a análise dos pressupostos comportamentais e atributos da transação, faz-se análise de estrutura de governança com o intuito de atingir a eficiência, por meio da redução dos custos de transação. Segundo Williamson (1985), os agentes fazem uso de mecanismos para regular as transações, denominadas estruturas de governança. Em complemento, Farina (1999) destaca a importância da coordenação das estruturas de governança, pois ao passo que esta é mais apropriada entre os componentes do sistema, menos custosos serão os conflitos inerentes às relações. Assim, na medida em que a especificidade de ativos se altera, são necessários arranjos institucionais mais adequados para minimizar os custos de transação (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978).

As estruturas de governança possuem os seguintes tipos: mercado, híbrido e hierarquia. A estrutura de governança via mercado representam que as transações são relações descontínuas e impessoais (PONDÉ, 1993). Williamson (1985) afirma que as transações via mercado são preferíveis quando o nível de especificidade de ativos é baixo. Segundo Williamson (1985), as transações via mercado são mais adequadas a produtos homogêneos (commodities), em que existem vários compradores e vários produtores, e não existe grande assimetria de informações.

Já a estrutura de governança na forma híbrida possui transações sustentadas em ativos

específicos, que criam dependência bilateral entre os agentes (WILLIAMSON, 2000). Esse mecanismo viabiliza o controle sobre a transação com o intuito de evitar transtornos ou atitudes oportunistas, controlar a variabilidade e mitigar os riscos (ZYLBERSZTAJN, 2009). Na **Figura 1**, Zylbersztajn (2000) oferece uma explicação para a ocorrência das formas de governança que atuam conforme os níveis de especificidade dos ativos e do atributo incerteza.

Figura 1 – Alinhamento dos contratos

		Incerteza		
		Baixa	Média	Alta
Especificidade dos Ativos (k)	Baixa	Mercado	Mercado	Mercado
	Média	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Contrato ou Integração Vertical
	Alta	Contrato	Contrato ou Integração Vertical	Integração Vertical

Fonte: Zylbersztajn (2000)

A estrutura de governança via integração vertical, por sua vez, consiste na internalização de processos produtivos, que pode ocorrer no sistema a montante e a jusante, e implica em eficiência pela redução dos custos de transação (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978; WILLIAMSON, 1985). Para Williamson (1985), o principal fator para explicar a integração vertical é a existência de ativos específicos, ou seja, quanto maior a especificidade de ativos, a integração vertical se torna mais favorável, pois existe um alto grau de dependência bilateral. Zylbersztajn (1995) considera que a integração vertical é viável quando os atributos das transações não permitem uso do mercado. Nas palavras de Williamson (1985), as principais diferenças entre mercado e integração vertical, ou organização interna, são: mercados promovem um alto poder de incentivo e restringem distorções burocráticas mais efetivamente do que a organização interna; mercados podem algumas vezes agregar demandas vantajosas e, assim,

realizar economias de escala e de escopo; organização interna tem acesso a instrumentos de governança distintos.

2.1.2 Economia dos Custos de Mensuração (ECM)

Barzel (2005) afirma que, para a Economia dos Custos de Mensuração (ECM), os direitos de propriedade são direitos econômicos (de uso e troca) de uma mercadoria, que são alocados através da identificação de suas dimensões mensuráveis. Sendo assim, as definições da ECT e ECM sobre custos de transação se completam e tornam a análise de adaptação das estruturas de governança mais completa. Como afirma Saes (2009), o estudo dos custos de transação existe devido às falhas de mercado, onde os direitos de propriedade não são perfeitamente protegidos.

Tendo em vista como se formam e como se analisa a estrutura de governança, é necessário entender o papel da Economia dos Custos de Mensuração, nesta análise, pois Williamson (1985) considera ECT e ECM como interdependentes e partilham da perspectiva dos custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 2009). Nesse sentido, ao discorrer sobre o nível institucional das estruturas de governança, é necessário entender a contribuição dessas duas principais abordagens na consideração dos limites das firmas, uma vez que o presente trabalho recorrerá a ambas, na definição das estruturas de governança. Zylbersztajn (2005) afirma que ambas as teorias têm objetivos similares: explicar tamanho, escopo e estrutura da firma através dos padrões de coordenação observados. Além disso, o autor considera também que a governança atua na proteção de quase rendas e custos de mensuração que são dirigidos a propósitos de maximização de valor. Por isso, no presente trabalho, as duas vertentes teóricas - ECT e ECM - são tratadas como complementares, nas decisões acerca do estabelecimento e delineamento das estruturas de governança.

Williamson (1985), ao distinguir as duas ramificações da ECT e da ECM em seu mapa cognitivo do contrato defende que seja importante e essencial uma atenção expressa à questão da mensuração. O autor afirma que a literatura dos custos de transação é dividida entre um ramo de governança e outro de mensuração e que, embora sua obra enfatize mais a primeira, as duas são importantes e interdependentes. Ambas se aproximam também no que diz respeito às suas premissas de base, uma vez que ECT e ECM visam à eficiência na delimitação da estrutura de

governança adequada que permita menor dissipação de valor, embora, para delimitar o arranjo institucional adequado, partam de pressupostos diferentes (ZYLBERSZTAJN, 2005; 2012).

Em se tratando da integração vertical, para a ECM, quanto mais difícil a mensuração dos ativos inerentes à transação, mais propensão à integração vertical. Sendo assim, Zylbersztajn (2005) defende que a teoria “williamsoniana” apenas cria um primeiro nível de tipologia de classificação das transações. Sendo assim, o autor defende que a ECM seja mais apropriada para revelar esses detalhes da variedade de disposições específicas relativas às formas organizacionais, oferecendo uma via promissora para estudar em pormenores os mecanismos complexos de coordenação e sua mensurabilidade. Williamson (1996) destacou que ainda que os custos de transação possuam um apelo generalizado, e que os custos de mensuração impõem dificuldades formidáveis, que não são mais do que atenuadas pela governança comparativa.

Partindo da noção de que as mercadorias têm múltiplos atributos e que os agentes econômicos atuam para proteger os direitos de propriedades, visando à apropriação de valor, tem-se que o grau no qual os atributos dos recursos podem ser protegidos depende de como os direitos de propriedades estão estabelecidos (BARZEL, 1997). O conceito de direitos de propriedade, na visão de Barzel (1997), foca no significado de direito econômico sobre o ativo, que é a capacidade de usar (ou consumir) o ativo, obter rendimentos ou mesmo aliená-lo.

A mais importante implicação da abordagem de Barzel é que sempre haverá possibilidade de criação de estratégias visando à captura de atributos difíceis de serem mensurados. Sendo assim, Barzel vê a firma como uma organização capaz de criar, proteger e evitar a dissipação de valor (SAES, 2009). Portanto, o caso da estrutura de governança, Barzel (1987) indica que o sentido da integração da firma - para frente ou para trás - será ditado sempre pela atividade mais custosa de ser mensurada, com o objetivo de não dissipar valor no processo na transação.

Segundo Saes (2009), pode-se entender que a especificidade de ativo elevaria os custos de mensuração. Portanto, segundo a autora, ao se tratar da estrutura de governança, a especificidade do ativo é um elemento chave que irá possibilitar a intersecção entre as duas teorias (ECT e ECM). Desta forma, identifica-se a hipótese testável, que na medida em que a mensuração é fácil e de baixo custo, as transações são favoráveis aos contratos, enquanto que, conforme a mensuração é difícil e mais subjetiva, deve-se optar pelas relações de longo prazo ou integração vertical (BARZEL, 2005).

Percebe-se que o estudo dos direitos de propriedade é a questão central nesta abordagem, que está relacionada com os custos da informação (BARZEL, 2001). Conforme o autor, os agentes buscam maximizar os direitos econômicos, dependendo da ação dos outros indivíduos. Neste sentido, o papel das instituições se faz importante para garantir esses direitos, e o agente tem como característica oferecer garantias nas transações, tendo em vista que os direitos econômicos e legais são garantidos não só pelo Estado, mas também de forma privada (ZYLBERSZTAJN, 2005).

A distinção por Barzel (1997) entre direitos econômicos e direitos jurídicos demonstra os dois significados distintos do termo direitos de propriedade, empregados pelo autor. O direito econômico é referente ao usufruto da propriedade, o jurídico se trata do que o estado e a legislação determinam a um indivíduo. A distinção é denominada pelo autor de direito de propriedade econômico e direito de propriedade legal, onde o econômico é o fim e o legal é o meio para atingir o fim.

Adicionalmente, Barzel (1997) afirma que a existência do direito de propriedade legal reforça o direito econômico, mas não é condição para que o direito econômico exista. Sendo assim, quando há direitos de propriedade determinando quando e como os direitos são implementados pelo Estado, há uma “terceira parte” protegendo os atributos dos ativos e garantindo uma solução de conflitos econômicos mais justos. Na ausência dessa salvaguarda, as transações envolvendo direitos econômicos teriam que ser autoaplicáveis.

Além disso, Barzel (2005) afirma que a possibilidade de captura de oportunidades acontece quando os direitos econômicos de propriedade não são bem definidos. Assim, segundo o autor, a mensuração é custosa e sujeita a erros, e os agentes não ficam certos de como se comportarão em suas trocas. De acordo com Barzel (2001), na abordagem da ECM, a questão central é como garantir os direitos de propriedade. Assim, são necessários mecanismos de controle para governar as relações de troca entre os agentes.

Barzel (2005) considera que existem acordos com formas simultâneas de controle, podendo existir uma transação com atributos mensuráveis, controlados por contratos por meio do estado, e atributos não mensuráveis, controlados por meios alternativos de controle. Para o autor, as trocas podem ser governadas por múltiplas formas de *enforcement*, ou controle. Essas formas são relações de risco (*caveat emptor*), relações contratuais com salvaguardas, punições e

incentivos, relações de longo prazo e integração vertical, e se diferenciam entre si de acordo com a estrutura informacional.

As relações de mercado, leilões, como apresenta Barzel (2005), é a maneira mais simples de transacionar, em que uma terceira parte é responsável pelo fazer valer da troca. Neste caso, a mensuração não é custosa. Nas relações contratuais, segundo o autor, utiliza-se o contrato, em que é necessária a existência do estado, que executa as estipulações das trocas. Neste caso a mensuração e verificação dos atributos devem ser estabelecidas de forma objetiva nas cláusulas contratuais. Por fim, nas relações de longo prazo, a relação se caracteriza pela promessa que um agente realiza sobre os níveis dos atributos de seus bens (BARZEL, 2005). Assim, para o autor, a mensuração dos atributos é realizada somente no ato de seu consumo pelo comprador e, segundo o modelo, esse tipo de relação é mais favorável quanto mais difícil for a mensuração.

Analisando a relação da ECM com o estudo das estruturas de governança feitos pela ECT, tem-se que assumir a configuração de cada uma das formas organizacionais, segundo Barzel (2005), dois aspectos são influenciadores. O primeiro é o custo da mensuração dos atributos, e o segundo, a possibilidade de apropriação de quase-renda. Assim, deve-se optar pela integração vertical na medida em que o custo de mensuração é alto ou seu controle é subjetivo.

Quanto à possibilidade de apropriação de quase-renda, o modelo apresentado por Barzel difere do modelo de Williamson na ECT. A diferença consiste em que, para Barzel (2005), a presença de ativos específicos não é condição suficiente para a integração vertical. Conforme Barzel (2001), considerando a existência de ativos específicos, na medida em que a definição dos direitos de quase-renda se torna mais fácil, a utilização de contratos também se torna mais fácil, e o incentivo à integração vertical é reduzido. Portanto, percebe-se que, para a ECM, segundo Barzel (2001), a mensuração dos atributos é o que direciona a estrutura organizacional, juntamente com as formas de garantia dos direitos de propriedade, legal ou econômico.

Por fim, observa-se que a ECM, de acordo com Coleman (2005), consente flexibilidade na alternativa do mecanismo de governança e, portanto, surge como mais uma alternativa de análise para escolha da organização das firmas. As teorias aqui exibidas, ECT e ECM, possuem pontos convergentes, que se complementam na análise da estrutura de governança.

Zylbersztajn e Coleman (2012) apresentam três critérios da ECM que auxiliam a ECT em escolher as formas organizacionais que podem também ser utilizados na definição de estruturas

de governança: a) Dimensões mensuráveis: as transações podem ser dissociadas em muitas dimensões; b) Variabilidade: os custos de variabilidade e mensuração dos atributos dos bens variam entre dimensões; c) Direitos de propriedade: os atributos de fácil mensuração são protegidos por instituições formais e alinhados com direitos legais.

Ainda que os atributos de difícil mensuração estejam alinhados com os direitos econômicos, neste trabalho serão identificadas apenas as dimensões e a variabilidade como categorias. Sendo assim, quando mais os critérios identificarem difícil mensuração e variabilidade, como consequência, será mais propensa à verticalização e desalinhamento com direitos de propriedade. No entanto, como o foco do trabalho são as estruturas de governança, não será mencionada a análise sobre o desalinhamento com os direitos de propriedade.

Portanto, neste trabalho serão utilizadas ECT e ECM em complementariedade para analisar as estruturas de governança das transações sob a ótica da NEI. Tal conjunto teórico converge com o objetivo de identificar as formas como as estruturas se adaptam às estratégias dos agentes.

2.2 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Para Saes e Silveira (2014), cada recurso que é apropriado por um SAG durante sua estratégia associa-se a uma estrutura de governança diferente, tornando as “novas formas organizacionais” do agronegócio, ou “alterações de articulação”, conforme apresentaram Farina e Zylbersztajn (1991), cada vez mais complexas. Dito de outra forma, dependendo da importância do recurso a ser adquirido para a estratégia, ele pode passar a ser considerado, de certa forma, parte do sistema agroalimentar, ou do subsistema de diferenciação.

Saab et al. (2009) já apresentaram o conceito de agronegócio de forma expandida, pois apresentam a ideia de funcionamento sistêmico das atividades relacionadas à agropecuária. Para os autores, o agronegócio é composto por vários sistemas agroindustriais (SAG) diferentes associados a cada produto, como a embalagem, ou outro recurso tecnológico, desde a produção de insumos até o consumidor final. Batalha e Silva (2007) também já haviam incluído explicitamente o fornecedor de embalagem dentro da indústria e serviços de apoio que está

caracterizada como parte integrante do SAG e havia identificado a possibilidade de ser passível o estudo da sua coordenação e influência.

Para Farina (1999), a busca por competição é a forma sobre a qual as firmas se articulam e buscam desenvolver suas estratégias. Adicionalmente, Jank, Farina e Galan (1999) apresentam que é importante tratar de competitividade e concorrência, sua influência nas ações estratégicas e, por fim, como estas ações exigem uma estrutura de governança adequada. Jank, Farina e Galan (1999) afirmam que a adaptação adequada da estrutura de governança e das ações organizacionais proporcionam ganhos de eficiência e de competitividade (poder de mercado). Ou seja, dito de outra forma, a adaptação da estrutura de governança, que leva à eficiência, pode facilitar a operacionalização de uma estratégia competitiva, levando tanto à obtenção de ganhos por eficiência, quanto por competitividade.

Jank, Farina e Galan (1999) afirmam que a configuração de um determinado sistema depende das relações que assumem características específicas de acordo com os atributos das transações. Portanto, segundo os autores, é imprescindível mapear esses atributos para identificar o grau de dependência entre segmentos. Zylbersztajn (2005) afirma que a observação de que existe variabilidade nos arranjos observados é importante para o pesquisador, pois permite estudar as razões e incentivos para a formação de arranjos distintos.

Sendo assim, o argumento principal de Jank, Farina e Galan (1999) para entender a adequação das estruturas de governança em prol das estratégias individuais é de que as estratégias empresariais individuais podem ser obstruídas por “gargalos de coordenação vertical ou de logística”. Desta forma, para os autores, é necessário identificar os atributos de transação entre segmentos, a fim de que haja uma coordenação adequada para garantir o atingimento da estratégia e, conseqüentemente, a competitividade da empresa.

Isso é reafirmado por Saes (2009), que apresenta o posicionamento das empresas com relação ao ambiente a que estão inseridas, algo fundamental para configurar as estruturas de governança. A autora afirma que a ECT fornece suporte para a empresa estabelecer sua posição em relação ao mercado (mercado, contratos e hierarquia), dependendo dos custos da transação analisada. Conforme Saes (2009) evidencia, a principal contribuição da análise da ECT e ECM para o comportamento estratégico é a coordenação e proteção de valor. A autora explica que tal contribuição determina que quanto maior a adequação da coordenação entre agentes, o que por

sua vez minimizaria custos de transação, maior seria a captura de valor, pois menores seriam os conflitos. A autora argumenta que se trata de uma característica ligada à estratégia, pois não se refere somente a uma relação sistêmica, mas sim a uma ação que, por vezes, é deliberada.

No entanto, o posicionamento estratégico é um tema que possui origens na economia e para tratar dessa temática é necessário fazer um resgate das origens da teoria a fim de explicitar aonde os conceitos se enquadram às teorias da NEI e da abordagem do SAG. Para Barney (2002), o início da Organização Industrial (OI) acontece a partir do momento em que se considera que existe algo além da concorrência perfeita. Segundo Kupfer e Hasenclever (2002), existem duas linhas de pensamento dentro da OI, uma tradicional e outra alternativa. Breitenbach (2012) afirma que a abordagem tradicional surgiu a partir da construção do modelo denominado “Estrutura-Condução-Desempenho” (ECD) e a alternativa objetiva o estudo da dinâmica da criação de riqueza das empresas.

Dentro da abordagem tradicional, segundo Lipczynski e Wilson (2004), o modelo ECD foi desenvolvido para analisar condições de competitividade da indústria. Para Porter (1980), uma firma pode moldar a estrutura de uma indústria e aumentar a natureza da competição para obter vantagens competitivas. Sendo assim, a primeira noção de estratégia competitiva dentro da economia foi através do contexto da abordagem tradicional da OI.

Para Porter (1980), os posicionamentos estratégicos são a procura por uma posição competitiva favorável em uma indústria, ou seja, segundo Saes (2009), esses posicionamentos estratégicos de Porter visam estabelecer posição lucrativa e sustentável. Os posicionamentos estratégicos de Porter (1980) são: Liderança em custo (manter custos abaixo do nível de custos da concorrência); Diferenciação (tornar o produto único, ou diferente, perante a concorrência e frente aos consumidores, de forma que o preço possa ser acima do nível de preços da concorrência); Foco (criar dedicação específica a um determinado grupo de clientes, produtos, canal de distribuição ou região).

No âmbito da Nova Economia Institucional, Farina, Azevedo e Saes (1997) descrevem que, tanto a ECT, quanto a OI, possuem objetivos em comum, quando se trata de explicar como os agentes se organizam no mercado. Adicionalmente, Joskow (1995) vai além e diz que a NEI é, na verdade, uma extensão do paradigma da Moderna Organização Industrial. Isto porque, segundo o autor, a NEI enriquece a OI com especificações e detalhes sobre o ambiente

institucional, custos de funcionamento do mercado e estruturas organizacionais que importam para o sistema econômico.

Um exemplo dessa extensão é o trabalho de Gois, Borges e Souza (2012) em que os autores trabalham essa relação do mundo institucional com o mundo da estratégia na nova economia institucional relacionando à ideia de coordenação privada com estratégia de posicionamento de mercado. Esse enfoque estratégico é também tratado por Teece, Pisano e Shuen (1997) e Azevedo (2000). Isso dá visibilidade à noção ampliada da firma, inserindo o contexto econômico na análise das possíveis formas de governança.

Peng et al (2009), por sua vez, já haviam considerado o fato de que a aproximação de instituições e estratégia já vinham sendo amplamente trabalhado por pesquisadores de estratégia, que já são familiares com certos elementos institucionais, como os pesquisadores da economia dos custos de transação. Adicionalmente, segundo Ingram e Silverman (2002 apud PENG et al., 2009) quando se trata de estender temas relativos à teoria das instituições para as pesquisas em estratégia, as visões baseadas em instituições proporcionam um avanço teórico em ambos os campos de pesquisa.

Nessa linha de raciocínio, Saes (2009) desenvolveu em seu estudo uma forma de adequar estratégia de posicionamento aos estudos de NEI e SAG. A autora argumenta que no caso de pequenos produtores, cada posicionamento estratégico tem contrastes que são explicitados através de elementos da NEI e de SAG. No caso do posicionamento de liderança de custo, as ações seriam apenas através de redução de custos na mão de obra e redução de investimentos. Já no caso do posicionamento estratégico de diferenciação, a autora apresenta que no sistema agroindustrial existem três ações para atingir esse posicionamento: Integração vertical (Criar uma produção integrada em suas etapas e estabelecer um padrão para produzir um bem com marca); Contratos (Contratar um processador para entregar um bem com marca); Ações conjuntas (Criar um grupo de produtores e explorar características específica de diferenciação, de atributos de qualidade da região). Por fim, a autora afirma que a estratégia de posicionamento relacionada a foco, no caso do SAG, está bastante relacionada a ações conjuntas.

Conforme afirmou Farina (1999), quando a ideia for buscar a diferenciação, seja através de marca ou tecnologia, significa que o processador tenderá a fazer mais investimentos específicos. Isso deverá influenciar para a verticalização, ou seja, em uma estrutura de

governança híbrida ou hierárquica. No caso do posicionamento por custos, será o contrário de diferenciação. Por fim, quando o posicionamento estratégico de foco prevalecer, haverá a probabilidade de existirem investimentos específicos em conjunto, e isso pode influenciar a estrutura ser híbrida ou de hierarquia, assim como no caso da diferenciação.

Tal abordagem de analisar a influência de um fator como o posicionamento estratégico na estrutura de governança através do “framework” da NEI, é também utilizada por Martino e Perugini (2006) e de Raynaud et al. (2009). Os autores estudaram as interações de segurança/qualidade alimentar com as estruturas de governança e estratégia de marca com as estruturas de governança, respectivamente.

Portanto, a pesquisa buscará entender, por intermédio da Economia dos Custos de Transação e Economia dos Custos de Mensuração, a influência dos posicionamentos estratégicos na estrutura de governança das transações das características técnicas, que podem influenciar na competitividade do SAG.

2.3 SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE FRANGO DE CORTE E O SETOR DE EMBALAGEM

Como no caso deste estudo, em que a ideia é entender a configuração da aquisição de embalagem por parte do processador de frango de corte, faz-se necessário entender como é o contexto dessa relação. Esse contexto é composto do cenário econômico do SAG de frango de corte e do cenário econômico das transações de embalagem entre fornecedor e processador de frango de corte. Além dos aspectos econômicos, é necessário compreender os aspectos mais amplos ao redor da transação, como: variedade de produtos, relação do fornecedor de embalagem com a cadeia produtiva e aspectos técnicos envolvidos.

O Brasil, no cenário mundial de produtos cárneos, contribuiu com aproximadamente 12 milhões de toneladas de produção, até o segundo semestre de 2017, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) na sua pesquisa trimestral de abate de animais. Dentre os estados Brasileiros, o Paraná se destaca, consolidando-se como o maior produtor de carnes do País, com 21% de participação no total produzido (IBGE, 2017). Essa posição já havia

sido alcançada em 2016, segundo ABPA (2017).

Na pecuária do Paraná se destaca, principalmente, a produção destinada à exportação de suínos e frango de corte (DEPEC, 2018). Identifica-se no estado, pelo lado da oferta, uma tendência de baixa na produção de bovinocultura de corte e de alta na produção de suinocultura e frango-de-corte (EMATER, 2016). Já pela ótica da demanda, de acordo com CEPEA (2017), tanto o consumo interno quanto as exportações de carne bovina, estão em baixa em todo o país, ao contrário das exportações de frango de corte e suínos.

Quanto ao contexto econômico, segundo a ABPA (2017), o Brasil exportou 4.384 (milhões de toneladas) de frango, em 2016, representando 40% de toda a carne de frango exportada no mercado mundial, fazendo com que o país fosse o maior exportador no mercado mundial, naquele ano. O relatório da ABPA, lançado em 2017, indica que, em 2016, o Paraná foi o primeiro em quantidade de abate de frango, com 33,46% de representatividade no país, ficando Santa Catarina e Rio Grande do Sul, respectivamente, em 2º e 3º lugares no abate de frango no país, com 16,06% e 14,11% de representatividade. Sendo assim, a região sul do Brasil representou, em 2016, 63,63% dos abates de frango do país.

Segundo ABPA (2018), a mesma tendência se manteve, pois a produção brasileira de frango de corte, em 2017, foi de 13,05 milhões de toneladas e o destino desta produção foi de 66,9% para o mercado interno e 33,1% para exportação. Os estados que se destacaram na produção foram Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul com, respectivamente, 34,32%, 16,21% e 13,82% de representatividade em abate de frango de corte no país (ABPA, 2018).

Zylbersztajn (2009) vê o SAG como um conjunto de relações contratuais em que os agentes terão de cooperar, de forma que suas informações de negociação, planejamento e contratação estejam coordenadas, para que o valor criado seja distribuído de forma eficiente entre todos os que colaboram na produção e na distribuição, conforme **Figura 2**. Coexistem, nos sistemas agroindustriais, pelo menos dois subsistemas: um de maior diferenciação, o qual será tratado neste trabalho, e outro, padronizado, os quais se utilizam de mecanismos diferentes de governança (ZYLBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 2004).

Figura 2 - Sistema Agroindustrial (SAG)



Fonte: Zylbersztajn (2005).

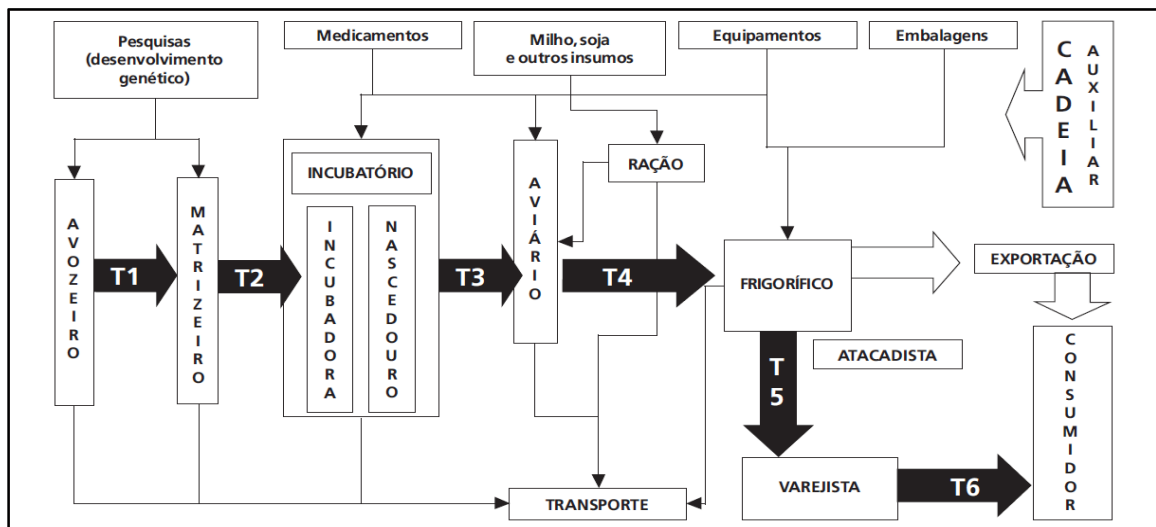
Segundo Farina (1999), o que distingue subsistema de alta qualidade e busca pela competitividade e diferenciação são as diferenças de estratégia, que influenciam no destaque da marca, ou de informações sobre a qualidade do produto que, por consequência, afeta a competição por preços. Além disso, segundo Farina (1999), é relevante para que seja possível avaliar precisamente a relação sistêmica destes complexos e específicos ramos do sistema agroindustrial. Sendo assim, segundo a autora, seria possível entender distintas relações que podem estar enfrentando problemas relacionados à especificidade de ativo, oportunismo, ou até má distribuição de valor, enquanto outros apresentam eficiência na coordenação.

Segundo Silva e Saes (2005), a estrutura de governança da cadeia produtiva avícola do Paraná é, em geral, de decisão concentrada na empresa abatedora, que integra ou contrata parte ou todo o processo produtivo. Os autores apresentam a cadeia de valor do frango de corte e mostram que esta cadeia pode ser dividida em três partes: produção, industrialização e distribuição/consumo. A produção, segundo os autores, envolve desde a parte genética até o processo de crescimento do frango; já a industrialização vai do abate até a embalagem para comercialização, podendo envolver mais processamentos, dependendo do tipo de produto.

Silva e Saes (2005) indicam que essa parte envolve mais agregação de valor ao produto e permite um processo de posicionamento estratégico entre mais ou menos diferenciação do produto por meio de qualidade associada à marca. A última etapa, segundo os autores, é a distribuição e consumo, podendo ser para mercado externo ou interno, com as possibilidades de venda direta para varejo e pequenos mercados, ou com a intermediação de um distribuidor.

Araújo et al. (2008) demonstram o problema de apropriação de valor nas estruturas de governança desta cadeia, onde a negociação com o varejo é impotente por parte da indústria, devido á grande concentração do varejo. Sendo assim, os autores inferem que as demandas de mercado determinam a adaptação da cadeia produtiva e o posicionamento estratégico da mesma. Além disso, os autores inserem a cadeia auxiliar na cadeia de valor avícola e nas questões de apropriação de valor, conforme a **Figura 3**.

Figura 3 - Cadeia de produtiva avícola e cadeia auxiliar



Fonte: Paiva, Bueno, Sauer e Sproesser (2006); Michels e Gordin (2004 apud Araújo et al, 2008).

A **Figura 3** apresentada por Araújo et al. (2008) explica separadamente as etapas de genética, incubadora, aviário que fica com a produção, e o frigorífico, que é a industrialização e a distribuição/consumo, além de explicitar aonde cada agente da cadeia auxiliar entra na cadeia produtiva. Sendo assim, os autores mostram nessa figura que a cadeia auxiliar ou de apoio influencia na cadeia produtiva, principalmente nas etapas de produção e industrialização. Segundo os autores, pesquisa & desenvolvimento genético, medicamentos, ração (milho, soja e outros), equipamentos e transporte interagem com a produção. Já equipamentos, transporte e embalagem interagem com a industrialização, que é basicamente executada pelos frigoríficos, onde se origina o produto final.

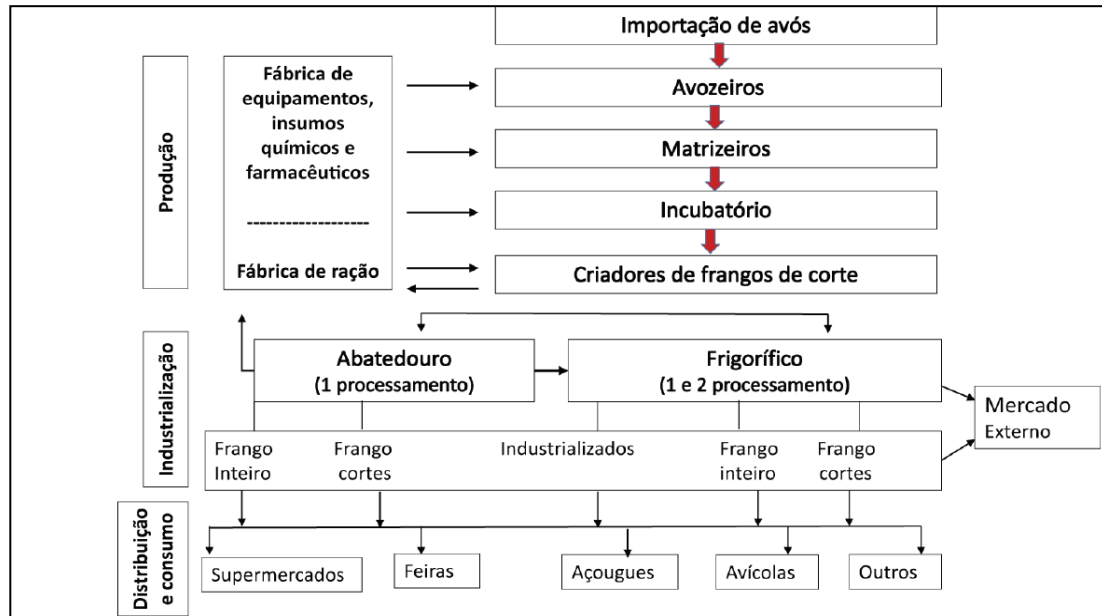
Portanto, a embalagem é o único insumo da cadeia auxiliar que interage diretamente com o produto final em seu processo de posicionamento estratégico onde pode ser determinado mais diferenciado ou menos, através da qualidade associada à marca.

Araújo et al. (2008) apresentam que o frigorífico é onde se concentra a coordenação de grande parte da cadeia produtiva e onde se origina o produto final, como o frango resfriado, congelado, inteiro e em cortes. Alguns procedimentos do processo de industrialização realizados nos frigoríficos são: recepção, atordoamento, sangria, escaldagem, evisceração, lavagem, pré-resfriamento, gotejamento, pré-resfriamento de miúdos, processamento de pés, classificação, cortes, embalagem, congelamento e expedição (ALVES FILHO, 1996 apud ARAÚJO et al., 2008).

Neste trabalho é abordado, especificamente, o processo de embalagem, onde é analisado, de acordo com a teoria de custos de transação e mensuração, como se apresenta a interação entre os agentes quando se trata da embalagem e os produtos finais comercializados. Sendo assim, como o frigorífico é o único da cadeia produtiva a transacionar com esse agente da cadeia auxiliar, a pesquisa foi realizada com foco no ponto de vista do frigorífico.

Como são diversos tipos de produtos, assim serão diversos os tipos de embalagem que auxiliaram diretamente no posicionamento estratégico da marca. Sendo assim, é necessário classificar também a estrutura de governança da embalagem com o frigorífico, através do tipo de produtos que são oferecidos pela empresa processadora. Segundo Silva e Saes (2005), os principais produtos são o frango vendido inteiro, em cortes, ou processados como pratos rápidos ou embutidos, que são os mais diferenciados. Portanto, a divisão de produtos para classificar a relação com embalagem é de produto inteiro, em cortes e diferenciado. Bassi et al. (2013) montaram uma figura da cadeia produtiva representando a ideia da cadeia pós-industrialização, dividindo-se através dos variados produtos finais, conforme pode ser visto na **Figura 4**.

Figura 4 - Cadeia produtiva incluindo os produtos finais



Fonte: Nass; Macari (2004) apud Bassi et al (2013).

Portanto, a partir de tal divisão é necessário identificar em cada empresa de industrialização, quais são os tipos de produto entre industrializados, inteiro e cortes e, após isso, verificar a relação com fornecimento de embalagem para cada um.

Usualmente, o recurso embalagem poderia ser tratado por teorias de gerenciamento e logística de suprimentos, representados por um de seus principais autores, Bowesox e Closs (1997), que preconiza e representa o *supply chain management*. Ou seja, a visão mais tradicional de se analisar a cadeia de suprimentos é sobre uma ótica de gerenciamento, vendo a organização apenas como tomadora de tecnologia, para gerar competitividade através de barreiras de mercado, tratando-se do fluxo e armazenagem do produto na cadeia de valor.

No entanto, devido à complexidade das cadeias produtivas, outras teorias tentam explicar tais fenômenos de diferentes formas, conforme apresentaram Zylbersztajn e Machado Filho (2001), que argumentam sobre a economia dos custos de transação (ECT) e economia dos custos de mensuração (ECM). Segundo os autores, as teorias que compõe a nova economia institucional (NEI) tratam de coordenação e de reestruturação das estruturas de governança, não apenas de competitividade.

Zylbersztajn e Machado Filho (2001) demonstram que, devido aos contrastes dispostos entre as teorias de custos de transação de outras teorias baseadas em custos, tais conceitos irão além das teorias tradicionais de análise competitiva, baseada em custos, compatíveis com os métodos da organização industrial tradicional. A teoria dos custos de transação é uma das teorias que compõem a nova economia institucional e trata da discussão de coordenação verticalizada e de diferentes estruturas de governança e não apenas de competitividade.

Assim, a importância da embalagem para a indústria de alimentos em geral se dá devido à importância sistêmica da embalagem tanto no acondicionamento (revertendo à característica de perecibilidade da carne), no transporte (criando capacidade logística na cadeia de frios), e na distribuição de alimentos (tornando palpável para o consumidor final a proposta de marca, ou qualidade específica) (FONTOURA et al., 2016). Segundo esses autores, atualmente, as novas tecnologias de materiais aplicadas às embalagens de alimentos causam benefícios diretamente para a segurança e qualidade dos alimentos.

Adicionalmente, a cadeia produtiva de produtos cárneos como um todo tem mais dificuldades do que outros SAGs para serem eficientes em sua coordenação, devido a suas características específicas de perecibilidade, riscos de contaminação e regras de segurança alimentar (KNOLL et al., 2018). Esta adaptação da coordenação exige renegociação de contratos e reestruturação de formas organizacionais e institucionais, conforme já afirmavam Zylbersztajn (1995) e Saab (1999).

Conforme afirmaram Barzel (2005) e Zylbersztajn e Monteiro (2011), onde há uma grande quantia de excedente a ser dividido, decorrente de uma atividade realizada em diferentes etapas interdependentes por todos os envolvidos, há potencial de comportamento oportunista criado pela possibilidade de captura de quase renda. Dito de outra forma, a situação que ocorre no SAG de frango de corte de alta incorporação de tecnologia para a diferenciação de produto, dificulta ainda mais a coordenação, pois favorece o comportamento oportunista entre todos esses agentes e tem potencial de criar especificidade de ativo.

O encontro das características da embalagem com sua influência na competitividade em vendas se dá, portanto, em detrimento da informação que apresenta ao consumidor, pois este está cada vez mais informado. Portanto, atualmente, produtos saudáveis e seguros são demandados, fazendo com que sejam desenvolvidas novas tecnologias para atender a essa demanda (ÖZBAY

DOĞU; ŞİRELİ, 2016). De acordo com os autores, no caso das embalagens que têm como principais funções conter, proteger e conservar o produto, a importância de atender a essas demandas é ainda maior. Isto, para o caso da carne, é mais fundamental do que para outros produtos, pois conforme trabalho apresentado por Raimundo e Batalha (2015), a carne não possui diferencial aparente.

Adicionalmente, segundo Machado (2005), as carnes, em geral, são prioridade do País ao regulamentar suas barreiras sanitárias. Ou seja, existem ainda mais especificidades relacionadas e regulamentação da informação e dos materiais da embalagem de carne devido às características de perecibilidade do produto exigirem formas específicas de acondicionamento e de informação sobre propriedades e diferencial do produto. Atualmente, essa afirmativa é ratificada por Özbay Doğu e Şireli (2016), para os quais a produção dos alimentos e seus locais de consumo se tornaram mais distantes, por isso, garantir qualidade e sanidade dos alimentos fica ainda mais difícil para alimentos perecíveis.

Em função disso, diferentes tecnologias são utilizadas na produção de embalagens para alimentos, e seus compostos não podem constituir perigo à saúde do consumidor. Nesse aspecto, as indústrias de embalagens devem atender as especificações técnicas das legislações para embalagens e materiais para contato com alimentos definidos pela ANVISA (FONTOURA et al., 2016).

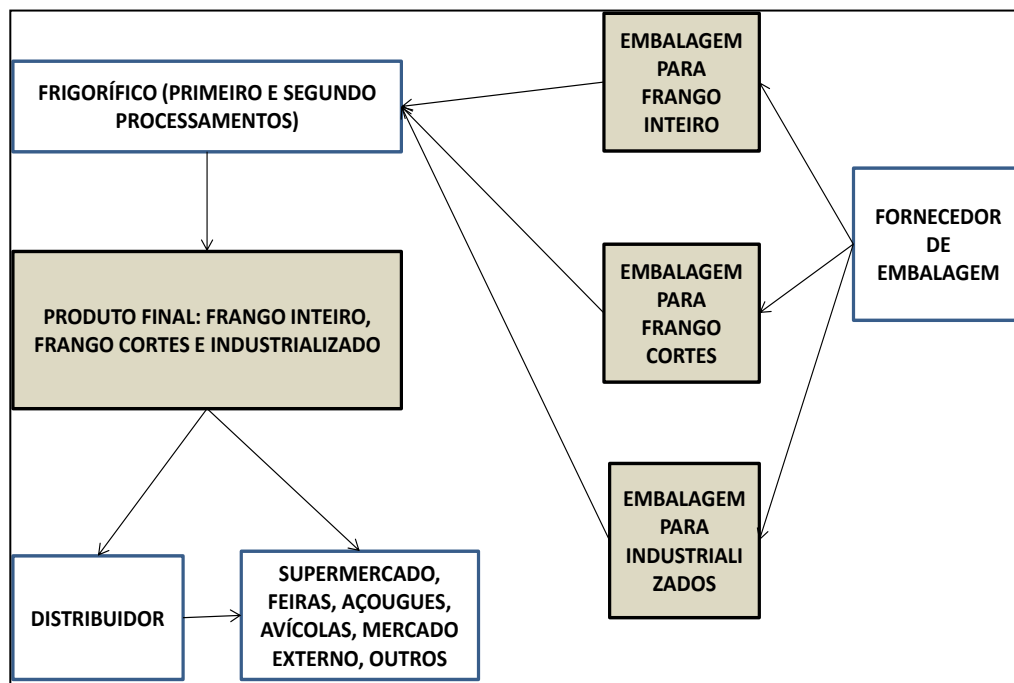
Segundo Padula e Ito (2006), a indústria de embalagem como fornecedora da indústria de alimentos e bebidas faz parte da cadeia produtiva de alimentos no agronegócio. Isso acontece, segundo eles, por identificarem que a embalagem possui responsabilidade em fornecer alimentos seguros, assim como os outros elos que pertencem à cadeia produtiva de alimentos. Fontoura et al. (2016) ratificam essa informação ao apresentar que a embalagem se torna um insumo importante quando se trata de segurança alimentar, rastreabilidade e qualidade do produto.

Sendo assim, a embalagem é uma inserção tecnológica no SAG de frango de corte, como já haviam afirmado Farina e Zylbersztajn (1991), que criam alterações de articulação, seja institucional, de mercado ou produtiva, entre os diferentes segmentos do sistema que seguem a direção da diferenciação de produtos. As “alterações de articulação”, devido à inserção tecnológica tratadas pelos autores são ratificadas por Saes e Silveira (2014) e tratadas como “Novas Formas Organizacionais”, que segundo os autores são criadas a partir da

“coespecialização”.

Já com relação à variedade de produtos e relação do SAG com o fornecedor de embalagem, é importante compreender os detalhes dessa relação e como isso influencia na aquisição de embalagem. A **Figura 5** detalha, a partir das ideias de Bassi et al. (2013) e de Araújo et al. (2008), a relação entre indústria de processamento de frango de corte e indústria de embalagem para carne de frango de corte.

Figura 5 - Principais grupos de transação de embalagem por produto



Fonte: Adaptação de Bassi et al. (2013) e de Araújo et al. (2008)

Com base na **Figura 5**, pode-se identificar os tipos de transação a serem investigadas quando se trata da relação entre embalagem e fornecedor de embalagem. Além disso, essas relações têm a probabilidade de ter estruturas de governança distintas, fazendo com que seja necessário considerar, sob o ponto de vista do agente processador, cada uma individualmente.

Já com relação ao cenário econômico do setor de embalagens, o estudo apresentado pela ABRE (2018) demonstra que o valor bruto da produção física de embalagens atingiu, em 2017, o montante de R\$71,5 bilhões, um aumento de aproximadamente 5,1% em relação aos R\$68 bilhões alcançados em 2016. Os plásticos representam a maior participação no valor da produção,

correspondendo a 38,85% do total, seguido pelo setor de embalagens celulósicas, com 34,09% (somados os setores de papelão ondulado com 17,36%, cartolina e papel cartão com 11,57% e papel com 5,16%), metálicas com 18,15%, vidro com 4,44%, têxteis para embalagens com 2,53% e madeira com 1,95%.

Ainda segundo a ABRE (2018), um dos maiores usuários e influenciadores do mercado de embalagens é o setor de alimentos. Nesse caso, a embalagem para alimentos precisa seguir regras mais rígidas, pois qualquer material que entre em contato diretamente com o alimento precisa se enquadrar em regulamentações de sanidade e qualidade alimentar.

O cenário econômico das transações de embalagem entre fornecedor e frigoríficos em geral se dá da seguinte forma: existem evidências de que a aquisição de embalagem tenha uma importância especial para o setor de alimentos e vice-versa, pois os relatórios de vendas da indústria de embalagem para setor de alimentos e os relatórios de consumo de embalagem pela indústria frigorífica são os mais significativos em termos de custos. O relatório de consumo de embalagens no segmento alimentício aponta que o consumo de embalagens desse segmento foi de 7325.87 toneladas, no ano de 2014, e se destaca em relação ao segmento não alimentício, o qual consumiu apenas 3449.58 toneladas, no mesmo período, segundo Datamark (2015). Sendo assim, o setor alimentício representou 67,99% do consumo de embalagem, nesse período. Segundo Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS), em seu relatório de 2016, os insumos industriais de frigoríficos, se forem elencados em relevância de investimentos de forma decrescente, a embalagem ficaria em primeiro lugar.

Observa-se, assim, que o SAG de frango de corte possui alta relevância econômica tanto para o Brasil quanto para o Paraná e tem investimentos dedicados ao insumo industrial embalagem, e o setor de embalagem também depende do setor de produtos alimentícios. Além disso, é possível identificar que, tanto em termos de receita por parte da indústria de embalagem, quanto por parte de garantia da qualidade e sanidade por parte da agroindústria, há uma espécie de dependência bilateral nas transações de embalagem e frigoríficos.

Isso acontece também, pois a embalagem para alimentos perecíveis possui características específicas, mercadológicas, normativas que podem causar elevada especificidade do ativo, conforme foi apontado na seção de introdução. Portanto, há a necessidade de entendimento dessa transação, mesmo sendo entre um elo pertencente ao SAG e outro pertencente à indústria de

apoio.

De acordo com o artigo 8º da Lei n. 9782/99, é atribuída à Anvisa a competência de controlar produtos que sejam de interesse da saúde pública, dentre eles, embalagens para alimentos. Os regulamentos das embalagens incluem as embalagens e materiais que são destinados a entrar em contato com os alimentos, por toda a cadeia produtiva. A legislação sanitária de embalagens está organizada por tipo de material e estabelecem princípios gerais referentes a materiais em contatos com alimentos e requisitos específicos que se aplicam a alguns materiais (ANVISA, 2018).

Os regulamentos relacionados às embalagens no Brasil, de acordo com a ANVISA (2018), incluem questões sobre as informações dos rótulos, materiais que entram em contato direto com alimentos e são destinados a contê-los. Além disso, trata da questão dos equipamentos utilizados durante a elaboração, fracionamento, armazenamento, comercialização e consumo de alimentos, estando incluídos nesta definição: recipientes, máquinas, correias transportadoras, tubulações, acessórios, válvulas, utensílios e similares.

Os estudos de Barão (2011), que são, basicamente, um dossiê técnico de embalagem para alimentos do Instituto de Tecnologia do Paraná, apresentam as especificações dentro das dimensões mencionadas na revisão de literatura e dos dados secundários apresentados até então: Rótulo, Material, Forma Estrutural, Design Gráfico e Requisitos, os quais são detalhados a seguir.

Quanto às funções da embalagem, segundo Barão (2011), as principais são: proteção, conservação, informação e conveniência. A autora afirma que as embalagens são classificadas em primárias, secundárias e terciárias. As primárias são aquelas que entram em contato com o alimento e devem conservar e proteger o produto, informar e proporcionar conveniência ao consumidor. Já a secundária protege a embalagem primária de ações físicas e mecânicas durante a distribuição e armazenamento, e a terciária protege as outras duas durante o transporte.

Adicionalmente, segundo Venturini et al. (2007), a qualidade da carne de frango especificamente depende muito do acúmulo de água na carne, fazendo com que a função da maioria das embalagens da carne de frango de corte busque mitigar esse fator e garantir a qualidade da carne através da conservação do alimento.

Quanto ao material utilizado, de acordo com Barão (2011), para a carne de frango é utilizado o plástico em sua variação de termoplástico. Os principais termoplásticos utilizados são o polietileno (PE), polipropileno (PP), o polietileno tereftalato (PET). O polietileno (PE) apresenta resistência e flexibilidade adequadas para embalar a carne de frango, sendo ele classificado em três tipos: o de baixa densidade (PEBD), o de alta densidade (PEAD) e o de densidade intermediária. Já o polipropileno (PP), segundo o autor, é um plástico leve dos plásticos, devido a sua densidade baixa, e permitem variações na sua forma, o que confere propriedades diferenciadas ao produto final, além de possuir vantagens com relação ao PE, no aumento da barreira a umidade. Por fim, o polietileno tereftalato ou PET é um polímero que possui propriedades termoplásticas e pode ser submetido a altas temperaturas, possibilitando ser modelado.

Ao se considerar a influência nas vendas, o que envolve a forma estrutural e o design gráfico, Barão (2011) observa que vem crescendo a preocupação de conter na embalagem aspectos visuais e estruturais que passem confiança e chamem a atenção do consumidor relacionando fatores da saúde, do meio ambiente e de conveniência. Alguns aspectos apresentados pela autora, que ratificam essa preocupação são: embalagens com tamanho reduzido, para ser mais conveniente para a redução do tamanho das famílias e também devido à variedade de produtos comercializados; embalagens que têm poucas palavras e utilizam símbolos e figuras universais para fixar a imagem do produto em qualquer parte do mundo; embalagem reciclável, de refis e de embalagens que, ao serem descartadas, podem ser amassadas, reduzindo assim o espaço ocupado nos aterros sanitários; embalagens que apresentam informações claras e objetivas sobre a fabricação, manuseio e o seu conteúdo, demonstrando a funcionalidade e conveniência do produto.

Quanto aos rótulos e legislações, segundo Brasil (1952), os rótulos de produto animal, devem ter, obrigatoriamente, os seguintes componentes: a) Carimbo oficial de inspeção federal, nos moldes e tamanho indicados; o produto animal só pode circular pelo Brasil quando possuir o carimbo fornecido pelo MAPA, após análise do produto e dos estabelecimentos produtores; b) Natureza do estabelecimento, de acordo com a classificação oficial indicada; c) Marca comercial do produto; d) Algarismos correspondentes à data de fabricação, dispostos em sentido horizontal ou vertical; e) especificação "Indústria Brasileira".

Adicionalmente, segundo Barão (2011), as embalagens e equipamentos que entram em contato direto com os alimentos devem ser fabricados em conformidade com as boas práticas de fabricação, tanto com relação à qualidade do acondicionamento, quanto com relação a aspectos de sanidade. Os aspectos relacionados à sanidade são os mais citados nas legislações e tratam principalmente do controle de migração de componentes da embalagem para o alimento. Sendo assim, a autora afirma que os materiais utilizados nas embalagens devem ser específicos para o alimento em contato e isso é, diretamente, relacionado ao controle de migração de substância da embalagem para o alimento, além de sua conservação adequada.

Segundo Padula e Ito (2006), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) elaborou uma resolução que especifica os materiais que podem entrar em contato direto com o alimento, é a “Lista Positiva”. O objetivo é a restrição ao uso de componentes potencialmente tóxicos na composição do material. Além disso, a ANVISA (2018) publicou diversas resoluções referentes às embalagens para alimentos, como as que seguem relacionadas à embalagem para frango de corte: a) Resolução RDC n. 17, de 17 de março de 2008: trata do regulamento técnico sobre “lista positiva de aditivos para materiais plásticos destinados à elaboração de embalagens e equipamentos em contato com alimentos”; b) Resolução n. 124, de 19 de junho de 2001: aprova o regulamento técnico sobre “preparados formadores de películas a base de polímeros e/ou resinas destinados ao revestimento de alimentos”; c) Resolução RDC n. 91, de 11 de maio de 2001: aprova o regulamento técnico sobre “critérios gerais e classificação de materiais para embalagens e equipamentos em contato com alimentos”; d) Resolução n. 105, de 19 de maio de 1999: aprova os regulamentos técnicos sobre “disposições gerais para embalagens e equipamentos plásticos em contato com alimentos”.

Conforme esses estudos apontam, a embalagem para alimentos pode ser fiscalizada a partir de três grandes grupos: informação de rótulo, materiais e equipamentos. Adicionalmente a esses grupos, Santos e Castro (1998) e Deimling et al. (2014) acrescentam que a função da embalagem também é de adequar-se às normas de segurança alimentares, de aumentar ou garantir a qualidade do produto e de aumentar o volume de vendas do produto.

Por fim, para a realização deste estudo decidiu-se dividir as principais características da embalagem da seguinte forma: Rótulo (devido à importância da informação que transmite); Material (devido ao fato de entrar em contato com o alimento, tem a necessidade de adequar-se a

normas de qualidade e sanidade alimentar); Estrutura/formato da embalagem (pode influenciar mercadologicamente na relação com o consumidor e varejo, seja em praticidade ou em termos de custos); Design gráfico (pode influenciar diretamente no diferencial do produto através da imagem da marca/“branding”); Equipamentos (Além dos que podem entrar em contato com o alimento, existem os que embalam e criam a embalagem que são o foco do estudo e influenciam em todos os outros aspectos); Adequação às normas e exigências de mercado (devido à quantidade de normas da embalagem, é necessário avaliar como funciona o processo de garantir sua adequação a normas de qualidade e sanidade, necessidade de custos e demandas do consumidor).

Segundo Figueiredo e Schmidt et al. (2007) e conforme já apresentado, os produtos poderão ser divididos, principalmente, em produto inteiro, em cortes e altamente processados, sendo que, para cada tipo de produto há um tipo de embalagem. Como embalagem primária para esses produtos, têm-se, principalmente: as bandejas (para miúdos), o saco plástico (para o frango inteiro e alguns cortes). Tais embalagens podem ser visualizadas na **Figura 6**.

Figura 6 - Embalagens primárias para produtos do frango de corte



Fonte: Figueiredo e Schmidt et al. (2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

3.1 NATUREZA E TIPO DE PESQUISA

Para Minayo (2009), a metodologia como um norteador do pensamento e da prática exercida na abordagem da realidade, integrando, portanto, métodos, técnicas, concepções teóricas, instrumentos, criatividade e experiência do pesquisador. Portanto, dito de outra forma, nesta seção é necessário que se encontre o caminho e as ferramentas necessárias para a operacionalização do estudo. Os primeiros passos para a definição deste caminho é entender a natureza e tipo de pesquisa. Portanto, esta pesquisa possui natureza qualitativa. Tal natureza, na perspectiva de Neves (1996) define a utilização de técnicas interpretativas utilizadas com a finalidade de descrever e decodificar os componentes de um conjunto de significados, objetivando traduzir os fenômenos estudados. Adicionalmente, Godoy (1995) apresenta que esse tipo de pesquisa é construído por meio da coleta de dados registrada por gravadores e anotações em papel, contando com o pesquisador como instrumento de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.

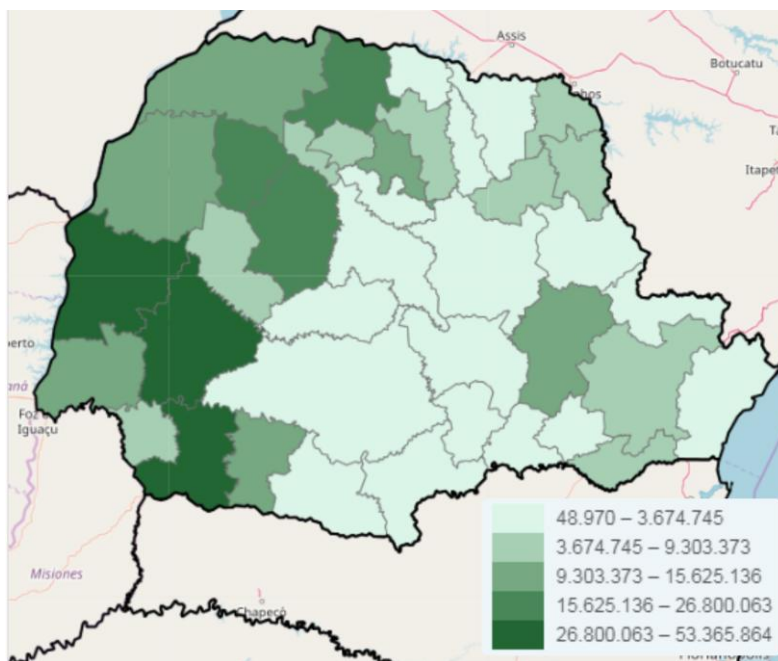
Para a consecução dos objetivos propostos neste trabalho, houve contato com o campo por intermédio de entrevistas qualitativas. Isso é necessário, pois a pesquisa é fundamentada na Economia dos Custos de Transação (ECT) e na Economia dos Custos de Mensuração (ECM). As teorias possuem carácter predominantemente qualitativo e comparativo. Williamson (1985) afirma que essa é a característica dominante devido à transação estar envolvida em ambiente idiossincrático, buscando detalhes do mundo real que não podem ser facilmente generalizados e matematizados.

Esta pesquisa, no que se refere à abordagem do problema, é definida como natureza qualitativa e de carácter descritivo. Segundo Gil (1987), a pesquisa possui carácter descritivo quando apresenta características de uma população, fazendo com que sejam estabelecidas relações entre as características variáveis. Adicionalmente, Triviños (1987) apresenta que a pesquisa é descritiva quando procura descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. Portanto, alinha-se a esses pressupostos, dado que busca descrever fatos da realidade e compará-los, a fim de obter uma descrição que relacione características.

3.2 LÓCUS E OBJETO DE PESQUISA

Segundo Martins (2013), ao definir o tipo da pesquisa, é necessário que o pesquisador defina o cenário ou os lócus da pesquisa. Ou seja, trata-se do momento de estudar o fenômeno em determinado lugar. Para o objetivo de entender como se configuram os pontos de vista que melhor representam o SAG de carne de frango de corte, optou-se por buscar o estado do Paraná, pois é um dos estados mais representativos do país, segundo ABPA (2017), e conforme foi evidenciado na seção de introdução. As regiões nesse Estado de mais destaque na produção de frango de corte podem ser observadas respectivamente no **Gráfico 1**. Os dados são oriundos do sistema de inteligência macrologísticos da agropecuária do Brasil, da EMBRAPA (2018), em que se encontram dados numéricos, gráficos e cartográficos sobre produção, área plantada, área colhida e produtividades de vários setores do agronegócio. Conforme o interesse, os dados podem ser obtidos para vários recortes espaciais. Os dados, agregados por microrregião, são oriundos das pesquisas anuais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Gráfico 1 - Concentração por microrregião da produção de galináceos.



Fonte: EMBRAPA (2018).

Os entrevistados são pertencentes às regiões Oeste, Sudeste e Noroeste, devido à alta concentração de processadores de frango de corte nessas regiões. A seleção dos entrevistados, para Gaskell (2002), visa uma seleção que possa explorar as diferentes configurações das relações presentes no objeto. Nesse caso, o agente que apresenta maior envolvimento com problema de pesquisa é o processador, que no caso do SAG de frango de corte, denomina-se frigorífico. Portanto, foram entrevistados os processadores localizados nessas regiões no Paraná.

Sendo assim, com o objetivo de compreender a configuração do SAG, a quantidade de entrevistas foi definida pelo nível de saturação das informações presentes em campo. Portanto, foram ouvidas quatro empresas cooperativas e três empresas privadas, localizadas nas regiões indicadas e permitindo o atingimento do nível de saturação de conteúdo.

3.3 DADOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa é de corte seccional, pois, conforme Vieira (2006) afirma, em uma pesquisa com um tempo de entrevistas curto, esse corte é denominado seccional. Os dados primários envolveram entrevistas a campo.

O levantamento de dados foi realizado por intermédio da interrogação dos envolvidos por meio de entrevistas. Mais especificamente, o levantamento foi realizado através de entrevistas semiestruturadas, nos mais diversos meios de comunicação, e pessoalmente. Esse tipo de entrevista, segundo Minayo (2009), envolve a combinação de perguntas abertas e fechadas e percepções diferenciadas do sujeito de pesquisa. Assim, esse método acaba permitindo ao entrevistador novas questões durante a entrevista devido às indagações que podem surgir.

A entrevista semiestruturada é importante para a teoria, pois na economia dos custos de transação, segundo Williamson (1985), cada organização possui uma forma de adaptar-se e de lidar com suas transações e relações contratuais mediante certo ambiente institucional. Sendo assim, o objeto de estudo está imerso em características singulares que o fazem ser dificilmente padronizado. Portanto, um questionário estruturado poderia limitar a pesquisa.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

O procedimento de análise de dados, segundo Deslandes (2009), é como se organizam os dados para sua descrição e interpretação. Portanto, o método escolhido para a pesquisa foi o de Análise de Conteúdo. Bardin (1979) traz a análise de conteúdo como uma forma de análise de dados que tem como principal característica a categorização para decodificar informações, levando o pesquisador a formar um sistema de categorias de análise.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1979), possui essencialmente dois objetivos e funções. Esses objetivos são: a separação da incerteza e enriquecimento da leitura. Já suas funções são: função heurística e administração de provas. Para que a análise de conteúdo alcance o seu objetivo, pode-se utilizar de softwares que facilitam a observação e organização dos textos e entrevistas, a fim de realizar uma correta interpretação em tempo otimizado. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, envolvendo a utilização do software ATLAS/ti, que permite a aplicação das categorias aos dados, facilitando a relação das informações com cada categoria.

Segundo Moraes (1999), as categorias de análise, utilizadas na análise de dados pela análise de conteúdo, facilitam a análise da informação, pois relacionam *a priori* os fundamentos necessários para a análise, seguindo a ideia da fundamentação teórica, objetivos e hipóteses. Assim, segundo o autor, com as categorias *definidas a priori*, tem-se que a validade da pesquisa depende mais da fundamentação teórica.

3.4.1 Categorias de pesquisa

Para o pensamento sobre as categorias, levou-se em consideração também o objetivo geral da pesquisa. As categorias, portanto, perpassaram os conceitos de Williamson (1985, 1991), como: estruturas de governança, especificidade, frequência e incerteza. Além disto, algumas categorias devem possuir os conceitos que são da teoria de Barzel (1982) como dimensões mensuráveis. Para identificação das estruturas de governança, com base na Economia dos Custos de Transação em complementariedade com a Economia dos Custos de Mensuração, o estudo

utiliza o procedimento de considerar informações relacionadas aos atributos de transação, dimensões mensuráveis e variabilidade da mensuração, em conjunto. Para a identificação da influência do posicionamento estratégico na transação utilizaram-se os conceitos adaptados de Porter (1980), por Saes (2009).

Os pressupostos da influência das estratégias de posicionamento nas estruturas de governança foram considerados da seguinte forma no trabalho: quando se trata das estratégias de custos, significa que o processador vai buscar uma relação menos dispendiosa em termos pecuniários e, portanto, não fará muitos investimentos específicos. Sendo assim, tende a influenciar a relação com o fornecedor de embalagem, a qual tenderá a se dar pelo mecanismo de mercado. Quando a ideia for buscar a diferenciação ou o foco em determinado segmento, seja através de marca ou tecnologia, significa que o processador tenderá a fazer mais investimentos específicos. Isso deve influenciar para a verticalização, ou seja, em uma estrutura de governança híbrida ou hierárquica.

A revisão teórica deste trabalho apresenta uma abordagem que se espelha em abordagens utilizadas por Jank, Farina e Galan (1999), Martino e Perugini (2006), Raynaud et al. (2009), Saes (2009), e é adaptada para a realidade deste estudo, em que serão analisados os posicionamentos estratégicos do processador do SAG de frango de corte, com relação ao mercado, e como isso afeta a sua transação com o fornecedor de embalagem. Sendo assim, apesar de ser uma análise da influência do posicionamento sobre a transação, essa análise é feita por intermédio do “framework” da NEI e especificamente da ECT em complementariedade com a ECM.

A análise e interpretação dos dados foram feitas por meio do método de análise de conteúdo. Com o propósito de compreender o problema de pesquisa e atingir os objetivos de pesquisa, o tratamento de dados segue as orientações de Moraes (1999), que propõe que a análise de conteúdo deve ser realizada em cinco etapas: preparação das informações; transformação do conteúdo em unidades; categorização das unidades; descrição; interpretação.

Seguindo tais orientações, o tratamento de dados cria categorias teóricas *a priori* que visam à operacionalização do desenho de pesquisa e de seus objetivos. Tendo em vista os objetivos e as proposições propostas, fica claro o caminho e a instrumentalização necessária para a pesquisa. Portanto, é possível visualizar tanto o caminho da pesquisa quanto as categorias de

- c) **Atributos da transação: Especificidade de ativo;**
- d) **Atributos da transação: Incerteza;**
- e) **Atributos da transação: Frequência;**
- f) **Estrutura de Governança;**

Para melhor explicar essas categorias e para o tratamento de dados ser possível, é necessário tornar operacionalizáveis tais categorias. Portanto, faz-se necessária a definição constitutiva e operacional das categorias de análise, para melhor transpô-las ao plano empírico. A definição constitutiva é apreciada como o conceito teórico, próprio da teoria ou revisão da literatura; já a definição operacional é uma elucidação dos principais conceitos que serão utilizados (KERLINGER, 1980).

Dessa forma, para melhor operacionalizar a pesquisa, ao desdobrar as necessidades dos objetivos de pesquisa em categorias, as definições constitutivas e operacionais foram elaboradas. As definições se encontram na seguinte configuração:

a) Posicionamento Estratégico

Definição constitutiva: Os posicionamentos estratégicos são a procura por uma posição competitiva favorável em uma indústria (PORTER, 1980). Eles são: posicionamento de liderança por custos, diferenciação (por marca, qualidade, etc.) e foco (em um segmento de clientes ou canal específico).

Definição operacional: O posicionamento é caracterizado mediante ações gerais do processador, seja em buscar uma relação menos custosa e sem diferencial aparente no produto, ou ações a fim de manter uma marca com padrão alto de qualidade, ou ações focadas para determinado aspecto do produto ou da região.

b) Dimensões mensuráveis

Definição constitutiva: Decomposição da transação em itens mensuráveis que geram variabilidade nos custos da transação (ZYLBERSTAJN, 2005).

Definição operacional: Neste trabalho, dimensões mensuráveis serão consideradas como características da embalagem que podem gerar variações de valor na transação se não forem consideradas, como assegurar-se de que o material é resistente, o suficiente para os requisitos, ou se atende às normas específicas para a embalagem de produtos cárneos adequadamente.

c) Atributo de transação: Especificidade de ativos

Definição constitutiva: Especificidade de ativos é caracterizada como perda do valor dos ativos envolvidos em determinada transação e elas podem ser classificadas em: locacional, de ativos físicos, de ativos humanos, ativos dedicados, especificidade de marca e especificidade temporal (WILLIAMSON, 1985).

Definição operacional: Neste estudo, especificidade de ativos é caracterizada através da identificação de requisitos específicos de produto para realizar a transação da embalagem ou as condições específicas que são estabelecidas para a negociação. Sendo assim, para se configurar como especificidade do ativo é necessário que tais condições façam com que a realização da transação fique mais difícil, ou mais demorada, ou que exija um esforço considerável por, pelo menos, uma das partes para que a transação seja efetuada.

d) Atributo de transação: Incerteza

Definição constitutiva: A incerteza pode ser ambiental (possibilidades de mudança nas condições de mercado e climáticas) e comportamental (possibilidade de comportamento oportunista acontecer), sendo que, dessa forma, é diretamente proporcional à verticalização (idem, ibidem). Adicionalmente, segundo Crook et al. (2013), a incerteza também pode indicar uma estrutura híbrida, se for relacionada à variação de volume ou à mudança tecnológica, pois, apesar dessa incerteza derivar do ambiente como as outras, possui a especificidade de ser melhor controlada através dos contratos.

Definição operacional: Neste trabalho incerteza ambiental será considerada através das situações de quebra contratual e de mudanças de requisitos repentinas. As mudanças podem ser em volume, tecnologia, preços ou outros requisitos. O foco é dado às mudanças que desfavoreçam uma das partes devido a condições de mercado, como crise, mudança de estratégia

de posicionamento do agente, podendo levar à verticalização (preços, requisitos, mercado, outros) ou estrutura híbrida (volume, tecnologia), dependendo de qual aspecto é mais afetado pela incerteza. Já a incerteza comportamental será através de quebra contratual e mudanças nos requisitos contratuais, que desfavoreçam uma das partes devido a erros na elaboração do contrato ou devido à tentativa de uma das partes de se favorecer indevidamente na transação, levando a uma verticalização das estruturas.

e) Atributo de transação: Frequência

Definição constitutiva: Número de vezes que agentes transacionam, capazes de gerar reputação ou espaço para oportunismo (FARINA, 1999).

Definição operacional: No presente estudo, a frequência será considerada através da consideração do tempo em que os mesmos agentes efetivam transações entre si.

f) Estrutura de governança

Definição constitutiva: Estrutura de governança é o mecanismo de coordenação que determina a maneira como as transações são configuradas, caracterizando-se em três formas: via mercado, híbrido e integração vertical (WILLIAMSON, 1985). Adicionalmente, Barzel (2005) considera que existem formas que auxiliam no entendimento das estruturas, que são por múltiplas formas de “enforcement”, ou controle, que são relações de risco ou leilões, relações contratuais com salvaguardas, punições e incentivos, relações de longo prazo e integração vertical, e se diferenciam entre si de acordo com a estrutura informacional.

Definição operacional: Neste estudo, a estrutura de governança será considerada a maneira como se organizam a relação comercial entre processador de frango de corte e fornecedor de embalagem, podendo ser via mercado, via contratação, ou via integração vertical. Sendo assim, esta será caracterizada pelos atributos da transação, dimensões e múltiplas formas de *enforcement*.

Outro aspecto a ser analisado são múltiplas formas de *enforcement*, que serão consideradas neste trabalho mediante a existência de contratos formais ou informais, com cláusulas explícitas de punições e incentivos de acordo com a legislação, ou de relações de longo

prazo que, de fato, proporcionem proteção do valor dos atributos.

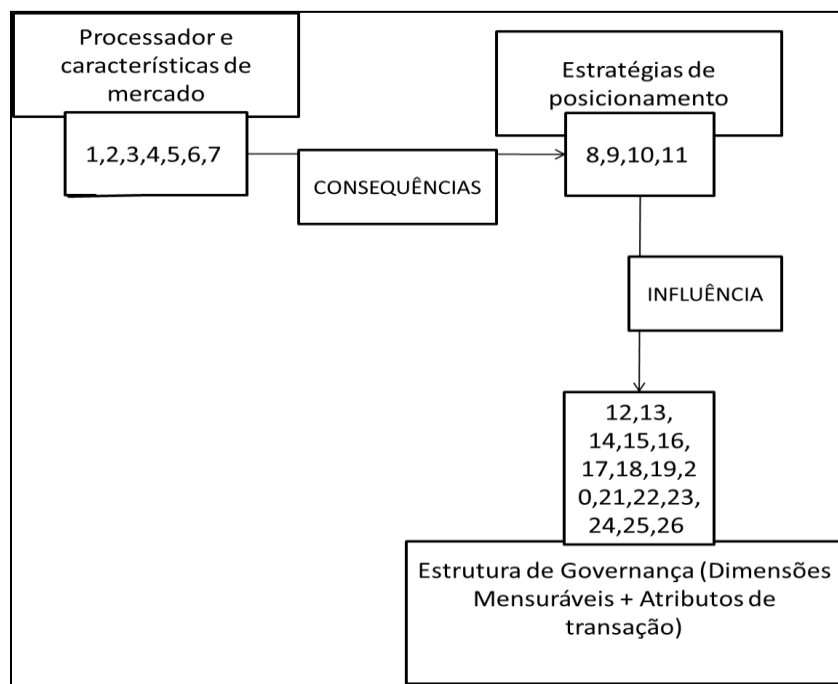
3.4.3 Configuração do roteiro de entrevista

Por fim, em estudos qualitativos, a formulação de questões de pesquisa possui grande importância para direcionar e delimitar o trabalho a ser desenvolvido. Triviños (2007) afirma que é necessário que o pesquisador tenha clareza na formulação da questão de pesquisa, a fim de minimizar o risco de não conseguir interpretar os dados. Sendo assim, as questões elaboradas para o roteiro de pesquisa devem refletir as definições constitutivas e operacionais e, por sua vez, são desdobramentos dos objetivos específicos, que orientaram e direcionaram o presente estudo, de forma clara e objetiva, conforme apontou Triviños (2007). Seguindo esta linha de raciocínio, foi construído o roteiro de perguntas (**APÊNDICES A e B**) deste trabalho.

Esta etapa, em específico, foi configurada durante uma temporada de intercâmbio na Itália em Perúgia, capital da região da Úmbria, com auxílio e orientação da Universidade de Perúgia, em especial do professor Gaetano Martino, que possui uma relação de cooperação com o Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Estadual de Maringá.

A divisão e a relação entre as divisões do roteiro identificam as características do produtor, as condições de mercado e o posicionamento estratégico como influenciador na escolha de estrutura de governança da compra de embalagens. Assim, o primeiro grupo lida com as características; o segundo com as estratégias e o terceiro é a preocupação com a análise da estrutura de governança. A **Figura 8** a seguir mostra essa ideia, identificando o número da questão que se apresenta no roteiro e sua interação com a categoria de análise.

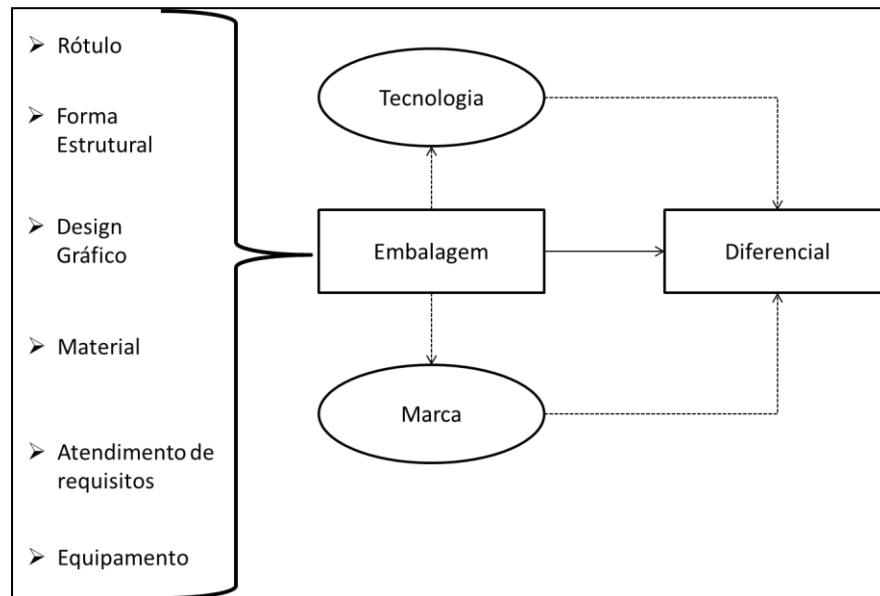
Figura 8 - Relação entre as questões



Fonte: Elaboração do autor.

As perguntas são divididas para esses três grupos e cada um deles tem objetivos diferentes. A primeira parte considera as características da empresa, do produto, do mercado em geral e do posicionamento estratégico. Isso significa que essa parte vai entender a história, as atividades atuais, o tamanho e o mercado em que a empresa está envolvida. Nessa, identifica-se, também, como a empresa alcança diferenciação através de tecnologia ou marca, considerando as seguintes características das embalagens: rótulo, forma estrutural, design gráfico, material, atendimento de requisitos e equipamentos. Essa ideia está esquematizada na **Figura 9** e busca ilustrar melhor a lógica do primeiro grupo.

Figura 9 - Relação das variáveis no primeiro bloco de questões



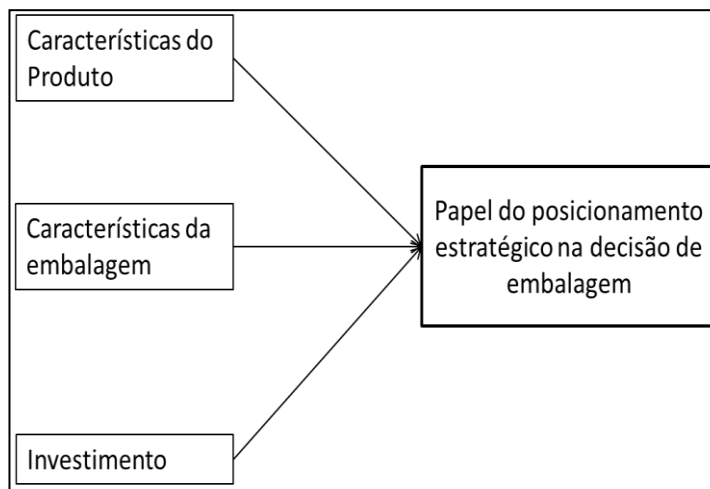
Fonte: Elaboração do autor.

O segundo grupo trata do posicionamento estratégico, no qual é possível visualizar as características específicas do tipo de diferenciação e as partes que influenciarão a estrutura de governança. Para entender como as empresas diferenciam seus produtos por intermédio da embalagem, devemos saber como o posicionamento estratégico de toda a empresa se encaixa na decisão de compra do pacote.

Dependendo da característica do produto e da embalagem, haverá um posicionamento diferente no mercado. Portanto, as diferenças de embalagem são importantes para o posicionamento estratégico, pois fornecerão informações de marca, qualidade e segurança alimentar por meio de aspectos visuais, como rótulo, design gráfico, forma estrutural, material, equipamento e montagem nos requisitos específicos de embalagem.

O investimento é algo importante para fazer as análises, pois existe a possibilidade de se tornar específico, e algumas das características que podem criar especificidade na transação podem influenciar a estratégia de agregar valor, através de tecnologia ou marca. Essa ideia pode ser através da **Figura 10**.

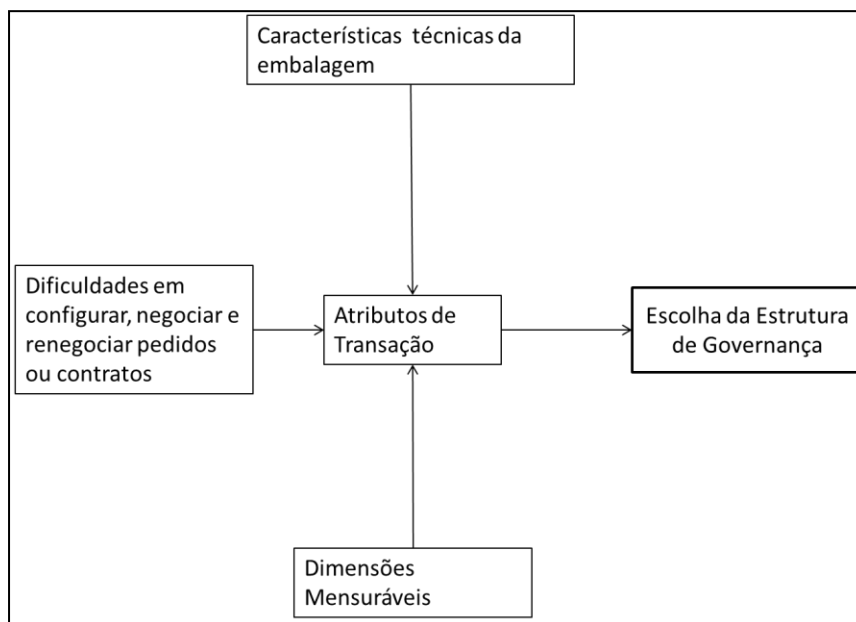
Figura 10 - Relação das variáveis no segundo bloco de perguntas



Fonte: Elaboração do autor.

A terceira parte é também a análise final que determinará a escolha organizacional e lida com a análise de adaptação da estrutura de governança. Para entender a escolha organizacional que determina como a estrutura de governança é configurada, serão analisados, especificamente, os seguintes pontos: dificuldades em configurar, negociar e renegociar contratos, características de embalagem, atributos da transação e questões de mensuração. Essa ideia pode ser representada pela **Figura 11**.

Figura 11 - Relação das variáveis no terceiro bloco de perguntas



Fonte: Elaboração do autor.

Essas relações entre as questões e as preposições orientaram a coleta dos dados e informações para o estudo, bem como sua organização. Esse conjunto foi analisado pela técnica de análise de conteúdo, conforme já apresentado nesta seção. A análise de conteúdo, segundo Bardin (1979), traz a categorização como um meio para decodificar as informações adquiridas através da entrevista qualitativa, levando o pesquisador a formar um sistema de categorias de análise.

O sistema de categoria de análise é composto pelo desenho de pesquisa e detalhado nas relações entre posposições e entre questões. Com isso é possível realizar a separação da incerteza no conteúdo, garantindo confiabilidade e coerência. Adicionalmente, a sistematização das categorias favorece a função heurística e administração de provas necessárias para a operacionalização das teorias utilizadas neste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS PRIMÁRIOS

4.1.1 Características dos entrevistados

Conforme pode ser identificado no **Quadro 1**, buscou-se obter informações de empresas de diferentes tamanhos, mas com tempo de mercado de elevada duração, de forma a se obter consistência e identificar aspectos de variação ao longo do tempo. Além disso, ao se considerar as embalagens transacionadas, observa-se que todos os entrevistados trabalham com dois tipos básicos de embalagens (papelão e a embalagem plástica). Cabe observar que, conforme evidencia o **Quadro 1**, grande parte dos entrevistados comercializam o frango inteiro e em cortes, sendo que apenas três industrializam.

Quadro 1 - Entrevistados e suas características

Entrevistados:	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	Cooperativa 4	Empresa privada 1	Empresa privada 2	Empresa privada 3
Cargo do entrevistado:	Gerente de P&D	Compras	Gestor de negócios	P&D e Compras	Compras	Compras	Compras
Tamanho da empresa:	Grande	Média	Grande	Grande	Média	Pequeno	Pequeno
Tempo de atividade da empresa:	55 anos	49 anos	54 anos	55 anos	26 anos	39 anos	30 anos
Exportação(sim ou não):	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Quantidade de embalagem comprada: (mensalmente e aproximadamente)	300 t /mês	30 a 40 t /mês	80 t /mês	130 t /mês	262 t /mês	40 t /mês	40 t /mês
Material da embalagem:	Plástico(PEBD/PETt+PE/NYLON/PEAD)/Papelão	Plástico(PEBD)/Papelão	Plástico(PEBD/PETt+PE/NYLON/PEAD)/Papel/Papelão	Plástico(PEBD/PETt+PE/NYLON/PEAD)/Papel/Papelão	Plástico(PEBD)/Papelão	Plástico(PEAD)/Papelão	Plástico(PEBD/PEAD)/Papelão
Variedade de produtos:	Corte e Industrializado	Corte	Inteiro, corte e industrializado	Inteiro, corte e industrializado	Inteiro e corte	Inteiro e corte	Inteiro e corte

Fonte: Elaboração do autor.

4.1.2 Posicionamento Estratégico nas empresas entrevistadas

A maioria dos entrevistados informou que a empresa em que atuam é posicionada estrategicamente por **custos**. A embalagem, por unanimidade nesse posicionamento, faz com que o produto se comunique principalmente através da comunicação visual, seja por intermédio de uma boa impressão e boa aparência, cumprindo requisitos básicos, ou a partir de artes atrativas e chamativas desenvolvidas com pesquisa de tendência e de mercado.

Todos os entrevistados descrevem seu histórico de mudanças tecnológicas e expansão, baseados nos marcos de autorização institucional para expansão, seja atendendo padrões do SIF para vender para todo o país, seja atendendo padrões internacionais de qualidade e segurança alimentar, para exportação. Tais padrões pré-estabelecidos para todos se tornam custos que as organizações não podem reduzir. Isso inclui custos com qualidade, ração, produção, dentre outros. Sendo assim, nas organizações posicionadas por custos, há uma necessidade em reduzir custos nos insumos da cadeia de apoio e isso inclui a embalagem. Portanto, na visão dos entrevistados, esse posicionamento influencia diretamente como a organização compra embalagem.

A forma da organização que se posiciona por custos, conforme as entrevistas - mostrar um diferencial em sua embalagem é pelo design gráfico -, que é a forma menos custosa para fazer isso. A maior economia feita nesse insumo é no material e na forma estrutural, pois rótulo e requisitos, conforme entrevistados, não permitem economizar. A resposta obtida do representante da **Empresa privada 1** ratifica a opinião das empresas posicionadas estrategicamente por custos sobre se diferenciar através do design gráfico:

Seguir todas as normas do SIF, tudo que é solicitado para certificação. Além disso, visualmente a embalagem busca chamar atenção do cliente, pois quando se trata de produto cárneo, o consumidor busca informação sobre o preço e sobre os aspectos visuais do produto. Uma embalagem bonita, com boas artes gráficas, material e cores, sempre chama mais atenção do que uma embalagem comum e influencia diretamente na decisão de compra do consumidor.

Além disso, por unanimidade, as organizações que se posicionam por custos não fazem investimentos em P&D e em novas tecnologias, apenas se adaptam às mudanças obrigatórias e investem em marketing. Isso, conseqüentemente, conforme afirmam, faz com que seu produto tenha um preço mais competitivo no mercado. **A Empresa privada 1**, em sua resposta sobre

mudanças e investimentos em embalagem, ratifica a opinião da maioria:

Não muda muito, até porque não temos P&D, apenas mudamos o necessário como exigências novas nos ministérios e isso obviamente geram (*sic*) novos clichês para rodar, que exige um tempo de adaptação. A maioria das mudanças é para uma questão mercadológica de design gráfico que não exige muito investimento em novas tecnologias.

Outra característica das organizações pertencentes a esse posicionamento é a forma de lidar na hora da homologação de fornecedores e negociação. Conforme os entrevistados, a homologação é mais “branda”, ou seja, como normalmente a maioria das empresas desse posicionamento não tem muita variedade de produtos, vendendo apenas cortes e produto inteiro, suas embalagens, por consequência, são mais simples. Sendo assim, podem homologar a maioria dos fornecedores para todos os produtos. Com essa estratégia eles não dependem apenas de um fornecedor e podem sempre cotar os seus produtos quando acham que o preço não está de acordo com sua estratégia. Tal estratégia, apesar de trazer benefícios em custo, não permite ter certificações de qualidade mais rigorosas, pois exigem uma auditoria e consequente homologação de fornecedor mais rigorosa.

A resposta da **Cooperativa 2** sobre a negociação da embalagem reforça a opinião da maioria das empresas posicionadas por custos: “Faz cotação nos fornecedores testados e aprovados para todos os produtos. Busca o menor preço e com a qualidade desejada. Utiliza termo de negociação e a negociação ocorre sempre normalmente não ocorrem problemas”. No entanto, dentro desse posicionamento, com relação à forma de negociação, existem exceções quando a empresa possui elevada variedade de produtos. Isso ocorre nas **Cooperativas 3 e 4**, identificadas neste estudo.

As **Cooperativas 3 e 4** são, portanto, uma exceção no posicionamento por custos devido a sua variedade de produtos, oferecendo produtos em natureza (inteiro, cortes, congelados), produtos temperados, produtos industrializados (empanados e linguças). O fato de oferecer produtos industrializados, principalmente, exige embalagens específicas e fornecedores específicos. No entanto, fora isso, mantêm as práticas de posicionamento por custos, inclusive a da cotação de preços e consideram que os contratos temporários podendo ser rompidos a qualquer momento, como uma relação de mercado.

O caso das **Cooperativas 3 e 4** se manterem no posicionamento de custos, apesar de

serem uma exceção na variedade de produtos, pode ser exemplificado através de uma das respostas da **Cooperativa 3** sobre seu posicionamento estratégico:

O posicionamento estratégico da empresa faz com ela trabalhe com as embalagens que estão em linha, uma embalagem atrativa para o consumidor, que atende as necessidades de conservação e armazenagem e que não sejam embalagens caras para o consumidor, pois trabalhamos também com carnes as quais são commodities, e, além disso, a visão da empresa é de que a embalagem nem sempre é percebida pelo consumidor como fator de agregação de valor.

Quanto ao posicionamento pela **diferenciação**, a **Cooperativa 1** foi identificada como a empresa com essa busca de posicionamento. Essa empresa oferece produtos processados e prontos para consumo, além dos produtos como cortes e cortes congelados. No entanto, não oferece o produto inteiro, que seria a “commodity”, em se tratando de carne de frango de corte.

Todas as organizações identificadas, conforme mencionaram os entrevistados, possuem **posicionamento de marca**. No entanto, são posicionamentos diferentes. Para a maioria dos entrevistados seu maior diferencial é a qualidade e segurança alimentar. No entanto, apenas para as cooperativas entrevistadas isso tem relação com rastreabilidade, certificações de qualidade e de sustentabilidade. Para os outros é apenas relacionado ao atendimento do padrão das normas. Sendo assim, não se configura exatamente como diferencial. Em especial a **Cooperativa 1** é a que mais possui certificações, tecnologias e ideias diferentes para destacar seu produto, como certificações de qualidade a mais do que as outras e certificações em sustentabilidade. Isso faz com que a homologação dos fornecedores desta empresa seja muito mais rígida e a relação com eles muito mais próxima como a de “parceiros”, segundo o entrevistado da **Cooperativa 1**.

A tecnologia por unanimidade, tanto no corte quanto na impressão e no processo de embalar, padroniza o processo e a embalagem, fazendo com que a empresa ganhe em produtividade, segurança alimentar e transmita confiança na marca. Por intermédio de um planejamento de imagens, vitrine, selo de certificações de qualidade e sustentabilidade, o entrevistado da **Cooperativa 1** afirma que obtém posicionamento por diferenciação da marca.

As características importantes para consumidor e distribuidor são qualidade e sanidade, no geral, conforme afirmam os entrevistados. Mas é unânime a posição de que isso é representado apenas pelos aspectos visuais da embalagem, que muitas vezes não são certificações ou rastreabilidade, mas apenas artes gráficas que chamam a atenção do consumidor. No caso do posicionamento de **diferenciação** é levado em consideração, conforme afirmaram os

entrevistados, a necessidade da embalagem comunicar os diferenciais do produto através de selos de qualidade, funcionalidade da embalagem (o que influencia diretamente a forma estrutural) e a padronização da embalagem.

Para isso, conforme os entrevistados, são tomados os cuidados necessários com o material, tamanho, forma estrutural (investimento em embalagem com zíper, vitrines na embalagem para visualizar o produto), cor e impressão. Além disso, o material influencia diretamente na vida útil, na cor e no odor do produto, ou seja, acaba representando um atributo que garante a qualidade do produto para o seu posicionamento no mercado, afirmam os entrevistados.

Por isso, no caso desse posicionamento (diferenciação), são levados em conta todos esses fatores, os quais, conforme a maioria dos entrevistados, são obtidos por intermédio de testes rigorosos e levantamento de requisitos sobre materiais, envolvendo longas pesquisas. Portanto, a elaboração de uma ficha técnica de embalagem leva muito mais tempo devido ao levantamento de requisitos demorados e os testes feitos para que eles sejam levantados. Sendo assim, esse levantamento de requisitos é muito mais trabalhoso no caso do posicionamento por diferenciação, conforme afirma a **Cooperativa 1**: “Demora muito o planejamento da negociação (...) é necessário consultar todos os requisitos legais como legislações, registrar no ministério, identificar demandas de mercado, do consumidor e isso pode levar a uma demora de até oito meses.”

Já no caso do outro posicionamento de custos, é levado em consideração apenas o fato de não haver erros nos requisitos básicos, exigidos nas fichas técnicas. Conforme os entrevistados, se os erros não forem tão graves as embalagens são levadas adiante e os custos são o principal aspecto da negociação. Sendo assim, para a organização que busca diferenciação, ou há um investimento em específico no setor de P&D ou nos processos relacionados a esse setor. Já em outros casos, há na maioria uma preocupação em investir no marketing e maquinário, ou manutenção, mas sem uma relevância significativa comparada ao investimento em P&D.

O posicionamento por **foco** em um nicho específico é também uma exceção, como o posicionamento por diferenciação que possui apenas uma empresa, dentro deste estudo. Como descrito, a maioria das empresas deste estudo se posiciona através da estratégia de custos. Esse posicionamento se caracteriza devido à estratégia da organização estar focada em cumprir

requisitos específicos a um determinado nicho.

A **Empresa privada 2** é a empresa que está enquadrada nesta exceção, conforme apresentada na seguinte afirmação: “atua só no mercado interno, segue uma clientela que fideliza, preza pela confiança com o cliente”. Sendo assim, observa-se que a empresa apenas vende para o Brasil e foca no distribuidor/consumidor Brasileiro. Segundo a **Empresa privada 2**, ela busca se adaptar às preferências do consumidor, que são: “embalagens menores para porções menores ou misturas de corte”. Para a adaptação ao nicho o entrevistado afirma que a empresa buscou embalagens mais justas, com o material de embalagem diferente da maioria: polietileno de alta densidade. Conforme a seguinte afirmação feita pela **Empresa privada 2**:

A embalagem de fundo redondo é para o frango inteiro ou cortes para deixar o frango bem seguro. Já a embalagem de alta densidade é para miúdos, mais opaca, porque quando faz o frango inteiro, compra uma bobina, que joga miúdos e fecha na embalagem sem rótulo nenhum para proteger os miúdos na cavidade do frango. Sendo assim, busca se posicionar através de confiança, segurança alimentar, com a embalagem de alta densidade, usa sempre cores padrão, faz com que o consumidor confie. Além disso, faz embalagens menores com material que envolve o produto e torna ele esteticamente mais bonito, pois a impressão na embalagem de alta densidade é melhor e mais seguro também.

Portanto, a **Empresa privada 2**, além de buscar conquistar a confiança desse consumidor/distribuidor através dos seus materiais e arranjos de produtos diferentes, conforme a demanda dos mesmos, utiliza também sua forma de negociação para tender a demanda específica. Faz isso através de entregas e atendimento regular, com produtos de qualidade, embalagem secundária específica e “paletização” padronizada. Como a empresa busca distribuidores/consumidores específicos no Brasil, alguns acabam sendo distantes da empresa. Sendo assim, o transporte, a embalagem secundária e a “paletização” (organização da embalagem e do produto no caminhão) é muito importante para esse caso.

Sendo assim, busca-se também ter embalagens secundárias diferentes que foquem na proteção do produto, portanto reforça a densidade e resistência das embalagens secundárias através de uma espessura maior. Segundo o entrevistado da **Empresa privada 2**, tais estratégias focam em fidelizar o consumidor/distribuidor. A seguinte afirmativa da **Empresa privada 2** demonstra a importância da embalagem secundária e da “paletização” para a empresa:

[...] a empresa vende em lugares distantes, como Manaus e Maranhão, por isso a embalagem secundária tem 400 gramas, para chegar o produto inteiro. E a maioria das empresas coloca caixa mais leve, o que dificulta a segurança do produto, mas eles acabam prezando pela segurança do produto na embalagem secundária.

4.1.3 Dimensões mensuráveis envolvendo as embalagens

A **Empresa privada 1**, em sua resposta, reforça as respostas de todos os entrevistados ao fazer a seguinte afirmação sobre a dificuldade de mensuração: “Acompanha-se diariamente o setor de qualidade que fica monitorando e notificando o fornecedor. É difícil de mensurar e causa muito retrabalho, sempre pedindo para fornecedores repararem erros”. Tal afirmativa reforça a necessidade de entender e identificar as dimensões de mensuração e a sua variabilidade.

As dimensões encontradas nos dados secundários são: rótulo, forma estrutural, material, design gráfico, cumprimento de requisitos. Essas dimensões foram pesquisadas nas empresas, identificadas às características das dimensões e avaliadas também com relação a sua variabilidade. A posição do entrevistado que integra a **Cooperativa 1** ratifica a opinião da maioria das empresas entrevistadas e reforça o fato de que essas dimensões são importantes para a organização que adquire embalagem:

Nomenclatura oficial, logomarca da empresa, endereço do estabelecimento, descrição de peso, dados de rastreabilidade, registro do ministério, informações obrigatórias no geral. Além disso, algumas têm ou não código de barras, para a maior parte o material é de polietileno de baixa densidade sem laminação, deve ter arte centralizada no saco, e deve ter a coloração da embalagem padrão, etc. Para alcançar as características necessárias é feita uma avaliação de recebimento para todo o lote, caso não seja atendido o padrão é enviado para devolução.

O rótulo, por unanimidade, possui um padrão que não permite apelos que identifiquem a marca. No entanto, é um aspecto importante e crítico do processo da embalagem, pois envolve levantamento de informações e se houver uma má impressão de rótulo, ou erro nas informações, o produto não pode circular com aquela embalagem e ela deve ser devolvida ao fornecedor. Isso devido à restrição dos órgãos regulamentadores, em especial do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

A forma estrutural no caso da maioria que busca o posicionamento por **custos**, influencia no posicionamento da empresa e na compra da embalagem, pois se busca o padrão e o menos custoso, como é o caso da **Cooperativa 2, 3 e 4** e **Empresas privadas 1 e 3**, que constituem a maioria dos entrevistados. O excerto retirado da resposta da **Cooperativa 4**, sobre forma estrutural, demonstra a opinião comum a todos os entrevistados dessa escolha:

Para produto inteiro e cortes a embalagem não muda muito. Apenas muda quando é para industrializados, utilizando uma estrutura mais funcional, mas também que não perca os aspectos visuais necessários para o consumidor identificar a marca. No entanto, não fazemos investimento em zíper ou formas mais modernas que o mercado oferece, pois não vemos o retorno prometido e acredito que muitas vezes o diferencial na qualidade garante mais a fidelidade do consumidor. Portanto, neste trade-off entre qualidade e funcionalidade, a empresa acaba escolhendo a qualidade, devido à restrição de custos acabar sempre caindo mais para insumos secundários como embalagem.

Já no caso do posicionamento por **diferenciação da Cooperativa 1**, que se configura como uma exceção dentro do grupo pesquisado, são feitas formas estruturais específicas para produtos que buscam ser mais funcionais para o consumidor, como é o caso do produto congelado "um a um" em que se utiliza o zíper. Nesse caso, a empresa foca na funcionalidade e preferência do cliente.

Já na estratégia por foco, da **Empresa privada 2**, que também se configura como uma exceção dentro do grupo pesquisado, o principal aspecto que os consumidores e distribuidores requisitam é a confiança. Para conquistar a confiança, as organizações dessa estratégia visam à boa apresentação do produto, evitam danos na distribuição do produto e diminuem o tamanho do saco para ser mais funcional. Além disso, também fazem “mix” de produtos em um mesmo saco para facilitar a vida do consumidor em que estão focados.

Com relação ao design gráfico, para a maioria das empresas entrevistadas foi identificado que são usadas cores específicas, como vermelho e laranja, pois influenciam diretamente na decisão de compra. Além disso, utilizam artes que chamem a atenção do consumidor como fotos do produto, dizeres e desenhos. As artes, desenhos, dizeres e cores são feitos, no caso da **Cooperativa 1**, no posicionamento de diferenciação, que é uma exceção dentro do grupo pesquisado, a fim de mostrar a marca para o consumidor e, além disso, buscam apresentar os selos de certificação para traduzir a confiança da marca.

Já no posicionamento com relação a custos, que é o posicionamento almejado pela maioria, o design gráfico é a principal forma para mostrar o diferencial do produto. Tanto é que a **Cooperativa 2, 3 e 4** e a **Empresa privada 3** terceirizam empresas de publicidade visando a obter melhor valorização do produto na embalagem. A cooperativa 4 exemplifica em sua resposta o posicionamento que é buscado de forma unânime entre as empresas posicionadas pela estratégia de custos: “A arte é desenvolvida internamente e também através de terceirizados, devendo conter arte, receitas, destacar marca e outras informações necessárias. O

desenvolvimento da arte é baseado na necessidade do consumidor e distribuidor, ou seja, boa parte do posicionamento se encontra neste aspecto da embalagem.”

No caso da **Empresa privada 1**, apesar de focar no mesmo posicionamento (custo), existe uma pequena diferença, pois eles possuem um setor de marketing que trabalha com publicidade internamente e que avalia as tendências, por isso não terceirizam a arte. Já no posicionamento por foco, a empresa opta por não mudar muito artes e cores para se consolidar no mercado em que estão focados, portanto, apesar de ser importante para sua estratégia, não precisam investir muito nessa área.

Com relação ao material, por unanimidade dos entrevistados, os materiais mais utilizados na fase secundária é o papelão e na primária, o plástico. A secundária não possui variações do material, apenas na espessura, estrutura e função de acondicionamento com relação à proteção contra umidade. Já a primária de plástico possui variações que influenciam nas funções. Estas variações são: Polietileno de baixa densidade (PEBD), de alta densidade (PEAD), polipropileno (PP), Nylon-Poli, Polietileno linear de baixa densidade (PLBD), Polietileno tereftalato (PET).

Conforme explicaram os entrevistados, o polietileno de baixa e alta densidade é o material usado para a embalagem da carne de frango, o qual é utilizado por todos os entrevistados, os outros materiais são utilizados, na maioria dos casos, quando o produto é industrializado e apresentam a necessidade de conseguir mais resistência no material. Portanto, os demais materiais são utilizados conforme a variedade de produtos da empresa, que é o caso das cooperativas de grande porte identificadas no estudo (**Cooperativas 1, 3 e 4**). Segundo a **Cooperativa 1**, essa é a embalagem ideal para frango, pois atende os testes e exigências necessários, portanto seria desnecessário fazer um investimento maior para material. O entrevistado da **Cooperativa 1** forneceu os seguintes argumentos, para justificar essa afirmativa:

Plástico de polietileno de baixa intensidade é usado para a embalagem da carne de frango. Se for usar material inferior pode danificar o produto, romper a embalagem e acabar expondo o produto a um ambiente externo de possível contaminação. O polietileno simples é igual à embalagem comum de qualquer outra empresa, não tem essa exigência para carne de frango. Se fosse uma carne rica em gordura como suíno haveria esse problema. Em minha opinião, todos os produtores de frango deveriam utilizar polietileno de baixa densidade, porque segundo os testes de *shelf life* esse material atende a vida útil de 12 meses ou 18-24 para exportação. O teste de *shelf life* é realizado quando vão lançar um produto, nesse teste eles fazem um acompanhamento da vida útil da proteína mediante a proteção oferecida pela embalagem, e hoje a estrutura de polietileno atende o que a legislação pede. Então não é necessário investir em outro tipo de embalagem.

Cabe observar que a diferença, neste caso, entre empresas posicionadas por custos e empresas posicionadas por diferenciação, apesar de utilizarem o mesmo material, é que as empresas **posicionadas por custo** precisam cotar mais os preços. Por isso, homologam todos os fornecedores para todos os produtos, exceto as **Cooperativas 3 e 4**, que são de grande porte, assim como a **Cooperativa 1**. Essa exceção acontece porque as cooperativas de grande porte possuem mais variedade de produtos e possuem fornecedores específicos para os produtos mais industrializados, o que dificulta o processo de seleção e cotação para essas empresas. Já no **posicionamento por diferenciação**, que é o caso da **Cooperativa 1**, devido às certificações específicas de qualidade, são homologados fornecedores específicos. Além disso, por ser de grande porte, necessita de fornecedores específicos, para os produtos industrializados e variados que possuem. No caso da estratégia de foco é usado o polietileno de alta densidade, pois molda mais no produto, o que é uma preferência dos consumidores/distribuidores que atendem.

Já para embalagem secundária, existe uma necessidade comum a todas as empresas, independentemente do posicionamento. A dificuldade é com relação à proteção do produto, pois a embalagem precisa ter uma estrutura forte e não pode deixar entrar umidade, e os fornecedores dessa embalagem não costumam atender esse critério facilmente. A resposta da **Cooperativa 4** detalha a opinião unânime da maioria e descreve essa dificuldade comum à todos:

Vêm acontecendo problemas com a qualidade das embalagens secundárias, apesar de não exigir características únicas. Pois exige que venha com uma coluna forte, tratamento de umidade e espessura que sustente a caixa e armazene bem o produto. No entanto, os fornecedores sempre buscam se aproveitar nessa relação e é algo difícil de lidar.

Com relação ao cumprimento de requisitos (econômicos, ambientais, conservação e comercialização de produtos) no caso da maioria dos posicionamentos de **custo** e **foco**, busca-se seguir sempre os requisitos básicos e por isso não demoram muito para planejar uma embalagem nova. Portanto, tais posicionamentos apenas focam no processo de conferência da qualidade, cotação dos preços e análise de requisitos do marketing sobre tendência de consumo. Por isso, na maioria das empresas com esses posicionamentos não há departamento de P&D e o setor de qualidade faz a ficha técnica. Sendo assim, essa dimensão acaba não representando uma dificuldade para a maioria dos entrevistados.

Já a **Cooperativa 1**, que se posiciona estrategicamente através da **diferenciação**, sendo, portanto, uma exceção neste estudo, apresenta que os requisitos influenciam muito na transação,

pois possuem muitas certificações e, portanto, há muitos requisitos para cumprir. A **Cooperativa 1** apresenta uma resposta que detalha mais os aspectos importantes do cumprimento de requisitos para a transação:

Todos os aspectos legais de órgãos reguladores como Inmetro, ANVISA e demais ministérios influenciam na decisão de compra e precisam ser seguidos. Por isso na empresa é feita uma pesquisa de oito meses para a concepção da embalagem a fim de entender e assegurar o cumprimento de todos os requisitos. Além disso, são feitas auditorias no fornecedor anualmente e são feitas mensurações da qualidade das embalagens que vêm dos fornecedores para avaliar tais requisitos.

Sendo assim, conforme o excerto apresentado, para pensar em todos os requisitos e para fazer todos os testes, o departamento de pesquisa e desenvolvimento precisa de um tempo considerável para a concepção da embalagem, fora os processos de auditoria que são necessários para garantir a qualidade e o cumprimento de requisitos. Dessa forma, é possível identificar que o cumprimento de requisitos demanda muito esforço de mensuração para a organização que se posiciona por diferenciação.

Quando se considera a variabilidade dos produtos, observa-se inicialmente que as características principais dos produtos transacionados são determinadas pelas especificações dos órgãos regulamentadores comuns a todos os processadores de alimentos perecíveis. Portanto, por unanimidade, apesar de não haver muita variação das características padrão, para atender as características da embalagem há uma necessidade de alinhamento de informação constante nas embalagens com instituições de regulamentação da área, instituições privadas de certificação de qualidade e com os fornecedores de insumos industriais. Todo esse alinhamento de informações entre várias partes dificulta a mensuração, pois exige que a informação seja apurada sempre em cada repasse a alinhamento. Os argumentos da **Cooperativa 3** corroboram para essa posição encontrada em todas as entrevistas:

Todos os materiais depois de desenvolvidos são aprovados pela área técnica da indústria, onde se confere legislação e requisitos da indústria (tamanho, espessura, cor etc...). Quando enviado ao fornecedor, solicita-se uma última aprovação para o P&D que a faz com base na aprovação da área técnica. Todo o processo de recebimento é documentado e arquivado, sendo os mesmos auditáveis em auditorias de certificações “BRC; ISO” e de auditorias de clientes.

Diante disso, conforme os entrevistados, é mensurada a qualidade das embalagens através da sua **espessura, qualidade de impressão, paletização** (que é a forma como é organizada nos transportes e na própria empresa) e **resistência do material** (seja mediante tração ou temperatura). A utilização do material só é permitida se estiver dentro das especificações; caso

não, ela não pode sair da empresa, e é feita a devolução. No entanto, segundo todos os entrevistados, não é possível garantir sempre que os fornecedores retornem com as embalagens no padrão a tempo, muitas vezes, o retorno é financeiro ou em desconto, ou até o caso extremo de não fazerem nada a respeito.

Portanto, além da questão dos requisitos técnicos, a variabilidade da mensuração pode causar incertezas de volume e de prazo, conforme afirma a **Empresa privada 1**, representando e exemplificando a opinião comum dos outros entrevistados:

Informalmente é o alinhamento do tempo das entregas e acompanhamentos de quantidade. O tempo porque às vezes o PCP pede embalagens em cima da hora e precisamos de um tempo mais ágil que o normal do fornecedor; e a quantidade por que às vezes surgem problemas, por exemplo, tem norma da ABNT que exige que a quantidade da embalagem tenha 10% abaixo ou acima de perda de volume, às vezes ultrapassa isso, aí é necessário avaliar se vai necessitar do volume extra. Essas coisas acontecem e não estão necessariamente nos termos, são acordos de boca, feitos na confiança.

Adicionalmente, em todas as entrevistas observa-se que as salvaguardas contratuais, que incentivariam uma diminuição na variabilidade da mensuração, são inexistentes. É unânime entre os entrevistados a posição de que procuram se garantir através de ações internas. Isso pode se dar por ações que buscam minimizar os imprevistos, como: fazendo pedidos em mais de um fornecedor; fazendo planejamento de tempo e pedindo muito antes; realizando auditorias anuais ao fornecedor; fazendo revisões de qualidade e notificações dos erros que vão sendo documentadas; realizando a revisão dupla da ficha técnica entre processador e fornecedor de forma que esteja claro de quem é o erro, se vier com algo fora do padrão.

Os custos de mensuração, de forma resumida, dentro de cada dimensão e independentemente de posicionamento, podem ser apresentados da seguinte forma:

a) Rótulo: custo de se obter informação padronizada e adequar o produto às exigências; adicionalmente, foi identificado o custo de se utilizar cola resistente para etiquetagem, principalmente no caso de materiais congelados, para que o rótulo não saia;

b) Forma estrutural: custo de se obter uma forma que faça com que haja visualização adequada do produto e funcionalidade para o consumidor, sem que haja alteração no padrão exigido; para isso, deve-se buscar alinhar informações com marketing buscando saber o que o consumidor quer; além disso, é necessário alinhar as informações com os órgãos de

regulamentação e de especificações técnicas, fazendo com que seja exigido; tudo isso pode ser inserido no custo de mensuração, pois são dinheiro, tempo e pessoal gastos para se obter informação através de mensuração, verificação de informação através de alinhamento e negociações;

c) **Material:** o material possui muitas informações a serem identificadas, além das especificações técnicas exigidas por órgãos regulamentares, às questões sobre diferenciação de produto e custo também são levadas em consideração; No caso da embalagem para carne de frango das empresas estudadas, foi identificado que há um padrão de material chamado polietileno de baixa densidade, que possui o custo baixo e atende os requisitos mínimos; no entanto, algumas empresas possuem máquinas que não rodam a embalagem de determinado fornecedor, possuem fichas que pedem uma vitrine na embalagem ou cores diferentes; sendo assim, dentre as muitas fichas para os muitos produtos que cada empresa tem, há uma alteração entre as características do material, por mais que haja um padrão;

d) **Design Gráfico:** essa dimensão é a que mais se destaca no posicionamento do produto no mercado, onde existe uma gama de opções de fácil mudança para atrair o consumidor; apesar de ser a opção de menor custo, toda a nova impressão gera custos e o planejamento desta impressão gera custos; em um dos casos estudados essa tarefa é terceirizada para uma empresa de publicidade e inclui mais esse custo de mensuração no processo, que é essa negociação com alguém planejando a publicidade no design gráfico da embalagem;

e) **Requisitos:** o levantamento de requisitos de sustentabilidade, qualidade e sanidade é levado de forma mais simples pela maioria, apenas atendendo o padrão; no entanto, em um dos casos é um processo de oito meses que leva muito estudo, pois planejam, além de todos os requisitos padrão, questões que os certifiquem dentro dos padrões de qualidade e sustentabilidade em que são certificados.

4.1.4 Atributos da transação do ativo embalagem e estrutura de governança

As empresas e cooperativas retratadas neste estudo fazem uso de grandes quantidades de

embalagens mensalmente, fazendo com que essas sejam um dos mais representativos custos industriais. Isso causa uma condição de dependência dos fornecedores, dadas as características da embalagem previamente especificadas, e a necessidade desse ativo para a comercialização do produto.

As características da embalagem, por unanimidade, possuem seus requisitos padrão atendidas com certa facilidade, devido ao padrão ser conhecido pelos fornecedores e haver um longo relacionamento com esses. Portanto, a especificidade dos atributos físicos do produto não é tão preocupante no caso da embalagem para frango de corte.

No entanto, como são poucas empresas fornecedoras e muitas vezes pegam mais pedidos do que podem atender, acaba tendo problemas com o prazo de entrega e isso é um fator muito crítico para esse tipo de transação. A criticidade é tanto relativa à vida útil do produto, quanto ao planejamento e controle da produção, e ao estoque parado, que pode prejudicar financeiramente a empresa. O grau mais alto de criticidade seria influenciar no valor da mercadoria ou gerar atraso e não efetivação das vendas. Portanto, por unanimidade, a especificidade de tempo é a mais alta nessa transação, pois o tempo de entrega da embalagem pode causar perda de valor para o produto. A resposta da **Empresa privada 1** exemplifica bem as respostas da maioria com relação ao problema da especificidade de tempo:

Busco qualidade dentro dos padrões exigidos e custo, procuramos comprar a melhor embalagem pelo menor custo. Hoje nós trabalhamos com 6 fornecedores de embalagens e desses 6, temos 3 que estão entre os melhores fornecedores de embalagem do país. Seleccionamos através do processo de homologação, que envolve tanto uma auditoria quanto uma negociação de preços para os próximos quatro a seis meses e também são selecionados diariamente, através dos testes que são feitos em cada lote que chega de embalagem. Sendo assim, procuramos a embalagem de qualidade e custo bom e fazer com que ela chegue em tempo hábil, sendo esse o fator tempo, um dos mais importantes para a negociação de embalagem. O tempo é muito específico, pois se não chega a embalagem a carne acaba gerando estoque a mais e com isso a empresa produz menos e pode até parar um pouco a produção de determinado produto.

Nota-se que a especificidade de local só implica em aumento nos custos de transação quando ela afeta no prazo. Se isso não ocorre, não é um critério relevante. Segundo os entrevistados, por unanimidade, não há especificidade de local, pois, segundo os mesmos, o que mais influencia no prazo é a capacidade de produção da empresa fornecedora e não o local em que ela se encontra.

Outra especificidade encontrada na maioria das empresas é a de investimento em

tecnologia para o processo de embalagem dos produtos. Dependendo da variedade de produtos, encontram-se mais ou menos investimentos específicos em máquinas. Ou seja, se são feitos produtos processados, congelados, vai haver mais investimento em máquinas específicas; se for apenas o produto inteiro, será menos investimento, mas ele não deixa de investir em máquinas, mesmo assim. Além disso, é investido também em tecnologia para testes da qualidade das embalagens, muito utilizados por todas as empresas.

Conforme visto, é unanimidade entre os processadores que o prazo de entrega é um problema de maior importância nessa transação, pois afeta aspectos internos e externos, como: tempo de produção, estoque parado, mudança no “mix” de produção, vendas, atendimento ao mercado. O fato de não saberem o volume a ser comprado faz com que não consigam prever a quantidade de embalagens a serem adquiridas, o que afeta o prazo de entrega, dado que funcionam por pedidos. Portanto, a maioria das empresas considera o setor de Planejamento e Controle da Produção (PCP) a maior dificuldade interna, onde precisa adaptar os tempos de produção, com os tempos de entrega da embalagem, a fim de não deixar estoque parado e nem parar a produção.

A seguinte afirmativa da **Cooperativa 2** exemplifica a opinião da maioria sobre o tempo ser a maior especificidade e causadora da incerteza interna de planejamento: “Importa muito, tem que fazer uma programação, a data de entrega tem que ser cumprida, se não entregar atrasa o PCP, atrasa a entrega. Não chega a perder a produção, mas gera um custo interno em alterar o “mix” de produção para se adaptar aos atrasos”.

Essa incerteza interna de planejamento da produção, gerada pela especificidade de tempo, também é afetada pela incerteza externa de volume. Os entrevistados são unânimes em afirmar que a incerteza de volume ocorre. Segundo os entrevistados, a ocorrência dessa incerteza se dá mediante a quantidade diferente de pedidos por produtos, com embalagens distintas, que acontecem todos os meses, e pela impossibilidade de acumular muito estoque de embalagem. A incerteza de volume é um dos grandes motivos para que na maioria das empresas não haja contratos formais. Isso porque se fechassem contratos atrelados a volume, a empresa poderia ficar com estoque parado de determinado produto ou faltante em outro que dependesse de um fornecedor apenas.

Adicionalmente, existem as incertezas externas de mercado e preço, devido à variação do

preço do polietileno. Como é matéria-prima derivada do petróleo, a variação cambial afeta o preço do produto.

As maneiras de diminuir tais incertezas tanto externas quanto internas, citadas pela maioria das empresas, são: planejamento interno; não depender de apenas um fornecedor ou dividir os pedidos entre os fornecedores; fazer cotação de preços e testes de qualidade constantes; fazer reunião entre os setores para estimar os tempos e quantidades necessárias para a compra de embalagem, produção e entrega, de forma que se antecipem sempre os pedidos ao máximo.

Quanto à frequência, para a maioria das empresas existe uma frequência recorrente na compra de embalagem que garante a confiança entre processador e fornecedor. Além de apresentar regularidade na realização de pedidos durante o ano ter um espaço de tempo regular, também são no sentido da recorrência da transação entre fornecedores e processadores. Sendo assim, todos os entrevistados possuem relação de longo prazo com as empresas fornecedoras (de 10 a 15 anos). Conforme ratifica a **Cooperativa 1**: “A empresa não tem problemas com a negociação, [...], pois está negociando com os mesmos fornecedores há muito tempo, sendo que com a maior parte estão de 10 a 15 anos”.

As organizações posicionadas por **custo**, que são a maioria neste estudo, possuem uma regularidade semanal ou realizam pedidos conforme a necessidade, pois estão sempre negociando preço e focando no menor custo. Já as organizações posicionadas por **diferenciação** ou **foco**, que são a exceção neste estudo, fazem suas compras de embalagem em uma frequência mensal, pois dependem mais de produtos específicos e buscam garantir a compra dessas embalagens através de pedidos antecipados, planejamento financeiro e estoque regulador.

Quanto às estruturas de governança, a maioria dos processadores tem uma relação de mercado com os fornecedores, muito próxima de uma relação contratual. Isso porque não fazem contratos formais com o fornecedor, mas possuem relacionamentos de longo prazo (10 a 15 anos), documentam os registros da negociação como ficha técnica, pedidos, reclamações e devoluções. Essa unanimidade é ratificada na fala do entrevistado da **Empresa privada 3**:

Existe um termo, em que são feitos pedidos, mas não existe um contrato, para o planejamento do volume em si. É um comitê que se reúne uma vez por semana e faz um planejamento (um do pcp, um da indústria, o almoxarifado e vários setores que ligam o setor de embalagem e um diretor) para fazer a tendência de produção e daí surge (*sic*) as quantidades de produtos e embalagens. Aí trazemos informações de todos os lados e o PCP já sabe o que vai ser produzido nos próximos meses e, como está ligado

diretamente ao comercial, acompanha contratos de exportações e avalia o que ainda falta ser produzido se tem a embalagem necessária em estoque que atende a essa demanda ou se tem que repor.

As exceções são as **Cooperativas 1, 3 e 4**, que curiosamente são as cooperativas de grande porte com grande variedade de produtos do estudo. São exceções, pois os fornecedores são tratados como parceiros e, além disso, na **Cooperativa 3 e 4**, é feito contrato anual atrelado a volume e preços, quase na mesma lógica da "parceria" com termos de negociação (contratos menos formais) tratados na **Cooperativa 1**. Essa "parceria" funciona da seguinte forma: a) ocorre a homologação dos fornecedores, dos preços e do volume mensal médio; b) são negociados anualmente os contratos com os fornecedores homologados; c) os pedidos vão sendo feitos mensalmente durante o ano, com fornecedores específicos para cada produto.

A afirmativa da **Cooperativa 1** sobre a confiabilidade na negociação com os fornecedores exemplifica o funcionamento desta parceria: “A tabela anual do fornecedor é uma referência confiável de que vai manter o preço tabelado durante o ano e facilita o planejamento e previsão financeira. Além disso, as auditorias e pedidos antecipados para estocar também são medidas para garantir a regularidade”.

Já nas outras organizações, em sua maioria, não há essa cumplicidade, sendo uma relação quase impessoal, pois todos os fornecedores são homologados para todos os produtos e os preços são negociados constantemente, de três a quatro meses. Isso permite ao fornecedor buscar o menor custo durante o ano e não depender de nenhum fornecedor.

Portanto, devido ao que foi citado como a dinâmica da maioria das empresas posicionadas por foco e custos, fora as exceções, tem-se que o fator preço muda constantemente e acaba, também, influenciando na dificuldade da negociação. A afirmativa da **Cooperativa 2** ratifica a opinião destas empresas com relação ao fator preço: “Tento brigar na negociação, fazer cotação para comprar do mais barato, troca de fornecedor se subir muito o preço”.

Adicionalmente, é possível afirmar que foram encontradas neste estudo os seguintes mecanismo de *enforcement*: pedidos de compra, contrato e relação de longo prazo. No caso do posicionamento de diferenciação, em que são realizados mais investimentos específicos em qualidade, funcionalidade e marca; foram encontrados mecanismos de pedidos de compra e relação de longo prazo. Já no caso do posicionamento de custos e foco, em que se busca liderança através da redução de custos e investimentos e determinado mercado em específico, o

entendimento da estrutura de governança real apresenta a existência de estrutura de mercado, onde os mecanismos de *enforcement* encontrados são relação de risco do comprador e contrato.

Tais fatores influenciam na decisão de estrutura de governança, pois se há desalinhamento nos mecanismos, devido aos altos custos de mensuração, aumenta a necessidade de verticalização da transação. Tal influencia é devido às possibilidades de apropriação de valor proporcionadas através dos direitos de propriedade estabelecidos entre as partes.

Por fim, para todos os entrevistados, os atributos da transação que podem determinar uma transação com o fornecedor são a especificidade de tempo de entrega e incerteza de volume devido à variação da demanda. Além disso, a grande quantidade de problemas de mensuração descritos também deve ser considerada na análise da estrutura de governança. Adicionalmente, a apresentação de dados demonstrou que o posicionamento estratégico predominante entre a maioria dos entrevistados é o de custos e que a estrutura de governança predominante entre os entrevistados é a de mercado. Tais informações são resumidas no **Quadro 2**.

Quadro 2 - Descrição por entrevistado: posicionamento, estrutura de governança, variedade de produtos, variedade de embalagens

Posicionamento	Diferenciação	Custos					Foco
		Cooperativa 4	Cooperativa 3	Cooperativa 2	Empresa privada 1	Empresa privada 3	
Entrevistados	Cooperativa 1	Cooperativa 4	Cooperativa 3	Cooperativa 2	Empresa privada 1	Empresa privada 3	Empresa privada 2
Estrutura de governança	Próximo a híbrido (é uma relação de mercado, mas tratam como “parceiros”)	Próximo a híbrido (relação de contrato, mas é tão flexível quando relação de mercado)		Próximo a mercado (relação de mercado, mas de longo prazo e com muitas ações para manter a relação próxima)			
Material da embalagem	Plástico(PEBD /PETt+PE/NYLON/PEAD)/Papelão	Plástico(PEBD/PETt+PE/NYLON/PEAD)/Papel/Papelão	Plástico(PEBD/PETt+PE/NYLON/PEAD)/Papel/Papelão	Plástico(PEBD)/Papelão	Plástico(PEBD)/Papelão	Plástico(PEBD)/Papelão	Plástico(PEAD)/Papelão
Variedade de produtos	Corte e Industrializado	Inteiro, corte e industrializado	Inteiro, corte e industrializado	Corte	Inteiro e corte	Inteiro e corte	Inteiro e corte

Fonte: Elaboração do autor.

Tanto os entrevistados de posicionamento por liderança por custos, quanto por foco (**Empresa privada 2**) têm estrutura de governança de mercado. As **Cooperativas 3 e 4** possuem relação de contratos, mas é tão flexível quando relação de mercado.

Portanto, neste estudo considera-se como estrutura de mercado uma relação comercial que não há o contrato nem em sua forma flexível e nem em sua forma rígida. Sendo notas fiscais e documentos de pedidos documentos que não necessariamente formalizariam um contrato flexível, necessitando haver o contrato em espécie. Já como estrutura híbrida, são considerados neste estudo tanto um modelo flexível, quanto um mais formal de contrato. O mais flexível é atrelado apenas a preço e volume, sem salvaguardas, onde se justifica também pelos documentos de ficha cadastral, e nota fiscal de pedido para formalizar a relação contratual. Este modelo é descrito por Barzel (1997) como uma forma de contrato, assim como o modelo mais rígido de contrato, com salvaguardas formalizadas e mais características do produto atreladas ao contrato. Já como estrutura hierárquica, o produto é feito dentro da empresa.

Os entrevistados que se enquadram nessa descrição de estrutura de mercado são: **Cooperativa 4, Cooperativa3, Cooperativa 2, Empresa privada 1, Empresa privada 2, Empresa privada 3**. As características influenciadas pelo posicionamento de custos e foco são: materiais (menos custosos), formas de negociação (cotação, busca pelo menor preço), de lidar com o fornecedor (homologar todos e brigar sempre por preço, mudando constantemente de fornecedor), maneiras menos dispendiosas de diferenciar o produto, mensuração menos rigorosa e a busca por preços menores. Tais características diminuem a especificidade de ativo, consequentemente diminui a especificidade humana e de investimento dedicado. Além disso, diminui a necessidade e dificuldade na mensuração.

Já o posicionamento de diferenciação, composto pela **Cooperativa 1**, é exceção, e apesar de terem estruturas voltadas para o mercado, possuem características distintas das empresas do outro posicionamento. As características influenciadas pelo posicionamento são: materiais (mais custosos), formas de negociação (mais específica, buscando qualidade e atendimento de requisitos de qualidade diferentes do comum praticado no mercado), formas de lidar com o fornecedor (homologar especificamente e rigorosamente o fornecedor capacitado para cada tipo de embalagem), maneiras mais dispendiosas de lidar com o produto, mensuração mais rigorosa e busca pela qualidade. Tais características aumentam a especificidade de ativo, consequentemente aumenta a especificidade humana e de investimento dedicado, pois exige mais especialização do pessoal e investimentos maiores. Além disso, aumenta a necessidade e dificuldade na mensuração.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Através da apresentação de dados, é possível perceber a influência do posicionamento na estrutura de governança, através das mudanças presentes nos atributos da transação e nas dimensões mensuráveis. A especificidade de tempo, a incerteza de volume, a incerteza de mercado e a recorrência na frequência em um posicionamento por **custos**, devido à necessidade de identificar e negociar os menores preços, leva à busca da estrutura via mercado. Já no caso do posicionamento por **diferenciação**, acrescenta-se a especificidade do ativo e maior necessidade de mensuração. Tais fatores tornam a negociação mais difícil e a mensuração das informações mais sujeita a erros. Mesmo assim, a estrutura de governança identificada na entrevista foi a de mercado.

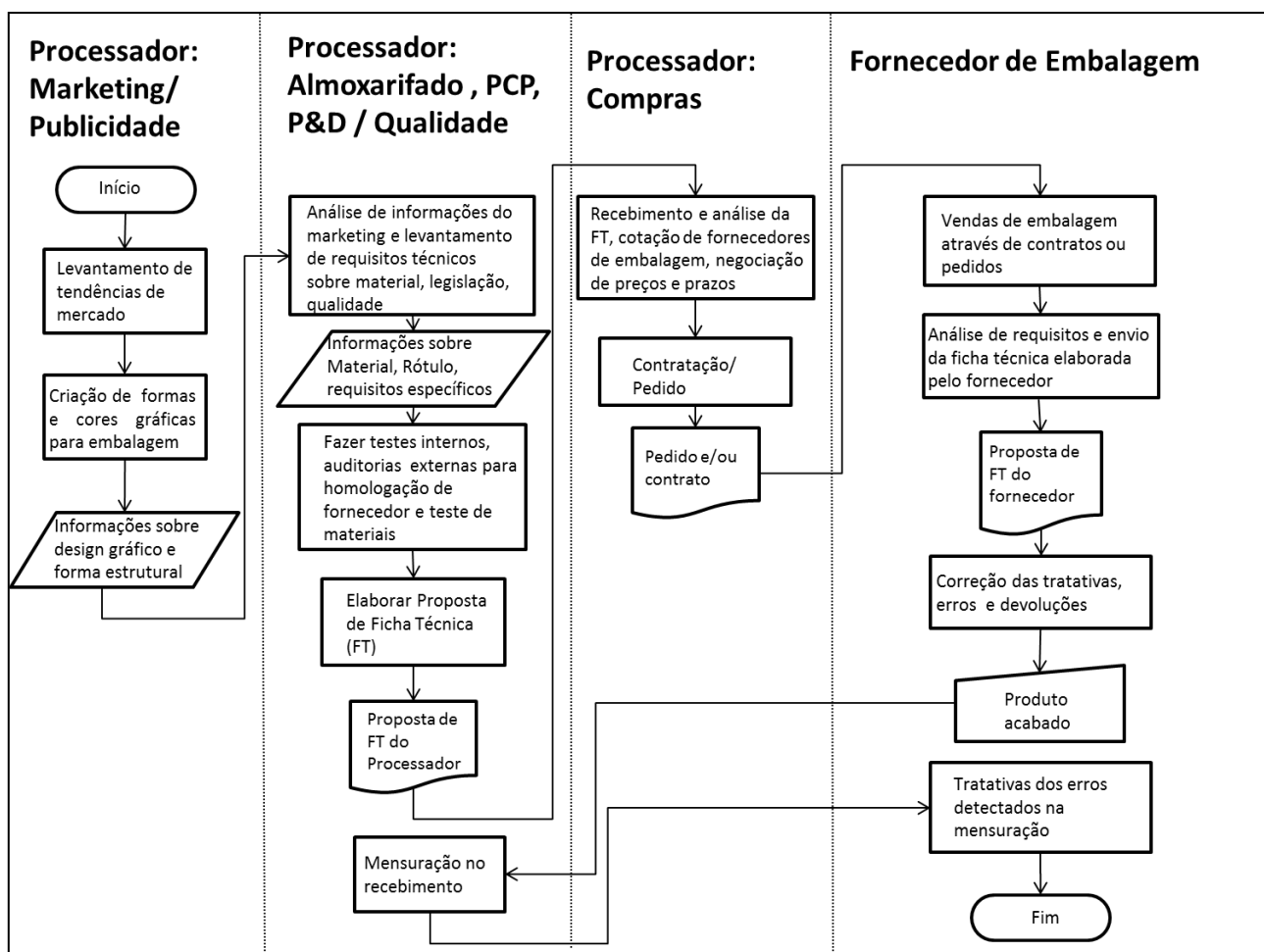
Os dados apresentados indicam atributos e dimensões que elevam os custos de transação e mensuração em conjunto e fazem com que essas transações necessitem de formas de reforçar a confiança entre os agentes. As formas identificadas foram: relacionamento de longo prazo, auditorias e homologações anuais, testes constantes de qualidade, negociação e cotação de preços constante. Tudo isso são esforços para assegurar a eficiência na produção e atendimento aos parâmetros de qualidade (para produto e embalagem), mesmo com custos de transação elevados devido ao não alinhamento da estrutura de governança.

Devido à necessidade de informação presente em cada passo da aquisição de embalagens, essas ações já seriam necessárias. No entanto, em um ambiente com altos custos de mensuração e transação, pode haver uma necessidade maior de manter a eficiência e isso pode não estar alinhado com a estratégia de competitividade. Sendo assim, faz-se necessário entender o alinhamento entre estratégia de competitividade e eficiência, perpassando conceitos de “gargalos estratégicos” de Jank, Farina e Galan (1999) e sua influência no “problema de adequação das estruturas de governança” de Williamson (1985). Para o melhor entendimento dessa influência é de suma importância considerar as categorias de análise indicadas na seção de metodologia: **Posicionamento estratégico, atributos de transação, dimensões mensuráveis e estruturas de governança.**

A necessidade de informação para a transação, citada anteriormente, proporciona maior complexidade e maior possibilidade de altos custos de mensuração e transação. Conforme

identificado nas entrevistas, o fluxo de informação e documentações é determinante para esse tipo de transação. Para representar graficamente tal fluxo foi elaborada a **Figura 12**, que representa como ele funciona na maioria das empresas entrevistadas.

Figura 12 - Fluxograma da aquisição de embalagem no SAG de frango de corte.



Fonte: Elaboração do autor

A **Figura 12** demonstra as necessidades de informação, documentação e setores envolvidos nesta transação. Para uma transação de grande volume e de frequência constante, a necessidade tempo e esforço para lidar com essas informações gera dificuldade de mensuração e causa incertezas, além de exigir um nível alto de comunicação e negociação.

Portanto, a transação claramente é de alta complexidade e essa complexidade é retratada

por Barzel (2005) como a estrutura informacional. Essa estrutura informacional é o que determina os custos de mensuração e transação, pois define a dificuldade de alinhar, gerenciar e verificar a informação e, para isso, são necessários altos investimentos. Sendo assim, segundo os dados encontrados, no que tange à forma de estrutura de governança, segundo os preceitos de Williamson (1985), a forma predominante encontrada para organizar a transação é a de mercado. No entanto, é uma forma próxima aos contratos, e em alguns casos envolve um contrato, pois conta com várias formas de “enforcement”, garantia informal e complexidades devido a sua estrutura informacional.

Nas exceções envolvendo contrato, não se identifica formas rígidas como nos contratos comuns, como: salvaguarda ou multas. Tais formas seriam necessárias para proteger adequadamente os atributos de valor da transação, conforme preconizou Barzel (1982). Além disso, quando a transação apresenta elevada especificidade de ativo busca-se ter relação mais próxima com o fornecedor, do que é descrito na estrutura de governança de mercado. Isso contraria a descrição das relações de mercado como sendo quase impessoais, como descrito por Williamson (1985).

De acordo com as estruturas de governança, com a estrutura informacional, com as formas de “enforcement”, com os atributos de transação e dimensões mensuráveis encontrados no estudo, é possível perceber que pode haver um problema de adequação das estruturas de governança. A solução para este problema é identificar a estrutura de governança ideal, através da descrição teórica de como os atributos de transação são influenciados pelo posicionamento estratégico e como eles influenciam na estrutura de governança.

Para melhor entender as formas reais e ideias, mediante o entendimento dos “gargalos estratégicos” de Jank, Farina e Galan (1999) e sua influência no “problema de adequação das estruturas de governança” identificado por Williamson (1985), é necessário realizar a análise dos dados com base na revisão de literatura. Sendo assim, a próxima seção trata dessa análise, retomando não só as categorias de análise, mas também o desenho de pesquisa e os objetivos de pesquisa.

4.3.1 Identificação do posicionamento e análise das estruturas de governança

Segundo Farina (1999), a competição é a forma sobre a qual as organizações buscam

desenvolver suas estratégias, sejam elas relacionadas à adaptação das estruturas de governança, ou ações relacionadas à estratégia de posicionamento competitivo, buscando poder de mercado, ou até os dois combinados. A ideia da autora pode ser identificada ao longo da análise, em que tanto a estratégia de eficiência e a de competitividade se combinam. Adicionalmente, segundo Jank, Farina e Galan (1999), a interação entre estratégia de eficiência e competitividade é permeada por problemas de gargalo estratégico, o que gera inadequação de estruturas de governança e determinado posicionamento estratégico.

O ambiente identificado no levantamento de dados primários e secundários é de extrema competitividade em preço, qualidade e sanidade, portanto tais aspectos são quase comuns entre os entrevistados. Sendo assim, a grande maioria dos entrevistados busca a competição por custos e buscam por eficiência, devido ao alto padrão de qualidade estabelecido no mercado, ratificando os dados encontrados por Waker e Nääs (2018). No entanto, apesar da maioria, foi identificado um posicionamento de diferenciação como uma exceção, mesmo no ambiente de alto padrão de qualidade.

Sendo assim, no estudo foram identificadas organizações que possuem uma alta variedade de produtos, integração vertical (contratos de integração) na produção, preocupação com marca e qualidade, mas que consideram isso um padrão de mercado e não um diferencial. Estas empresas apresentam que seu posicionamento por liderança em custos é devido ao fato de considerarem que buscam a redução de custos em aspectos “secundários” dos produtos, como a embalagem. A maioria dos entrevistados afirma que é o posicionamento mais possível para o ambiente em que estão inseridos, pois a qualidade do produto e da marca é algo que não podem alterar.

Portanto, no caso do SAG de frango de corte, uma das transações que mais reflete o posicionamento estratégico é a da embalagem, pois apesar da qualidade do produto ser já um padrão, a da embalagem é considerada um adicional em que ainda podem reduzir os custos, ou até de diferenciação dos outros concorrentes. Isso vai ao encontro com as afirmativas de Raimundo e Batalha (2015), que identificavam a embalagem como um produto estratégico para o SAG de frango de corte, devido a seus atributos e capacidade de posicionar o produto cárneo no mercado. Sendo assim, o fato da embalagem ser um recurso estratégico no SAG de frango de corte fica claro neste estudo.

Conforme esperado, identificado em revisão de literatura e nos dados secundários, a

transação do processador com o fornecedor de embalagem se altera mediante o posicionamento estratégico. Ao analisar essa transação e os dados primários, observa-se que os processadores atuam em conformidade com a teoria apresentada por Saes (2009), Farina (1999) e Porter (1980), pois as embalagens com mais investimentos específicos são referentes à organização que se posiciona por diferenciação. A organização posicionada por foco se diferencia por atender um público específico e suas demandas específicas, conforme preconizado pela teoria apresentada pelos mesmos autores. No entanto, no caso estudado o posicionamento de foco exige estruturas semelhantes a de custos. Já as organizações posicionadas por liderança de custos buscam a embalagem mais simples e máxima redução de custos, para poder competir por preços melhores, conforme preconizado pelas teorias de Saes (2009), Farina (1999) e Porter (1980).

O posicionamento estratégico de liderança em custos foi identificado como predominante entre os entrevistados. Tal posicionamento, conforme definido pelos entrevistados e preconizado por Saes (2009) e Porter (1980), busca reduzir custos. Portanto, os dados primários levantados confirmam a teoria, pois encontram empresas reduzindo custos em aspectos da embalagem. Essa redução se dá como no corte de gastos em forma estrutural diferenciada, seja para comodidade ou acondicionamento, em requisitos de qualidade, além do exigido pelas instituições, e em materiais com funções além das necessárias. Tal posicionamento, segundo Saes (2009), Farina (1999) e Porter (1980), influencia na competitividade da empresa. Sendo assim, para as empresas desse posicionamento a decisão mais adequada é atuar para ter os menores custos e, conseqüentemente, os menores preços.

Por fim, conforme os apontamentos de Saes (2009) e Farina (1999) e conforme evidenciados nas entrevistas, a organização da transação do processador e do fornecedor de embalagem é também uma forma de reação ao ambiente competitivo. Portanto, os dados levantados neste estudo conformam a teoria apresentada, pois, segundo a maioria dos entrevistados, a forma de negociação sofre influência direta do posicionamento estratégico devido ao ambiente altamente competitivo. No entanto, conforme os estudos apresentados por Raynaud et al. (2009) e Martino e Perugini (2006), para melhor identificação da influência do posicionamento na estrutura de governança é necessário identificar detalhes da transação. Sendo assim, na próxima seção, serão assinalados os atributos da transação e dimensões mensuráveis descritos por Williamson (1985) e Barzel (1982).

A influência do posicionamento estratégico se confirma quando observamos que a maioria das organizações estudadas se posiciona por liderança em custos e também possuem estrutura de governança de mercado. Isso ocorre porque neste estudo as organizações que se posicionam por custos buscam cotar mais os preços. Ou seja, elas procuram não depender tanto dos fornecedores e não buscar tantos requisitos específicos no produto e, segundo Williamson (1985), essa forma de negociação faz com que seja mais adequada para os mesmos a relação de mercado para organizar a transação.

No entanto, as estruturas de governança encontradas no estudo não são só de mercado. Algumas empresas, conforme demonstrado na apresentação de dados, são híbridas. Tais contratos são temporários, são feitos por empresas que possuem maior porte e mais variedade de produtos, aproximando-se do posicionamento de diferenciação, ou até mesmo sendo do posicionamento de diferenciação. Estes contratos são feitos, pois as embalagens dos produtos com maior variedade são diferentes e mais específicas e porque as quantidades das embalagens comuns devem ser altas e mais constantes. Sendo assim, os contratos são necessários, principalmente para atrelar volume e preço, confirmando a descrição de incertezas de volume e de mercado, de Williamson (1985) e Crook et al. (2013), respectivamente.

Os aspectos principais para a realização de contratos, identificados nas entrevistas, são incertezas, um dos atributos da transação apresentado por Crook et al. (2013) e Williamson (1985). A incerteza de volume, conforme afirma Crook et al. (2013), leva a transação a uma estrutura contratual; já a incerteza de preços é algo externo, uma incerteza de mercado que leva a empresa a querer verticalizar a transação. Observa-se que a incerteza de volume é a mais significativa para os entrevistados, pois faz com que fiquem predominantemente na estrutura contratual, fazendo com que nenhuma empresa se posicione de forma hierárquica.

As incertezas são muito influentes na transação e também afetam algumas empresas que negociam através do mercado. Portanto, o estudo ratifica o que foi apresentado por Williamson (1985), de que quanto maior a incerteza, mais próxima da relação contratual será a transação. Outro dado que ratifica o autor é de que as organizações que são mais afetadas pela incerteza buscam relacionamento de longo prazo, numa forma próxima da contratual.

Apesar de a estrutura real ser facilmente identificada, através do detalhamento de atributos da transação e das dimensões de mensuração e sua variabilidade, as análises podem

apresentar também problemas de adaptação da estrutura de governança. Sendo assim, é necessário interpretar a inadequação ou não das estruturas reais, podendo se identificar as estruturas ideais para essa transação. Ou seja, para entender a verdadeira influência do posicionamento estratégico na estrutura de governança é necessário também analisar a estrutura ideal, conforme preconiza a teoria.

A ECT e ECM visam à eficiência da estrutura de governança da seguinte forma: permitir a menor dissipação de valor possível, ou seja, proporcionar a melhor distribuição de valor possível e reduzir custos de transação (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2005; 2012). Os atributos da transação descritos por Williamson (1985) e analisados neste estudo são: especificidade do ativo, frequência e incerteza. A categoria utilizada no estudo para determinar os problemas de mensuração, descritos por Brazel (1982), como um dos atributos da estrutura de governanças é o de dimensão do ativo, que, como consequência, demonstra os custos de mensuração e sua adequação ou não aos mecanismos de *enforcement* e dos direitos de propriedade, o que pode levar a conclusões detalhadas sobre apropriação de valor dos atributos do ativo.

Na análise pela especificidade de ativo, tem-se que, segundo Saes (2009), especificidade do ativo é um elemento chave que irá possibilitar a intersecção entre as duas. Para a autora, a especificidade de ativo elevaria os custos de mensuração e ambos elevariam, proporcionalmente, a necessidade de verticalização. Portanto, a especificidade do ativo será analisada em conjunto com a dimensão e variabilidade de mensuração.

Com relação aos dados encontrados sobre especificidade do ativo, é necessário destacar que foram identificados evidências de condição da dependência bilateral entre os agentes, em conformidade com o que preconiza Williamson (1985). Isso acontece devido às grande quantidade de embalagem comprada mensalmente, fazendo com que a embalagem seja um dos mais representativos custos industriais. Sendo assim, segundo o autor, tal aspecto já estabelece uma determinada condição para a especificidade elevada do ativo, mais especificamente a especificidade de investimento dedicado. Tal condição de especificidade do ativo dedicado aumenta a importância da transação para ambos os agentes, devido à interdependência bilateral criada e a necessidade da divisão de valor ideal, através da estrutura de governança ideal, conforme Klein et al. (1978) já haviam afirmado.

A especificidade física e locacional do produto são baixas, segundo a maioria dos entrevistados, principalmente para os posicionados por custos, pois não há investimento específico e nem necessidade de proximidade do fornecedor para essas organizações. A exceção é para o entrevistado posicionado por diferenciação, pois a especificidade física, locacional, de pessoal e de investimento dedicado do ativo é alta. Isso acontece porque são feitos investimentos específicos nessas áreas, e a especificidade locacional remete ao deslocamento para atendimento normal ou assistência técnica por parte do fornecedor. Esse deslocamento pode levar mais tempo do que o necessário se for um local muito distante, principalmente para embalagens específicas de produtos industrializados, conforme a teoria preconizada por Williamson (1985).

Já a especificidade temporal é identificada como alta em todos os posicionamentos, mais fortemente quando a empresa é posicionada por custos, pois troca de fornecedor muito rapidamente, e o não cumprimento dos prazos de entrega de embalagens gera ruptura na entrega. Conforme Williamson (1985), a especificidade de tempo influi diretamente na qualidade, planejamento e custos, por isso geram problemas pré e pós-contratuais. Segundo os dados apresentados, a maioria dos entrevistados acorda informalmente o tempo de entrega. Isso faz com que muitos problemas pós-contratuais sejam gerados. Os problemas derivados do atraso da entrega de embalagem é a falta de embalagem no estoque, gerando, como consequência: perda de valor da carne de ave (por precisar utilizar uma embalagem de menor valor agregado para entregar o produto); atrapalhar o planejamento da produção; parar a produção e processamento; atrasar a entrega do produto aos distribuidores.

Além da especificidade, o ativo possui atributos de valor divididos em dimensões mensuráveis. Tais atributos são analisados pela teoria dos custos de mensuração, segundo as diretrizes dadas por Barzel (1982). A finalidade dessa divisão em dimensões, segundo o autor, é identificar mais claramente aonde os custos de mensuração são mais elevados e, conseqüentemente, detalhar melhor a inadequação ou não da estrutura da governança ou *enforcement*.

Considera-se, neste estudo, que as dimensões mensuráveis são rótulo, forma estrutural, material, design gráfico e requisitos (econômicos, de sustentabilidade e legais). Essas podem ter variabilidade com relação à mensuração, devido à necessidade de alinhamento das informações necessárias para cada um destes itens.

Tais dimensões encontradas na aquisição da embalagem podem ser analisadas através dos níveis de variabilidade, ou seja, através do nível de dificuldade de mensuração. Neste estudo é analisada a dificuldade dos meios (nível de complexidade da mensuração e assertividade) e investimento dedicado. Portanto, identificados os múltiplos atributos da embalagem para carne de ave que podem ser utilizados para apropriação de valor, mediante sua estrutura informacional, conforme preconizou Barzel (2005), pode se adentrar na variabilidade da mensuração identificando e caracterizando o grau de proteção dos recursos, conforme Barzel (1997) apresenta em sua teoria.

No caso dos rótulos, para todos os posicionamentos, comparativamente com outras dimensões, encontrou-se uma dificuldade baixa, pois apesar de ter que buscar informações, isso deve ser feito através de padrões já bem internalizados nas empresas. Além disso, pela rigidez do padrão não há possibilidade de diferenciação e, portanto, a dificuldade de mensuração é baixa e a assertividade alta. O nível de investimento, comparativamente também não é alto, devido à simplicidade do material e maquinário envolvido. Portanto, para a maioria dos entrevistados neste estudo, a variabilidade foi considerada baixa.

Já o caso da forma estrutural é similar ao de rótulos no posicionamento por custos e foco, onde se pode observar que se mantém o padrão. Apenas há dificuldade e investimento altos, quando buscam ser mais funcionais e atrativos para o cliente, posicionando-se por diferenciação. Sendo assim, neste posicionamento existe a necessidade de buscar a informação tanto do cliente quanto mensurar o tamanho e funcionalidade da forma.

No caso do material, existe mais dificuldade na mensuração quando a empresa é posicionada por diferenciação, sendo, portanto, considerada uma mensuração com dificuldade alta, devido à alta variabilidade e de alto investimento. No entanto, é também considerada moderada para todos os outros posicionamentos, pois apesar do investimento nestes posicionamentos ser menor, o processo de mensuração é complexo, independentemente do posicionamento, notadamente em testes de resistência e de vida útil da proteína. Além disso, apesar dos testes tanto na empresa quanto no fornecedor, acontecem erros, e isso faz com que haja necessidade de devolver ou rearranjar o mix de produção, causando custos maiores à empresa, mostrando que a assertividade é baixa em todos os posicionamentos.

No caso do design gráfico, apesar de não ser um investimento alto e não ter um meio de

difícil mensuração, exige-se muitas informações. Portanto, pode facilmente gerar erros no repasse dessas informações, mostrando que há uma assertividade baixa, independentemente do posicionamento. Sendo assim, para a maioria dos entrevistados é considerada a variabilidade moderada. Portanto, para os posicionamentos de custos e foco o atendimento dos requisitos técnicos também são considerados de dificuldade baixa, pois, na maioria das vezes, é um padrão e podem ser atendidos facilmente, com métodos assertivos e baixo investimento, assim como o rótulo. A exceção é quem se posiciona por diferenciação e investe em requisitos como certificações de qualidade e sustentabilidade diferentes das comuns.

Por fim, para todos os posicionamentos, a variabilidade analisada leva à necessidade de investimento em mensuração para a proteção do atributo de valor do ativo (seja associado à informação ou aspectos físicos) que, segundo Barzel (1997), resume-se na capacidade econômica de usar (ou consumir) o ativo. Para garantir essa capacidade econômica, a proteção dos atributos é realizada - no caso da embalagem para frango de corte -, através de várias ações, como: testes de qualidade do produto antes do início do fornecimento; auditorias; conferência de qualidade; revalidação constante dos requisitos dos pedidos.

Desta forma, identifica-se nas transações analisadas uma situação em que, conforme a hipótese testável de Barzel (2005), deve-se buscar pelas relações de longo prazo e múltiplos *enforcements* (contrato, amparo legal e relações de longo prazo) ou integração vertical, devido às seguintes características: necessidade de proteção dos atributos de valor mediante os altos custos de mensuração, a inadequação dos mecanismos de *enforcement* para estas características e os direitos de propriedade sendo garantidos apenas pelo direito econômico, e não o legal.

Isso acontece devido à dificuldade e investimento na mensuração ser alto em algumas dimensões importantes para a transação, e não podendo ser diminuído simplesmente com a redução de investimentos. Tais custos se agravam ainda mais no posicionamento por diferenciação que possui maior especificidade de ativo, e mais investimentos em mensuração e certificação. De forma sintética e visual, conforme as análises feitas com relação às dimensões mensuráveis e a variabilidade na mensuração, o **Quadro 3** representa a formação dos custos de mensuração.

Quadro 3 - Custo de mensuração na aquisição de embalagem

Dimensões	Dificuldade de mensuração	Investimento na mensuração	Assertividade da mensuração	Variabilidade na mensuração	Custos de Mensuração
Rótulo (todos os posicionamentos)	Baixa	Baixo	Alta	Baixa	Baixo
Forma estrutural (Custos e Foco)	Média	Baixo	Média	Moderada	Moderado
Forma estrutural (Diferenciação)	Alta	Alto	Média	Moderada	Alto
Material (Custos e Foco)	Alta	Baixo	Baixa	Alta	Moderado
Material (Diferenciação)	Alta	Alto	Baixa	Alta	Alto
Design gráfico (todos os posicionamentos)	Baixo	Baixo	Baixa	Moderada	Baixo
Requisitos (Custos e Foco)	Baixo	Baixo	Alta	Baixa	Baixo
Requisitos (Diferenciação)	Alto	Alto	Média	Alta	Alto

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, a partir da análise, é possível dizer que as empresas em todos os posicionamentos estratégicos possuem custos mensuração nas dimensões de material e forma estrutural. Adicionalmente, pode-se identificar que a empresa posicionada pela diferenciação tem mais custos de mensuração, pois são mais altos em material e forma estrutural. Além disso, possui custos de mensuração da dimensão de requisitos técnicos, diferentemente dos outros posicionamentos em que essa dimensão possui custos de mensuração baixos.

Já com relação ao atributo incerteza, independente do posicionamento, conforme foi apresentada anteriormente, a incerteza de volume e de preço ocorre com mais frequência do que a comportamental. Segundo Williamson (1985), mediante incertezas ambientais há uma tendência de a estrutura ser mais verticalizada e, segundo Crook et al. (2013), mediante incerteza de volume, há uma tendência da estrutura ser de contratos. Conforme os autores, a incerteza de volume se dá pela variação de demanda. Os dados levantados confirmam a teoria neste caso, pois a ocorrência dessa incerteza se dá mediante a quantidade diferente de pedidos por produtos com embalagens distintas que acontecem todos os meses e pela impossibilidade de acumular muito estoque de embalagem. Adicionalmente, existem as incertezas externas de mercado e preço, devido à variação cambial afetar o valor da matéria-prima da embalagem, principal para carne de

frango de corte. Nota-se que tais incertezas afetam mais empresas posicionadas por foco e custos do que empresas posicionadas por diferenciação.

Por unanimidade, as organizações mitigam tais incertezas através de ações, configuradas como “*enforcement*” pela teoria da ECM. São ações que buscam conferir e mensurar os requisitos da transação, para garantir que tudo ocorra conforme planejado. No entanto, tais ações, conforme Zylbersztajn (2009), e apresentado na seção de dimensões mensuráveis e variabilidade, apesar de buscar proteger a dissipação e maximizar o valor dos atributos do ativo, geram custos constantes de mensuração. Tais fatores contribuem para a decisão de estrutura de governança, aumentando a necessidade de verticalização da transação, conforme Barzel (2005) e Williamson (1985), pois adequação ou não dos mecanismos de *enforcement* leva a uma consequência na proteção dos atributos de valor do ativo. Segundo Barzel (1997) tal consequência influenciará a forma de apropriação de valor através dos direitos de propriedade.

Além disso, conforme a teoria de Barzel (1997), observa-se uma necessidade de direitos econômicos serem autoaplicáveis, pois não há suporte do direito de propriedade legal influenciando a transação. Sendo assim, há maior possibilidade de não estarem sendo distribuídos de forma justa os direitos econômicos, pois não há uma “terceira parte” protegendo os atributos dos ativos e garantindo uma solução de conflitos econômicos mais justos.

Já a frequência é importante para essa transação, pois mediante as incertezas, especificidades e alta variabilidade em muitas dimensões mensuráveis existe uma frequência recorrente, em todos os posicionamentos, na compra de embalagem que gera maior reputação e certa confiança entre processador e fornecedor. Tal fator contribui para a decisão de estrutura de governança diminuindo a necessidade de verticalização da transação, conforme apontou Williamson (1985).

Com base nos apontamentos e detalhamentos sobre atributos da transação e dimensões mensuráveis, para todos os posicionamentos é possível perceber que a estrutura ideal para essa transação é híbrida. Como estrutura híbrida, é considerado neste estudo, tanto um modelo flexível, quanto um mais formal de contrato. O mais flexível é atrelado apenas a preço e volume, sem salvaguardas, onde se justifica também pelos documentos de ficha cadastral e nota fiscal de pedido para formalizar a relação contratual. Este modelo é descrito por Barzel (1997) como uma forma de contrato, assim como o modelo mais rígido de contrato, com salvaguardas formalizadas

e mais características do produto atreladas ao contrato. A causa dessa conclusão é, principalmente, devido ao nível de especificidade temporal ser alto, da variabilidade das dimensões de mensuração ser alta e do nível de incerteza com volume e ambiente ser alto. Pode se inferir, também, que tais fatores são inerentes ao posicionamento estratégico.

Sendo assim, na maioria dos entrevistados há inadequação das estruturas de governança, pois possuem estrutura de mercado e, conseqüentemente, possuem custos de transação e mensuração elevados causando ineficiência, devido à inadequação à estrutura de governança, ratificando a teoria preconizada por Williamson (1985) e Klein et al. (1978). Portanto, as estruturas encontradas não foram consideradas adequadas, pois, em conformidade com o que destaca Farina (1999), a coordenação adequada das estruturas de governança deve reduzir os custos dos conflitos inerentes às transações e não o contrário. Segundo Williamson (1985), de forma ideal, as transações via mercado ocorrem quando o nível de especificidade de ativos é baixo, portanto são mais adequadas aos baixos níveis de diferenciação em que existam vários compradores e fornecedores. Mas esse não é o caso do SAG de frango de corte no Paraná, pois são poucos fornecedores e grande parte dos produtos possui um diferencial, devido ao nível de qualidade ser exigido por todos no mercado.

Já a estrutura de governança na forma híbrida, segundo Williamson (1985) e Zylbersztajn (2009), possui transações sustentadas em ativos específicos, que criam dependência bilateral, viabilizando o controle sobre a transação com o intuito de evitar a incerteza das variabilidades e riscos de forma geral. Tal estrutura é mais adequada aos atributos e dimensões encontrados nessas transações, independentemente do posicionamento. Sendo assim, o estudo ratifica as afirmativas apresentadas por Williamson (1985) e Zylbersztajn (2009) com relação às estruturas de mercado e híbridas.

Para Williamson (1985), o principal fator de causa da integração vertical é a existência de ativos específicos. Sendo assim, devido à especificidade de ativo criada no posicionamento de diferenciação e o aumento na variabilidade das dimensões mensuráveis, tem-se que a estrutura ideal para empresas que se posicionam dessa forma, ainda é a híbrida, mas com proximidade à hierarquia. Já o posicionamento por custos e foco proporcionaria o oposto por causarem a influência oposta nesses atributos e dimensões, tornando necessário que a estrutura seja híbrida, mas próxima ao mercado. Isso ocorre, pois a incerteza de volume é muito forte e inerente a

posicionamentos, portanto a estrutura ideal para isso é híbrida, conforme Crook et al. (2013). No entanto, o posicionamento aumenta especificidades e dificuldades de mensuração criando estruturas levemente distintas, apesar de ainda enquadradas como híbridas.

Nota-se que a estrutura de governança é o mecanismo de coordenação que determina a maneira com que as transações são configuradas, de acordo com Williamson (1985). No entanto, Barzel (2005) considera que existem formas que auxiliam no entendimento dessas estruturas, que são as múltiplas formas de *enforcement*. Sendo assim, de acordo com os preceitos de Barzel (2005), foram encontrados neste estudo os seguintes mecanismo de *enforcement*: pedidos de compra (*caveat emptor*), contrato e relação de longo prazo.

No caso do posicionamento de diferenciação, em que são realizados mais investimentos específicos em qualidade, funcionalidade e marca; foram encontrados mecanismos de pedidos de compra e relação de longo prazo. No entanto, acompanhando o entendimento da estrutura de governança ideal, que é de contratos, tem-se que o ideal para este posicionamento seria haver múltiplos “enforcers” (contrato, relacionamento de longo prazo e legislação).

Já no caso do posicionamento de custos e foco, em que se busca liderança através da redução de custos e investimentos e determinado mercado em específico, o entendimento da estrutura de governança real apresenta a existência de estrutura de mercado, onde os mecanismos de *enforcement* encontrados são *caveat emptor*/contrato. No entanto, acompanhando o entendimento da estrutura de governança ideal, que é de contratos, tem-se que o ideal para este posicionamento seria haver múltiplos “enforcers” (contrato, relacionamento de longo prazo e legislação).

Tal inadequação dos mecanismos de *enforcement* se dá, pois os custos de mensuração são altos e, mesmo assim, os agentes estão contando com o direito de propriedade econômico autoaplicável. Com a ausência do direito de propriedade legal, existe uma não proteção dos atributos de valor do ativo. Partindo da noção de Barzel (1997), tal situação favorece a apropriação de valor, sendo que os direitos de propriedade podem ser mais bem alinhados nesta transação, com os mecanismos corretos e mais próximos ao direito de propriedade legal, para que os atributos dos recursos possam ser protegidos.

Em uma análise mais conclusiva, tal proximidade é tida como mudança de estrutura. Essa análise baseia-se no esquema de alinhamento de contratos de Williamson (2000), apresentado na

Figura 1, na seção de revisão de literatura, para explicar que a estrutura de governança real está desalinhada, pois mediante a especificidade média do posicionamento de custos e foco e sua incerteza alta, este deveria ter estrutura híbrida ou hierárquica de forma estrutura mais adequada ao que preconiza a teoria de Williamson (1985). Já no posicionamento de diferenciação que cria especificidade alta com a mesma incerteza, levaria a estrutura a ser hierárquica.

No entanto, deve-se considerar que essa incerteza é de volume e leva a estrutura para híbrida e não hierarquia, como as incertezas consideradas por Zylbersztajn (2000). Portanto, adota-se a análise de estruturas híbridas, estrutura mais adequada ao que preconiza a teoria de Williamson (1985), com inclinação para hierarquia ou mercado, e não a análise mais conclusiva de Zylbersztajn (2000). Adotou-se essa análise, pois no caso deste estudo a incerteza de volume, descrita por Crook et al. (2013), é muito forte e apresenta um movimento distinto do que as incertezas estudadas por Zylbersztajn (2000). Para representação visual das características identificadas através da análise feita até então, foi elaborado o **Quadro 4**. Apesar de não ser mencionado na metodologia deste estudo e não necessariamente parte dos objetivos, será elaborada uma comparação entre estrutura de governança real (encontrada na transação) e ideal (estrutura mais adequada ao que preconiza a teoria ECT). Tal comparação elucidada o problema de adaptação na estrutura encontrada criando possíveis “gargalos estratégicos”. Adicionalmente, essa análise identifica as razões de haver atributos de transação e dimensões mensuráveis que não condizem com a estrutura de governança adequada, segundo a teoria utilizada.

Quadro 4 - Síntese das características da transação

Posicionamento Estratégico	Atributos de transação	Dimensões Mensuráveis	Estrutura de Governança	Mecanismo de Enforcement
Diferenciação: mais investimentos específicos em qualidade, funcionalidade e marca;	Especificidade: Tempo (Alta), Física (Alta), Local (Alta), Investimento (Alta), Humana (Alta); Frequência: Recorrente; Incerteza: Volume e Mercado (Alta), Comportamental (Baixa);	Rótulo: Variabilidade (Baixa), Investimento (Baixo), Dificuldade (Baixa);	Real: Mercado (quase híbrida, denominada de “parceria”) Ideal: Híbrida (próxima à hierárquica)	Real: pedidos de compra e relação de longo prazo Ideal: Múltiplos <i>Enforcers</i> , (contrato, relacionamento de longo prazo e legislação)
		Forma estrutural: Variabilidade (Alta), Investimento (Alto), Dificuldade (Alta);		
		Material: Variabilidade (Alta), Investimento (Alto), Dificuldade (Alta);		
		Design Gráfico: Variabilidade (Moderada), Investimento (Médio), Dificuldade (Média);		
		Requisitos: Variabilidade (Alta), Investimento (Alto), Dificuldade (Alta);		
Custos/Foco: Buscar liderança através da redução de custos e investimentos/ Buscar determinado mercado em específico;	Especificidade: Tempo (Alta), Física (Baixa), Local (Baixa), Investimento (Baixa), Pessoal (Baixa); Frequência: Recorrente; Incerteza: Volume e Mercado (Alta), Comportamental (Baixa);	Rótulo: Variabilidade (Baixa), Investimento (Baixo), Dificuldade (Baixa);	Real: Mercado/ Híbrida Ideal: Híbrida (próxima a mercado)	Real: <i>Caveat emptor</i> /contrato Ideal: Múltiplos <i>Enforcers</i> (contrato, relacionamento de longo e legislação)
		Forma estrutural: Variabilidade (Baixa), Investimento (Baixo), Dificuldade (Baixa);		
		Material: Variabilidade (Alta), Investimento (Alto), Dificuldade (Alta);		
		Design Gráfico: Variabilidade (Moderada), Investimento (Alto), Dificuldade (Baixa);		
		Requisitos: Variabilidade (Baixa), Investimento (Baixo), Dificuldade (Baixa);		

Fonte: Elaboração do autor.

4.3.2 Influências do posicionamento na estrutura de governança

Segundo os dados levantados do detalhamento dos atributos da transação e das dimensões

de mensuração analisados com base na revisão de literatura, é possível observar que o posicionamento influencia na escolha da estrutura de governança, mas não o determina. Parte das influências para a estrutura de governança também são relacionadas ao tamanho da empresa, à variedade de produtos e estratégias de eficiência na transação, conforme afirmou Farina (1999).

Tais fatores influenciam, pois determinam que haja uma quantidade de embalagens maior, ou um tipo de embalagem diferente, ou uma forma de relação com o fornecedor eficiente, independentemente do posicionamento competitivo. Isso pode acontecer devido a fatores institucionais que realizam uma pressão maior na transação, como a incerteza de volume e especificidade de tempo já apresentados nas seções anteriores da análise. O posicionamento, por sua vez, influencia na estratégia de negociação com fornecedor (se é selecionado por cotação de preços, testes de qualidade ou ambos).

Para os entrevistados do SAG de frango de corte no Paraná, neste estudo, entre os três posicionamentos estratégicos apresentados por Porter (1980) e adaptados para o estudo do SAG por Saes (2009), a única diferença entre a influência dos posicionamentos no SAG é apenas entre o posicionamento de diferenciação e os outros dois posicionamentos, não havendo, portanto, distinção na influência entre os posicionamentos de foco e custos, conforme identificado nos atributos da transação e dimensões da mensuração.

Conforme já apresentado, o que determinou o enquadramento das organizações em posicionamentos foi a variedade de produtos, o nível de industrialização dos produtos e o nível de investimento específico, conforme preconiza a teoria criada por Porter (1980) e adaptada por Saes (2009). Ou seja, as empresas com os níveis mais elevados dessas características citadas tinham mais tendência de ter o posicionamento de diferenciação. Tais níveis foram identificados comparativamente para a classificação.

No entanto, houve mais fatores que determinaram o enquadramento dos posicionamentos, conforme foram apresentados nas seções anteriores da análise de dados e apresentação de dados.

Com relação à influência do posicionamento estratégico na estrutura de governança, observou-se que há uma interação direta entre o posicionamento estratégico, o aumento do nível de variedade de produtos e a industrialização de produtos. Tal fator também influencia diretamente o aumento da variedade de embalagens e o investimento específico em embalagens, devido a produtos mais industrializados precisarem de embalagens diferentes, mais específicos e

em maiores quantidades.

Consequentemente, há a influência direta do posicionamento de diferenciação e o aumento da proximidade da relação híbrida entre processadores e fornecedores de embalagem. Isso está de acordo com o que Saes (2009) apresenta em sua teoria, mostrando que há uma especificidade maior de ativos em empresas posicionadas por diferenciação, e a relação tenderia a ser de híbrida ou hierárquica, conforme apresentado no **Quadro 2**.

Sendo assim, conforme a **Quadro 2** apresenta, os materiais mais complexos de embalagem como PETt+PE, NYLON, PEAD, identificados nos dados secundários e dados primários, são comprados para empresas com maior nível de diferenciação, ou seja, quem tem produto industrializado e outros, ou somente industrializado e cortes como a empresa posicionada por diferenciação. Isso faz com que a empresa tenha relações mais fortes e próximas com os fornecedores devido à especificidade da embalagem, por isso ocorre a relação de parceria com os fornecedores. Adicionalmente, há também o fator de que são poucos fornecedores disponíveis no mercado e, portanto, precisa manter um bom relacionamento com os mesmos.

No entanto, não há contrato de fato no posicionamento por diferenciação. Mas, em contrapartida, em algumas empresas posicionadas por custos há contratos. Observa-se que as únicas empresas que se utilizam de contratos oferecem todos os produtos disponíveis. Sendo assim, tal variedade de produtos pode gerar mais incerteza de volume na demanda, conforme identificou Crook et al. (2013), de cada produto e, consequentemente, gera uma maior necessidade de fazer o contrato, mesmo em empresas que se identificam como posicionadas por custos.

Sendo assim, conforme já citado, a variedade de produtos e o nível de industrialização são aspectos diferentes neste estudo. Por isso, influenciam a estrutura de governança de forma diferente, não correspondendo nesse ponto em específico, com a teoria criada por Porter (1980) e adaptada por Saes (2009) (conforme os autores, o posicionamento de maior diferenciação, necessariamente, tem a maior variedade de produtos).

Observa-se que a empresa com produtos no posicionamento de diferenciação foca em cortes e industrializados. Já as empresas com mais variedade oferecem os produtos industrializados, os de corte e os produtos inteiros. Além disso, as empresas com mais variedade não fazem tantos investimentos específicos e também buscam se diferenciar por preços e redução

de custos em diversas negociações.

No caso da organização caracterizada no posicionamento de diferenciação, não se busca redução de custos sempre e se preza muito mais do que as outras por qualidade. Além disso, tal organização possui mais certificações de qualidade e sustentabilidade. Portanto, de certa forma a maior parte dos aspectos que a teoria sobre posicionamento de diferenciação preconiza, aplica-se a realidade das empresas pesquisadas e que integram o SAG de frango de corte no Paraná, conforme apresentado neste estudo.

Por fim, o entendimento da configuração dessa relação teve como foco identificar os aspectos referentes às teorias de Economia dos Custos de Transação e Economia dos Custos de Mensuração e a influência dos posicionamentos estratégicos na estrutura de governança das transações. Sendo assim, a proposta se desenvolveu conforme os estudos apresentados por Raynaud et al (2009) e Martino e Perugini (2006). Ou seja, a influência de fatores externos, como branding, qualidade e segurança alimentar e, como no caso deste estudo, posicionamento estratégico, na estrutura de governança é identificada através de aspectos específicos da ECT e ECM.

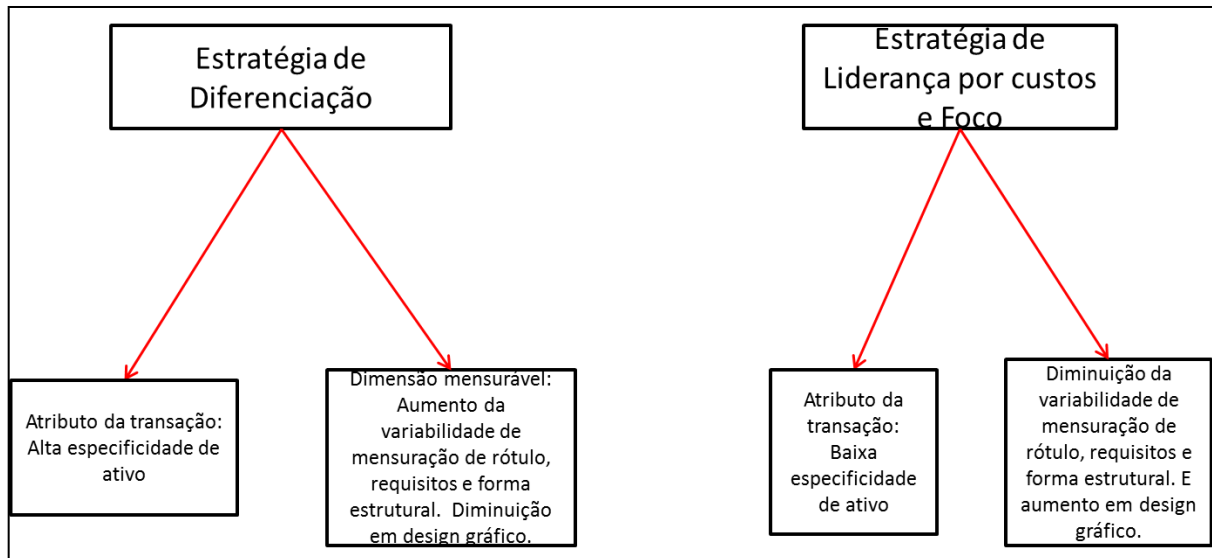
Tais aspectos específicos da transação são considerados o ponto de acesso ou de influência do fator externo na escolha das estruturas de governança por Raynaud et al. (2009) e Martino e Perugini (2006).

Conforme observado na análise detalhada dos atributos de transação e dimensões mensuráveis, o ponto de acesso da influência dos posicionamentos é: a influência no atributo de transação chamado de especificidade do ativo e nas dimensões mensuráveis identificadas como forma estrutural, design gráfico e requisitos, sendo que pôde-se inferir que o posicionamento de **diferenciação** aumenta a especificidade de ativos e aumenta a variabilidade das dimensões de forma estrutural e requisitos, mas diminui a variabilidade na dimensão de design gráfico. Já o posicionamento por **custos** e **foco** é o oposto disso, portanto diminui especificidade de ativos e diminui a variabilidade das dimensões de forma estrutural e requisitos, mas aumenta a variabilidade na dimensão de design gráfico.

Sendo assim, analisando graficamente na **Figura 13**, os aspectos específicos dessa influência através da ótica da NEI, mais especificamente da ECT e ECM, é possível identificar detalhadamente a influência do fator externo na escolha das estruturas de governança, descritas

por Raynaud et al. (2009) e Martino e Perugini (2006).

Figura 13 - Características específicas da transação influenciadas pelos posicionamentos estratégicos



Fonte: Elaboração do autor.

Os posicionamentos, apesar de influenciarem, não causam alteração significativa nas estruturas de governança, por isso não são determinantes. A influência determinante na estrutura de governança é causada pelas características da transação (atributos da transação e dimensões mensuráveis) inerentes ao posicionamento. Tais características são principalmente a especificidade alta do tempo, a incerteza alta de preço e volume, a frequência regular, a dimensão de mensuração com variabilidade alta e mecanismos de *enforcement* que não protegem adequadamente os atributos de valor. Esses fatores levam as estruturas de governança, inerentes ao posicionamento estratégico, a terem características muito semelhantes e buscarem métodos para incentivar e eficiência dessa transação, de formatos semelhantes também, envolvendo auditorias e mensuração.

Segundo Saes (2009), a ECT e ECM fornecem suporte para a empresa estabelecer sua posição em relação ao mercado (mercado, contratos e hierarquia), dependendo dos custos da transação e mensuração analisados. Tal suporte, segundo Farina (1999), é teoricamente complementar à influência do posicionamento e, por vezes, pode prevalecer como mais influente

na competitividade e eficiência da empresa. Adicionalmente, Saes (2009) evidencia que em complementariedade com o comportamento estratégico, ECT e ECM contribuem com a ideia de coordenação e proteção de valor. Dessa forma, é possível perceber que isso ocorre entre as empresas estudadas no SAG de frango de corte do Paraná, segundo este estudo, pois predominam tanto estratégias de eficiência, quanto de competitividade.

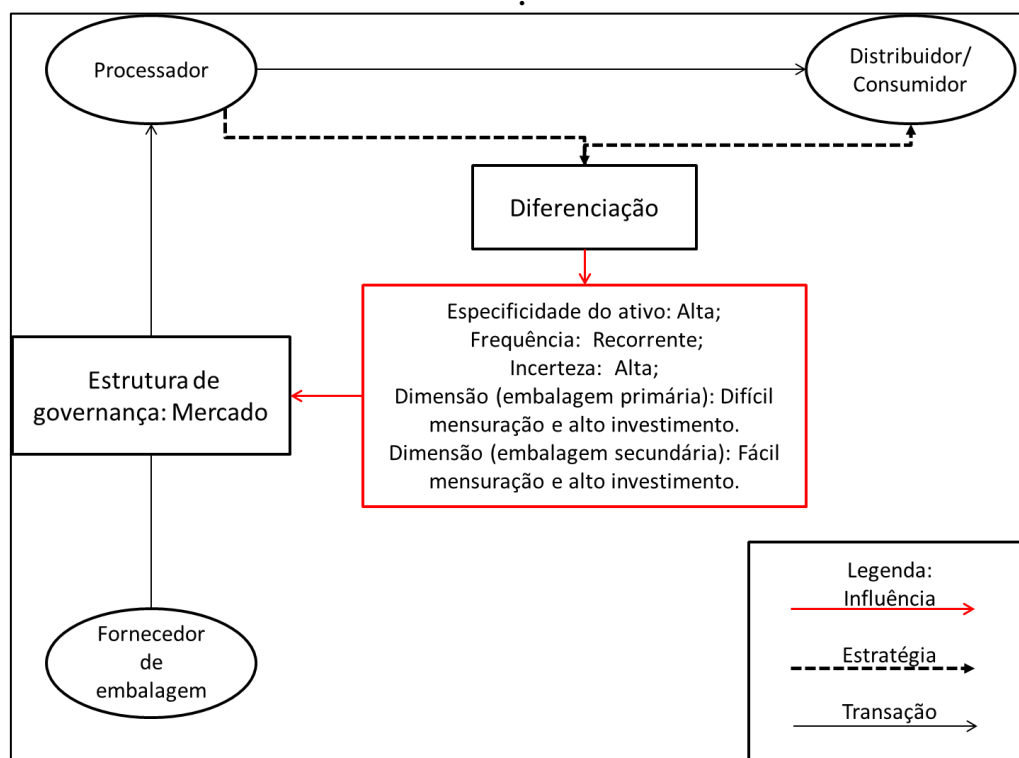
A princípio, essa complementariedade trata de combinar competitividade com eficiência, pois a estratégia de posicionamento de Porter (1980) traria ganhos competitivos e a adequação da estrutura de governança de Williamson (1985) traria ganhos de eficiência. No entanto, para Jank, Farina e Galan (1999), a adaptação adequada da estrutura de governança pode garantir os dois, ou seja, pode obter ganhos de eficiência e competitividade.

Conforme apresentado nas seções anteriores de análise e com base na influência detalhada do posicionamento nos atributos da transação e dimensões mensuráveis, é possível ratificar que, mesmo com a influência do posicionamento ocorrendo de forma relevante, ela não é determinante, e a estrutura mais adequada ao que preconiza a teoria de Williamson (1985) para essa transação continua sendo híbrida.

Sendo assim, é possível inferir neste estudo que o posicionamento estratégico buscando competitividade apenas agrava ou diminui a necessidade de buscar eficiência na transação, nos atributos e dimensões específicas. Portanto, o estudo demonstra que, para essas empresas, a busca por eficiência influencia mais na adequação das estruturas de governança do que o posicionamento. O que ratifica isso é o fato do nível alto de especificidade temporal, da variabilidade alta das dimensões de mensuração e do nível alto de incerteza com volume e ambiente serem inerentes ao posicionamento estratégico e ao mesmo tempo serem o que mais influencia na estrutura de governança. Por fim, conforme já identificado anteriormente, tem-se que a estrutura ideal para empresas que se posicionam dessa forma ainda é a híbrida devido aos fatores inerentes ao posicionamento.

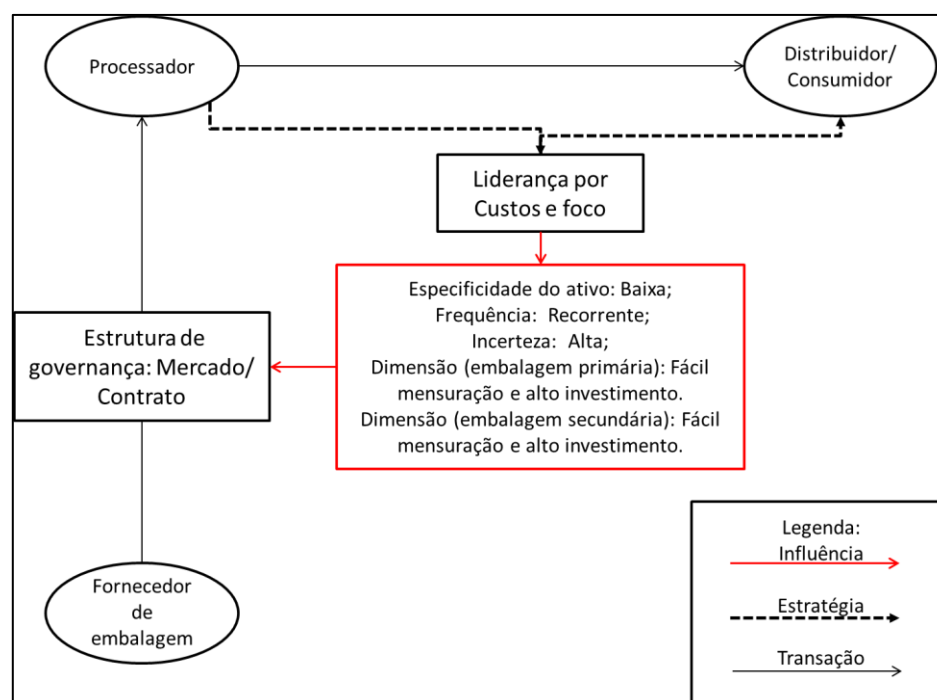
Por fim, a estrutura de governança encontrada, os atributos da transação e dimensões de mensuração mediante determinado posicionamento estratégico podem ser resumidos visualmente nas **Figuras 14 e 15**.

Figura 14 - Descrição das estruturas de governança, atributos e mensuração para as empresas posicionadas por diferenciação



Fonte: Elaborado pelo autor.

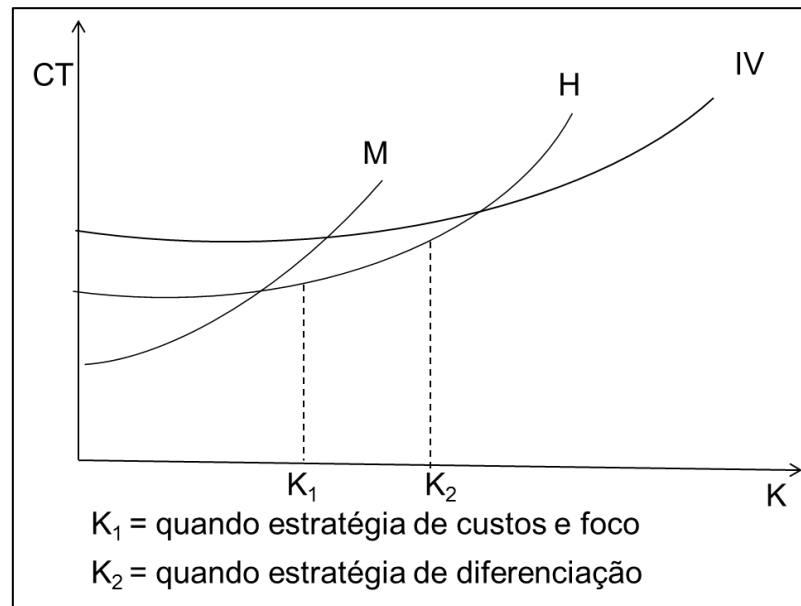
Figura 15 - Descrição das estruturas de governança, atributos e mensuração para as empresas posicionadas por custos e foco



Fonte: Elaborado pelo autor.

Mas a influência do posicionamento estratégico altera algumas características da transação. Mesmo que a incerteza se mantenha a mesma, de acordo com a **Figura 1** de Zylbersztajn (2000), a especificidade alta e mensuração difícil influenciam na transação alterando sua estrutura mais adequada ao que preconiza a teoria de Williamson (1985). Como a principal causa diferença entre os posicionamentos é a especificidade, pois por mais que seja pouca diferença, pode influenciar o deslocamento das estruturas de governança levemente, conforme **Figura 16**.

Figura 16 - Influência do posicionamento estratégico na especificidade.



Fonte: Adaptado de Williamson (1985)

Conforme pode ser identificado na **Figura 16**, a estrutura de governança, quando a empresa se posiciona por **diferenciação** devido à especificidade de ativo criada e o aumento na variabilidade das dimensões mensuráveis, apesar de não alterar significativamente a estrutura, pode-se dizer que se tornaria uma estrutura **híbrida com proximidade à hierarquia**. Já a estrutura ideal de uma organização posicionada por **custos e foco**, identificada neste estudo, proporcionaria o oposto por causarem a influência oposta nesses atributos e dimensões, tornando necessário que a estrutura seja **híbrida, mas, próxima ao mercado**.

5 CONCLUSÃO

Este estudo compreende como a busca de eficiência na transação com o segmento fornecedor de embalagem é influenciada pelo posicionamento estratégico do segmento processador no SAG de frango de corte no Paraná. Para cumprir esse objetivo foi utilizada uma abordagem inspirada em Jank, Galan e Farina (1999), Martino e Perugini (2006), Raynaud et al. (2009), Saes (2009) e Gois, Borges e Souza (2012). Essa abordagem se ampara nos pressupostos da ECT em complementariedade com a ECM. Para sua operacionalização utilizou-se de pesquisa qualitativa, do tipo descritivo e Análise de Conteúdo.

O primeiro resultado foi identificar o posicionamento do processador junto ao mercado de SAG de frango de corte no Paraná, que são diferenciação, custos e foco. O posicionamento estratégico de liderança em custos foi identificado como predominante entre os entrevistados. Os dados encontrados e analisados configuraram-se em conformidade com a teoria apresentada por Saes (2009), Farina (1999) e Porter (1980).

A estratégia de posicionamento por diferenciação faz com que a empresa tenha como objetivo realizar mais investimentos específicos em qualidade, funcionalidade e marca. Sendo assim, a empresa cuja embalagem contém mais investimentos específicos é a que se posiciona por diferenciação. Já a estratégia de posicionamento por custos faz com que a empresa se destaque por preços, através da redução de custos e investimentos. Sendo assim, as organizações posicionadas por liderança de custos buscam a embalagem mais simples e máxima redução de custos, para poder competir por preços melhores. Por fim, estratégia de foco é caracterizada pela empresa buscar determinado mercado em específico, e a empresa caracterizada neste posicionamento adequa sua compra de embalagens às demandas específicas do mercado nacional.

Um segundo resultado da pesquisa foi identificar e caracterizar os atributos de transações e dimensões mensuráveis nas relações envolvendo o segmento fornecedor de embalagens e o segmento processador. De acordo com os resultados da pesquisa apresentados, a forma de estrutura de governança real, ou seja, que é predominante na realidade da transação entre processador do SAG de frango de corte e fornecedor de embalagem, é a forma denominada de mercado.

A análise final do estudo demonstra que a transação tem como sua estrutura ideal a estrutura híbrida. São características inerentes ao posicionamento estratégico as que mais influenciam na indicação dessa estrutura como de governança ideal, conforme identificado na análise deste estudo: a incerteza de volume, especificidade temporal, custo de mensuração alto, mecanismos de *enforcement* inadequados e, conseqüentemente, direitos de propriedade sem o suporte de uma terceira parte proveniente do direito de propriedade legal.

Por fim, o terceiro resultado da pesquisa foi analisar como os atributos de transação, as dimensões mensuráveis e a estrutura de governança, da transação analisada, sofre influência do posicionamento estratégico do segmento processador de frango de corte do Paraná. O estudo demonstra que a influência no atributo de transação ocorre na especificidade do ativo e nas dimensões mensuráveis identificadas como forma estrutural, design gráfico e requisitos. Sendo que pôde-se inferir que o posicionamento de diferenciação aumenta a especificidade de ativos e aumenta a variabilidade na mensuração das dimensões: forma estrutural e requisitos, mas diminui a variabilidade na dimensão de design gráfico. Já o posicionamento por **custos e foco** é o efeito oposto, portanto diminui especificidade de ativos e diminui a variabilidade das dimensões de forma estrutural e requisitos, mas aumenta a variabilidade na dimensão de design gráfico.

Adicionalmente, estudo demonstra que a transação tem como sua estrutura ideal a estrutura híbrida, com proximidade à hierarquia, mediante as influências do posicionamento de diferenciação, que gera aumento da especificidade do ativo e na dificuldade de mensuração. Já o posicionamento por custos e foco proporcionaria o oposto, por causarem a influência oposta nesses atributos e dimensões, tornando necessário que a estrutura seja híbrida, mas próxima ao mercado.

Sendo assim, o posicionamento estratégico dos processadores no SAG de frango de corte do Paraná, frente ao mercado de carnes, influencia na estrutura de governança ao gerar alteração nos atributos de transação e nas dimensões e condições de mensuração. Como consequência da análise, a identificação da estrutura de governança mais adequada, tanto mediante a estratégia de eficiência quanto de competitividade, torna a decisão da estrutura mais detalhada e adequada ao ambiente competitivo e às estratégias competitivas presentes, evitando os gargalos estratégicos que podem proporcionar ineficiência na coordenação.

A contribuição principal deste estudo foi entender a inter-relação do setor de embalagem

com o SAG de frango de corte no Paraná. Tal inter-relação se dá, principalmente, devido à função da embalagem ser fundamental para a estratégia competitiva do produto cárneo. Outra contribuição é o entendimento da complexidade e influência destas relações com diferentes setores, no SAG como um todo e na estratégia das indústrias processadoras. Isso acontece, pois, conforme a análise, a estrutura informacional complexa dessa transação faz com que muitos agentes se envolvam, desde empresas terceiras para certificações de qualidade, desenvolvimento de marca e auditorias, até órgãos públicos para garantir a segurança e qualidade alimentar do produto cárneo e da sua embalagem.

Adicionalmente, a pesquisa também contribui para o entendimento teórico da variabilidade das estruturas de governança mediante a influência do posicionamento estratégico e os possíveis gargalos estratégicos presentes nessa relação. Mais especificamente, o estudo contribuiu com explicações consistentes sobre a influência e interação entre as estratégias competitivas e a estrutura de governança da transação entre o segmento de embalagem e do SAG de frango de corte.

A partir de arcabouço teórico foi possível entender que as estruturas de governança permitem uma análise da capacidade de coordenação do sistema, e isso ocorre confrontando a estrutura observada com a estrutura mais adequada, encontrando soluções para o problema de adaptação, dados os atributos das transações. Sendo assim, os resultados da pesquisa, de certa forma, contribuem para o entendimento de como buscar a eficiência do sistema como um todo, devido aos custos de transação e mensuração gerados em uma estrutura de governança inadequada para a transação.

Quanto às limitações do estudo, observa-se que o foco do estudo em frango de corte poderia ser ampliado para o entendimento da relação da embalagem com a indústria de produtos cárneos em geral, pois foi observado durante o estudo que a embalagem tem a mesma importância para os produtos cárneos. Porém, mediante as diferenças dos produtos, ela exerce por vezes, funções diferentes. Além disso, o estudo poderia explorar mais aspectos da embalagem relacionada com a sustentabilidade ambiental, devido a sua matéria-prima principal ser o plástico e este trazer danos ao meio ambiente, mediante seu descarte incorreto. Por fim, uma das limitações também foi explorar poucos aspectos dos recursos envolvidos na fabricação da embalagem, como a matéria-prima e equipamentos, pois se observou a importância desses

recursos na composição da embalagem e na sua função estratégica com relação ao produto cárneo.

Para futuros estudos, recomenda-se explorar essas limitações, realizando, portanto, estudos comparativos da função da embalagem para os diferentes tipos de produtos cárneos e a influência e diferença nas suas estruturas de governança. Outros estudos poderiam buscar entender a influência da preocupação com sustentabilidade das embalagens e sua influência nessas transações. Recomenda-se, também, o entendimento do processo de fabricação das embalagens e dos recursos necessários e a sua influência nas estruturas de governança. Pode se considerar, também, através da teoria da visão baseada em recursos, os recursos estratégicos para o posicionamento da embalagem no mercado, aliado a estruturas de governança ideias para proteger o valor dos atributos do produto.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). **Legislação**. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/alimentos/legis/especifica/embalagens>>. Acesso em: 5 jan. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL (ABPA). **Relatório anual de 2017**. Disponível em: <<http://abpa-br.com.br/setores/avicultura/publicacoes/relatorios-aneais/2017>>. Acesso em: 9 maio 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL (ABPA). **Relatório anual de 2018**. Disponível em: <<http://abpa-br.com.br/setores/avicultura/publicacoes/relatorios-aneais/2018>>. Acesso em: 25 set. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGEM (ABRE). **Estudo macroeconômico da embalagem ABRE/ FGV – 2018: Dados de mercado**. Disponível em: <<http://www.abre.org.br/setor/dados-de-mercado/dados-de-mercado/>>. Acesso em 4 out. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CRIADORES DE SUÍNOS (ABCS). **Mapeamento da suinocultura brasileira / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <<http://www.abcs.org.br>>. Acesso em: 4 out. 2018.

ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P.; BUENO, V. P.; SPROESSER, R. L.; SOUZA, I. F. Cadeia produtiva da avicultura de corte: avaliação da apropriação de valor bruto nas transações econômicas dos agentes envolvidos. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 72, p. 6-16, set./dez. 2008.

AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 47, t. 1, p. 33-52, 2000.

BARÃO, M. Z. SBRT – SERVIÇO BRASILEIRO DE RESPOSTAS TÉCNICAS (Dossiê Técnico): Embalagens para Produtos Alimentícios. **Instituto de Tecnologia do Paraná – TECPAR**, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002.

BARZEL, Y. A theory of organizations to supersede the theory of the firm. **Working paper**. Washington: Department of Economics, 2001.

BARZEL, Y. **Economic analysis of property right**. Cambridge University Press, 2nd edition, 175 p., 1997.

BARZEL, Y. Measurement Cost and the Organization of Markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, n.1, p. 27-48, apr. 1982.

BARZEL, Y. Organization forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 161, n. 3, p. 357-373, set., 2005.

BARZEL, Y.; KOCHIN, L. A. Coase, Ronald on the Nature of Social Cost as a Key to the problem of the Firm. **Scandinavian Journal of Economics**. v. 94, n.1, p. 19-31, 1992.

BASSI, N. S. S.; SILVA, C. L.; SANTOYO, A. Inovação, pesquisa e desenvolvimento na agroindústria avícola brasileira. **Estud. Soc. e Agric.**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 392-417, 2013.

BATALHA, M. O. et al. **Os sistemas agroindustriais de carne no Brasil**: principais aspectos organizacionais. Brasília: SENAI/DN, 2006.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRADERCO; DEPEC- Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos – **Relatório de Desempenho da Pecuária**. Março de 2018. Disponível em: <www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_pecuaria.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2018.

BRAGA, M.J; AGUIAR, D.R. D.; TEIXEIRA, E.C. **Defesa da concorrência e poder de mercado no agronegócio**. Viçosa: UFV, 2005.

BRASIL. Decreto nº 30.691, de 29 de março de 1952. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 7 jul. 1952. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D30691.htm>. Acesso em: 20 jul. 2018.

BREITENBACH, R. **Estrutura, Conduta e Governança na Cadeia Produtiva do Leite**: Um Estudo Multicaso no Rio Grande do Sul. 2012. Tese (Doutorado em Extensão Rural.) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012.

BOLDRIN, M. C. F.; SILVEIRA, E. T. F. Qualidade de carne e seus impactos na indústria avícola. **Anuário 2007 da Avicultura Industrial**, n. 11, p. 106-111, 2006.

BOWERSOX D. J.; CLOSS D. J., **BRAZILIAN LOGISTICS: A TIME FOR TRANSITION**.

Gestão & Produção, v.4, n.2, p. 130-139, ago. 1997.

CALEMAN, S. M. Q. **Coordenação do sistema agroindustrial da carne bovina – uma abordagem focada na teoria dos custos de mensuração**. 2005. 198 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação Multi institucional em Agronegócios, Consórcio entre a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás, Campo Grande, 2005.

CALEMAN, S. M. D. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Failures in incentive transmission along Brazil's quality beef chain. **Journal on Chain and Network Science**, v. 11, p. 251-262, 2011.

_____. Falta de garantias e falhas de coordenação: evidências do sistema agroindustrial da carne bovina. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 2, 2012.

CALEMAN S. M., ZYLBERSZTAJN D., PEREIRA, M. W. G., OLIVEIRA G. M. Tolerância organizacional em sistemas agroindustriais: uma aplicação empírica para o setor de carnes. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 52, p.456-466, 2017.

CANONICE, B. C. F. **Normas e padrões para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 3. ed. Maringá: EDUEM, 2014.

CARLETTI FILHO, Paulo de Tarso. **Divisão de custos e alinhamento estratégico de uma cadeia de suprimentos integrada verticalmente: o caso do frango**. 2005. Dissertação (mestrado)-Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ/USP), Piracicaba, 2005.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – ESALQ/USP. **PIB do Agronegócio**. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em: 3 ago. 2017.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

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

COASE, R. The problem of social cost. **Journal of Law and Economics**, v. 3, oct., 1960.

CHAKRAVARTHY, B.S.; WHITE, R. Strategy Process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; AGUINIS, H. Organizing around Transaction Costs: What have we learned and where do we go from here? **Academy of Management Perspectives**, v.27, n.1, p.63-79, 2013.

DATAMARK. **Relatório do mercado de embalagens 2015**. Disponível em: <<http://www.datamark.com.br/dados-gerais>>. Acesso em: 18 maio 2018.

DEIMLING M. F., BARBOSA R. A. C., BARICHELLO R., ARBOITE C. G. Análise Preliminar de uma Sistemática para Avaliação de Embalagens em uma Agroindústria de Alimentos. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 2, p. 200-224, maio/ago. 2014.

DESLANDES, S. F. O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

EMATER- INSTITUTO PARANAENSE DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL. **Valor Bruto da Produção Agrícola Paranaense em 2016**. Disponível em: <www.emater.com.br>. Acesso em: 24 out.2017.

EMBRAPA – EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Macrologística da produção agropecuária de 2016**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/macrologistica/producao-agropecuaria>> Acesso em: 10 jun. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Trimestral de Abate de Animais 2017**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

INGRAM, P. & SILVERMAN, B. Introduction: The new institutionalism in strategic management. In: IGRAM, P. SILVERMAN, B. **The new institutionalism in strategic management**. Amsterdam: Elsevier, 2002.

FARINA, E. M. M. Q. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.

FARINA E.M.M.Q. & ZYLBERSZTAJN, D. Relações Tecnológicas e organização dos mercados do sistema agroindustrial de alimentos. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília: EMBRAPA, v. 8, n.1/3, p. 9-27, 1991.

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

FAVERET FILHO, P.; SIFFERT FILHO N. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. **Seminário sobre competitividade na indústria de alimentos**, Campinas, 1998.

FERREIRA C., G.; BARCELLOS M. D. Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, Brasil. vol. 8, núm. 1, pp. 117-129, jan./abr. 2006.

FIGUEIREDO, E. A. P.; SCHMIDT, G. S.; AVILA, V. S. D; JAENISCH, F. R. F.; PAIVA, D. P. Recomendação técnica para a produção, abate, processamento e comercialização de frangos de corte coloniais. **Embrapa Suínos e Aves Sistemas de Produção**, nov. 2007.

FONTOURA D.R.S., CALIL R.M., CALIL E.M.B. A importância das embalagens para alimentos - aspectos socioeconômicos e ambientais. **Atas de Saúde Ambiental**, v. 4, p. 138-160, jan./dez. 2016.

FOSS, K.; FOSS, N. J. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction cost economics. Copenhagen Business School, **Working Paper**. mar., 2004.

FURLANETTO, E. L.; CÂNDIDO, G. A. Metodologia para estruturação de cadeias de suprimentos no agronegócio: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental**, v. 10, n. 3, p. 772-777, 2006.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. (Org.) **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GOIS H., BORGES W., SOUZA, J.P. Estratégia e os Aspectos de Monitoramento/Controle nos Subsistemas Estritamente Coordenados. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 204-224, jan./abr. 2012.

GODOY, A. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; MELLO, R.B.; SILVA, A.B. (Org) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLDBERG, R. A. Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean, and florida orange economies. **Harvard University/Graduate School of Business and Administration/Division of Research**, 1968.

GUIMARÃES, Diego Duque et al. Suinocultura: estrutura da cadeia produtiva, panorama do setor no Brasil e no mundo e o apoio do BNDES. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 45, p.85-136, mar. 2017.

JANK, M. S, FARINA, E. M. Q. GALAN, V. B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Editora Milkbuzz, 1999.

JOSKOW, P. L. New institutional economics: a report card. **Conference of International Society of New Institutional Economics**, Budapest, Hungary, September, 2004.

JOSKOW, P. L. The new institutional economics: alternative approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Berlin, v. 151, n. 1, p. 248-249, 1995.

KAWABATA, C. Y. Inovações tecnológicas na agroindústria da carne: estudo de caso. **Revista Acadêmica de Ciências Agrárias e Ambientais**, Curitiba, n. 4, v. 6, p. 529-532, out./dez. 2008.

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

KIM, J.; MAHONEY, J. T. Appropriating economic rents from resources: an integrative property rights and resource-based approach. **International Journal of Strategic Change Management**, v. 4, n. 1/2, 2007.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law & Economics**, v. 21, n. 2, 1978.

KNOLL, et al. Information flow in the Sino-Brazilian beef trade. *International Food and Agribusiness Management Review*. v. 21, 2018.

LANGLEY, A. Process thinking in strategic organization. **Strategic Organization**, v. 5, n. 3, 2007.

LAWRENCE, T. Institutional Strategy. **Journal of Management**, mar./apr. 1999.

LIPCZYNSKI, J. WILSON, J. **The economics of business strategy**. Prentice Hall, 2004.

MACHADO FILHO, C.A.P; ZYLBERSZTAJN, D. Capital reputacional e responsabilidade social: considerações teóricas. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 87-98, abr./jun. 2004.

MACHADO, R. T. M. Sinais de qualidade e rastreabilidade de alimentos: uma visão sistêmica. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 2, maio/ago. 2005.

MARTINO G., PERUGINI C., Hybrid Forms in Food Safety Supply. In: BIJMAN J., OMTA O., TRIENEKES J., WIJNANDS J., WUBBEN E., (eds.), **International Agri-food Chains and Networks: Management and Organizations**, Wageningen Academic Publisher, Wageningen, p. 287-301, 2006.

MARTINEZ, S.W. Vertical coordination in the pork and broiler industries: implications for pork and chicken products. In: **Food and rural economics division, economic research**

service/usda. n. 777, apr. 1999.

MARTINEZ, S.W. Vertical Coordination of Marketing Systems. **Economic Research Service/USDA**, n. 807, apr. 2002.

MARTINS, R. X. **Metodologia de pesquisa guia de estudos**. Universidade Federal de Lavras – UFLA, Centro de Educação a Distância – CEAD, Lavras/MG, 2013.

MARTINS; TRIENEKENS; OMTA. Governance structures and coordination mechanisms in the Brazilian pork chain – Diversity of arrangements to support the supply of piglets. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 20, n.4, 2017.

MIELE, M.; WAQUIL, P. D. Cadeia produtiva da carne suína no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, v.16, n.1, p. 75-87, 2007.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, Organization & Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MINAYO, M. C. de S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, p. 9-29, 2008.

MINTZBERG, H. The strategy concept: five P's for strategy. **California Management Review**, Fall, p. 11-24, 1987.

MÉNARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 160, n. 3, p. 345–376, sept. 2004.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MONTEIRO, G. F. A. **Direitos de propriedade, estratégia e ambiente institucional**. 2010. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, p. 164, 2010.

MONTEIRO, G. F. A.; ZYLBERSZTAJN D. Direitos de propriedade, custos de transação e concorrência: o modelo de Barzel. **EALR**, Brasília, v. 2, n. 1, p. 95-114, jan./jun. 2011.

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

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, p. 145 – 179, 1991.

ÖZBAY DOĞU S., ŞİRELİ U. T. Determination tools of origin in the food traceability. **Journal of Food and Health Science**, v.2, n.3, p.140-146, 2016.

PADULA, M.; ITO, D. Embalagem e segurança dos alimentos. **Inf. CETEA**, v. 18, n. 2, p. 2-4, 2006.

PACHE, A. C., Santos, F. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**, v. 35, n.3, p. 455 – 476. 2010.

PENG, M.; SUN, S.L., PINKHAM, B., CHEN, H. The institution-based view as a third leg for strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n.3, p.93-81, 2009.

PIGATTO, G.; SILVA, A.L.; SOUZA FILHO, H.M. Alianças mercadológicas: a busca da coordenação na cadeia de gado. O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999. **Anais...**, Ribeirão Preto, 1999.

PONDÉ, J.L.S.P. **Coordenação e Aprendizado**: Elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. 1993. Dissertação (Mestrado)–Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, 1993.

PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

RAYNAUD, E.; SAUVÉE, L.; VALCESCHINI, E. Aligning branding strategies and governance of vertical transactions in agri-food chains. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v.18, n.5, p.835-868, oct. 2009.

RAIMUNDO, L. M. B., & BATALHA, M.O. Mercado de carne suína na cidade de São Paulo: segmentos e estratégias. **Gestão & Produção**, v.22, n.2, p.391-403, 2015.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2012.

SAAB, M.S.B.L.M. **Valor percebido pelo consumidor** – um estudo de atributos da carne bovina. 1999. Dissertação (Mestrado) - FEA/USP. Departamento de Administração. São Paulo, 1999.

SAAB M. S. B. L. M. et al. O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais. **R. Bras. Zootec.**, v.38, p.412-422, 2009.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase renda na agricultura**: a produção de pequena escala. São Paulo: Annablume, Papesp, 2009.

SAES M. S. M., SILVEIRA R. L. F. Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: tendências recentes. **Estud. Soc. e Agric.**, Rio de Janeiro, vol. 22, n. 2, 2014.

SANTOS, R. C., CASTRO, V. M. F. Uma proposta sistêmica para o desenvolvimento de embalagens. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 26-35, 1998.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B.; **Metodologia de pesquisa**. Tradução: Daisy Vaz de Moraes. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SINDIAVIPAR - SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE PRODUTOS AVÍCOLAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Relação de abatedouros cadastrados no SIF**. Disponível em: <<https://www.sindiavipar.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2018.

SILVA, C. L.; SAES, M. S. M. Estruturas e Características da Cadeia de Valor a partir do tipo de governança: uma avaliação preliminar da avicultura de corte paranaense. **Revista GEPEC On Line**, Unioeste, v. 9, n. 1, 2005.

SILVA, C.A. B.; BATALHA, M.O. Competitividade em sistemas agroindustriais: Metodologia e estudo de caso. In: II Workshop Brasileiro de Sistemas Agroalimentares, PENSA/FEA/USP: Ribeirão Preto, 1999.

SOUSA, Willy Hoppe de and VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. A competitividade das empresas do setor de embalagens para alimentos: um estudo de caso. **Rev. adm. Empres.**, vol.40, n.1, pp.88-100, 2000.

SOUZA, J.P.; ZYLBERSZTAJN, D. Poder de Mercado e Poder de Contrato envolvendo integrados cooperados e não cooperados: Percepção na cadeia do frango. **Informações Econômicas**, v.41, 2011.

SPAGNOL, W. A. et al. Monitoring the cold chain: new technologies and recent advances. **Brazilian Journal of Food Technology**, Campinas, v. 21, 2018.

SZTAJN, R.; ZYLBERSZTAJN, D.; AZEVEDO, P. F. Economia dos contratos. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R.. **Direito & Economia**, Rio de Janeiro: Elsevier, p. 102-136, 2005.

TALAMINI, PEDROZO & SILVA. Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína. **Revista gestão & produção** v.12, n.1, p.107-120, jan./abr. 2005.

TEECE, D., PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p.509-533, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

VEGRO C.L. R.; ROCHA, M. B. Expectativas tecnológicas para o segmento de carnes de aves e suínos. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.37, n.5, maio 2007.

VENTURINI, K. S.; SARCINELLI, M. F.; SILVA, L. C. **Características da Carne de Frango**. Espírito Santo: Universidade Federal do Espírito Santo, 2007.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WAKER, R, NÄÄS, I., Structural Attributes Dynamics of the Brazilian Broiler Production Chain. **Braz. J. Poult. Sci.**, v.20, n.3, p.517-526, sep., 2018.

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

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

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

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

_____. Why law, economics and organization? **Annual Review of Law and Social Science**, v. 1, p. 369-96, 2005.

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

_____. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. In: **International Society for the New Institutional Economics– ISNIE**, Barcelona-Espanha, 2005.

_____. Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, J.P.; PRADO, I. N. do (Org.). **Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. 2. ed. Maringá: EDUEM, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D.; CALEMAN, S. M. Q. Organizational tolerance: explaining diversity of complex institutional arrangements. In: BRIZ J.; FELIPE, I. (Org.). **Las Redes de Cadenas de Valor Alimentarias en el Siglo XXI**. 1 ed. Madrid: Editorial Agrícola Española S.A., v. 1, p. 157-174, 2012.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceito geral, evolução e apresentação dos sistemas agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira. p. 1-21, 2000.

ZILBERSZTAJN, D.; FARINA, E.M.M.Q. Strictly Coordinated Food-Systems: Exploring the limits of the Coasian Firm. **International Food and Agribusiness Review**, v.2, n. 2, pp. 249-265. 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROCESSADORES

APÊNDICE B: CADASTRO DE ENTREVISTADOS

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROCESSADORES

Universidade Estadual de Maringá - UEM
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA/UEM)

Entrevista nº _____

Esta pesquisa, de caráter acadêmico, investiga as estratégias de posicionamento do processador, a influência dessas estratégias na estrutura de governança e a estrutura de governança entre o processador e o fornecedor de embalagem, no Sistema Agroindustrial de Carne de frango de corte, localizados no estado do Paraná, visando a contribuir para eficácia desse sistema Agroindustrial.

A identidade dos participantes e as respostas individuais serão mantidas confidenciais, e armazenadas em meio eletrônico sob a guarda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA/UEM). Nenhuma empresa ou participante será nomeada em qualquer publicação sem a sua previa e formal autorização.

EMPRESA, PRODUTO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO: Entenda a empresa, o produto e como o posicionamento de mercado é feito para alcançar essa posição.

A fim de entender a empresa, produto e posicionamento estratégico, para cada tipo de produto (commodity, cortado e processado), considerando também que os equipamentos e materiais de embalagem devem ter requisitos específicos sobre o rótulo, forma estrutural, design gráfico, material, cumprimento de requisitos (econômicos, ambientais, conservação e comercialização de produtos), responder às seguintes questões e descrever em cada uma delas as diferenças considerando os grupos de produtos e características mencionados acima:

1) Por quanto tempo a empresa está ativa? Quais foram os principais aspectos da história da empresa? Descreva as maiores mudanças na história da empresa relacionadas à tecnologia, branding, embalagem e qualidade. (Entenda a experiência da empresa / histórico)

2) Qual é o valor atual de produção da empresa? Qual é a quantidade atual de trabalhadores na empresa? (Entenda o tamanho da empresa) também trabalhadores e empregados

3) Quais são os produtos avícolas oferecidos pela empresa? Descreva os tipos de produtos avícolas e os tipos de embalagens utilizados para cada um. Descreva também o público do consumidor voltado para cada tipo de produto. (Entenda os produtos da empresa, o posicionamento estratégico e os tipos de embalagem)

4) Qual o principal diferencial (características do produto, custos baixos, tecnologia de alto nível, etc.) do produto oferecido pela empresa em relação aos produtos de outros concorrentes? Existe uma marca que identifica o produto? Se, sim, como surgiu a definição da marca? Existe uma preocupação com a padronização da produção com a qualidade do produto final?

5) A tecnologia faz parte desse diferencial? A embalagem faz parte desse diferencial? Existe alguma tecnologia que faz diferença na embalagem e no diferencial do produto ao mesmo tempo? (busca pelo equipamento relacionado à embalagem que desempenha algum papel no posicionamento estratégico)

6) Qual a relevância da embalagem e de toda a tecnologia que ela envolve para o posicionamento estratégico do produto no mercado? (busca pela função de embalagem no posicionamento estratégico)

7) Descreva se há alguma relação / relação das seguintes características de embalagem no posicionamento estratégico no mercado.

a. Rótulo:

b. Forma estrutural:

c. Design gráfico:

d. Material:

f. Cumprimento de requisitos (econômicos, ambientais, conservação e comercialização de produtos)

PAPEL DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPACOTAMENTO DE COMPRA: Quais aspectos das estratégias de posicionamento influenciam em quais características da embalagem e como isso acontece.

A fim de entender o papel do posicionamento estratégico na compra de embalagens, para cada tipo de produto (commodity, cortado e processado), considerando também que os equipamentos e materiais de embalagem devem ter requisitos específicos sobre o rótulo, forma estrutural, design gráfico, material, atendimento de requisitos (econômicos, ambientais, conservação e comercialização de produtos), responder às seguintes questões e descrever em cada uma delas as diferenças considerando os grupos de produtos e características mencionados acima:

8) Na sua opinião, quais características relacionadas ao produto são importantes para o distribuidor e consumidor? Quais destas características são compostas pelas seguintes características de embalagem: rótulo, forma estrutural, design gráfico, material, atendimento de requisitos (econômicos, ambientais, conservação e comercialização de produtos)?

9) Algumas dessas características que o diferenciam dos concorrentes são levadas em conta na compra da embalagem? (Identifique se o posicionamento estratégico é levado em consideração na transação entre o fornecedor do empacotador e o processador)

10) É necessário ter um tipo diferente / específico de investimento, que demande mais tempo e esforço para negociar e detalhar a especificação, nas seguintes características de embalagem: rótulo, forma estrutural, design gráfico, material, atendimento de requisitos (econômico, ambiental, conservação e comercialização de produtos) quando é levado em conta? Se sim, descreva os investimentos e como eles são feitos. (Identifique se a consideração do posicionamento estratégico na transação entre o fornecedor do empacotador e o processador está exigindo investimento específico)

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA ENTRE FORNECEDORES E PROCESSADORES DE EMBALAGEM: Identifique e descreva as dimensões mensuráveis e os atributos de transação. (Respostas separadas na embalagem para produto inteiro, corte e produto industrializado)

Para entender a estrutura de governança da compra da embalagem, para cada tipo de produto (commodity, cortado e processado), considerando também que os equipamentos e materiais de embalagem devem ter requisitos específicos sobre o rótulo, forma estrutural, design gráfico, material, atendimento de requisitos (econômicos, ambientais, conservação e comercialização de produtos), responder às seguintes questões e descrever em cada uma delas as diferenças considerando os grupos de produtos e características mencionados acima:

11) Qual é a estrutura de governança da empresa? (Mercado, Contrato, Hierarquia) Como você faz o planejamento, a execução e a conformidade dos contratos existentes para conduzir a negociação entre processador e fornecedor? Descreva-o. A negociação é difícil? Por quê? Existem problemas após o contrato ser assinado? (Entenda a estrutura de governança atual)

12) Quais características a embalagem do seu produto deve ter? Eles são facilmente alcançados por um fornecedor comum?

13) Quais são as condições ou características definidas para os materiais, equipamentos e maquinário destinados à embalagem pela empresa? Quais dessas condições ou características descritas podem ser consideradas por você como únicas, específicas? Por quê? Descreva as razões com detalhes.

14) Como essas condições e requisitos são medidos para garantir e garantir que eles realmente foram alcançados? Se houver algum tipo de medição, quais são as dificuldades e facilidades na medição?

15) Que tipo de garantia você tem para garantir o cumprimento dessas condições e requisitos? Quais são as precauções para garantir que você está recebendo um produto dentro dos padrões?

16) Existem algumas características do produto acordadas informalmente? Qual é a maneira de medir e garantir essa característica? (Entenda problemas mensuráveis)

17) Existem iniciativas para propor a melhoria técnica do processo de embalagem e do produto de embalagem? Como essas iniciativas afetarão os requisitos e características específicas dos equipamentos e materiais para o processo de embalagem da própria embalagem? Como esses efeitos nos requisitos afetarão a transação?

18) Como a localização é importante nesse relacionamento?

19) Como a questão dos "prazos" é importante nesta transação?

20) Quais questões internas são as maiores preocupações quando se pensa em incertezas envolvidas na compra de embalagens nas seguintes características: rótulo, forma estrutural, design gráfico, material, atendimento a requisitos (econômicos, ambientais, conservação e comercialização de produtos) ?

21) Quais incertezas externas estão envolvidas na compra de embalagens?

Mercado Preço Inspeção Outros _____

22) Existem ações tomadas pela empresa com o objetivo de reduzir a incerteza?

Sim Não. Se sim, quais?

23) As transações entre empresas ocorrem com frequência?

Semanal Mensal Trimestral Semestral Anual Outros _____

24) Essas transações são regulares? (em termos de frequência e quantidade)

Sim não

25) Existem ações do processador para garantir a regularidade?

Sim Não Se sim, quais? _____

26) Qual a importância de ter um padrão de regularidade nesse tipo de transação?

APÊNDICE B: CADASTRO DE ENTREVISTADOS

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPA/UEM) Cadastro de entrevistados – Processadores de frango de corte e suínos

Nº

Nome:		
Endereço:		
Telefone:	celular:	e-mail:
Tamanho da empresa	Tempo na atividade:	Produção anual
Quanto de embalagem compra atualmente (mês):	Tipos de embalagem utilizadas:	

Nº

Nome:		
Endereço:		
Telefone:	celular:	e-mail:
Tamanho da empresa	Tempo na atividade:	Produção anual
Quanto de embalagem compra atualmente (mês):	Tipos de embalagem utilizadas:	

Nº

Nome:		
Endereço:		
Telefone:	celular:	e-mail:
Tamanho da empresa	Tempo na atividade:	Produção anual
Quanto de embalagem compra atualmente (mês):	Tipos de embalagem utilizadas:	

Nº

Nome:		
Endereço:		
Telefone:	celular:	e-mail:
Tamanho da empresa	Tempo na atividade:	Produção anual
Quanto de embalagem compra atualmente (mês):	Tipos de embalagem utilizadas:	