

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CSA  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPA  
Área de concentração: Organizações, Empreendedorismo e Mercado

BEATRIZ UEDA ROSA DE OLIVEIRA ALMEIDA

**ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO, DIMENSÕES E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA  
ENTRE PROCESSADORES E DISTRIBUIDORES NO SAG DO LEITE: UM  
ESTUDO ENVOLVENDO AS EMBALAGENS**

Maringá

2020

BEATRIZ UEDA ROSA DE OLIVEIRA ALMEIDA

**ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO, DIMENSÕES E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA  
ENTRE PROCESSADORES E DISTRIBUIDORES NO SAG DO LEITE: UM  
ESTUDO ENVOLVENDO AS EMBALAGENS**

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

Orientador:

Prof. Dr<sup>o</sup>. José Paulo de Souza

Maringá

2020

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

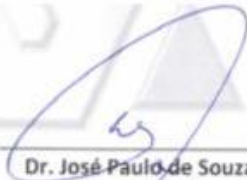
A447a	<p>Almeida, Beatriz Ueda Rosa de Oliveira</p> <p>Atributos da transação, dimensões e estrutura de governança entre processadores e distribuidores no SAG do leite : um estudo envolvendo as embalagens / Beatriz Ueda Rosa de Oliveira Almeida. -- Maringá, PR, 2020. 122 f.: il. color., figs., tabs.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.</p> <p>1. Leite - Embalagens. 2. Atributos da transação. 3. Dimensões mensuráveis. 4. Estrutura de Governança. I. Souza, José Paulo de, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>CDD 23.ed. 338.51</p>
-------	---

BEATRIZ UEDA ROSA DE OLIVEIRA ALMEIDA


**ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO, DIMENSÕES E ESTRUTURA DE  
GOVERNANÇA ENTRE PROCESSADORES E DISTRIBUIDORES NO  
SAG DO LEITE:  
um estudo envolvendo as embalagens**

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:


Aprovado em 28 de maio de 2020




Dr. José Paulo de Souza  
(presidente)



Dr. Eliana Cunico  
(membro examinador externo – UNIOESTE)



Dr. Sandra Mara de Alencar Schiavi  
(membro examinador do PPA)



Dr. Olga Maria Coutinho Pépece  
Coordenadora do PPA

MARINGÁ  
2020

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus, por iluminar meu caminho, por tudo que me proporcionou e principalmente por ter me ajudado a entrar e continuar no Programa de Pós Graduação. Também gostaria de agradecer ao meu marido, Leonardo, que sempre esteve ao meu lado encorajando e apoiando, que me fez perder o medo e dirigir sozinha na estrada para conseguir colher os dados da pesquisa e que sempre se colocou à disposição para me ajudar.

Gostaria de agradecer aos meus pais e sogros, que também me apoiaram, deram forças, mostraram estar ao meu lado e fizeram de tudo possível para ajudar. E também ao meu amigo Matheus Marega, que se prontificou em ajudar no inglês. Não posso deixar de agradecer também ao meu orientador José Paulo, que entendeu minhas limitações e ajudou muito durante toda minha caminhada. O mestrado foi um grande desafio, mas me fez crescer muito emocional e profissionalmente e isso tudo foi graças ao Prof.º José Paulo.

A todos os professores do Programa de Pós Graduação em Administração da UEM, meu muito obrigada por todos os ensinamentos e orientações. Agradeço à todos os entrevistados que colaboraram com essa pesquisa. Obrigado pela disposição e paciência. Agradeço também à CAPES pelo incentivo a pesquisa por meio do apoio financeiro. E a todos que de alguma forma me ajudaram nessa caminhada, eu agradeço de coração.

## RESUMO

O segmento de embalagem é de suma importância para a economia em geral. Além de acondicionar o produto em si, ela tem função de manter a qualidade, proporcionar o aumento da vida útil e trazer informações importantes para o distribuidor e consumidor final. Para o segmento lácteo sua importância se eleva, dado que além de proteção (produto perecível e líquido), se faz necessária para a distribuição e acondicionamento. O avanço obtido com a utilização das embalagens de forma geral e particularmente para o leite UHT alterou profundamente a forma de atuação do segmento de produção e processamento, dado que permitiu a maior oferta do produto pronto para o consumo, em nível nacional. Nesse contexto, a embalagem passa a ser vista como um componente da transação que, não só sendo necessário para distribuição, tem função de garantir o direito de propriedade, bem como a segurança desse alimento, gerando transformações na forma de transação até então estabelecida. Dessa maneira, objetivou-se com esse estudo compreender como as transações do segmento processador no SAG de leite com o segmento de distribuição do produto são influenciadas pela embalagem. A fim de atingir o objetivo proposto, o presente estudo tem como sustentação teórica a Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985) e a Economia dos Custos de Mensuração (BARZEL, 2005). A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e do tipo descritiva e compreendeu o levantamento de dados primários e secundários, com corte seccional. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas com os processadores e distribuidores de leite e a análise de dados realizada por meio da análise de conteúdo. Como principal resultado, identificou-se que a transação entre processadores e distribuidores é influenciada pela embalagem. A estrutura de governança, analisada pela ECT, em sua maioria é a forma híbrida, mas próximo ao mercado *spot*. Quanto aos atributos da transação, a incerteza se mostra presente e envolve diretamente a embalagem, a frequência é recorrente e a especificidade de ativo é alta para especificidade temporal e baixa para as demais. Cabe destacar que os produtos que utilizam embalagem cartonada para o leite UHT, a especificidade temporal é baixa. Visualizando-se pelo lado da ECM, o mecanismo de controle identificado envolve múltiplo *enforcers*, pois existem promessas feitas pelos processadores aos distribuidores e as dimensões do produto são fáceis de mensurar levando em conta a embalagem. Nesse último caso, o contrato, no sentido proposto por Barzel, é o mecanismo de garantia que complementa e suporta a transação. A embalagem, nesse caso, pode ser visualizada como parte do contrato, uma vez, que ela

assume a função de transferir os direitos de propriedade e informar os atributos do produto, auxiliando na mensuração.

**Palavras-chave:** Embalagens, Leite, Transação.

## ABSTRACT

The market of packages is important to the economy. The purpose of the pack is to pack the product, keep the quality, increase shelf life and bring important information about the product to the distributor and consumer. To the dairy market the package has a higher importance once it is used to protect (product and liquid), to distribute and consume. The advance in researches about the usage of UHT packages has changed the way this market produces and processes since it allowed to sell products ready to consume on national scale. In this context the package start being part of the transaction because it is not only to distribute the product but also to fulfill the property right of the buyer, protect the good, changing the established transaction types. So the purpose is to understand how the transactions between milk market and the distribution industry are influenced by the package. The study is based on the Transaction Costs Economics (WILLIAMSON, 1985) and the Measurement Costs Economics (BARZEL, 2005). The research carried out was of qualitative nature and descriptive type with a sectional primary and secondary dataset. The data was collected through semi-structures interviews with processing and distributing industries of milk and the data analysis was by content analysis. By the results, it was possible to identify that the transactions between processor and distributors is influenced by the package. The governance structure, analyzed by the TCE, is hybrid but close to the spot market. Entering the attributes involving the transaction the uncertainty is present and it is directly connected to the package, the frequency is recurring and the asset specificity are high to the temporal specificity and low to others. It is important to point that products using UHT packages the temporal specificity is low. Analyzing through the MCE point of view, the mechanism of control identified involves multiple enforcers, because there are promises made by the processor to the distributors and the dimensions of the products are easy to measure considering the package. In this last case, considering Barzel's contract proposition, the contract is the mechanism that complements and supports the transaction. In this case, the package can be seen as part of the contract once it transfers the property right and inform the attributes of the product, helping the measurement.

**Key-words:** Packages, Milk, Transaction.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Contrates – Paradigmas da ECT e ECM.....	38
Quadro 2 - Quadro resumo dos procedimentos metodológicos utilizados de acordo com cada objetivo específico.....	42
Quadro 3 - Roteiro das Entrevistas .....	49
Quadro 4 - Empresas Processadoras de Leite Entrevistadas .....	62
Quadro 5 - Empresas Distribuidoras de Leite Entrevistadas.....	64
Quadro 6 - Atributos da transação nos produtos lácteos .....	92
Quadro 7 - Atributos e dimensões dos produtos lácteos e suas relações com a embalagem.....	96
Quadro 8 - Categorias de análise e estrutura de governança.....	99

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa Cognitivo dos Contratos.....	37
Figura 2 - Categoria de análise da pesquisa .....	47
Figura 3 - Produção do Leite no Brasil .....	54
Figura 4 - Representação do Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil .....	55
Figura 5 - Tipo de embalagens no setor lácteo.....	58
Figura 6: Embalagem e suas relações com os atributos e dimensões da transação dos processadores e distribuidores de produtos lácteos .....	101

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRE	Associação Brasileira de Embalagens
CEMPRE	Compromisso Empresarial Para Reciclagem
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária no Brasil
ECM	Economia dos Custos de Mensuração
ECT	Economia dos Custos de Transação
FAEP	Federação da Agricultura do Estado do Paraná
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
NEI	Nova Economia Institucional
SEAB	Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA .....	14
1.1.2 OBJETIVO GERAL .....	20
1.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
1.2 JUSTIFICATIVA .....	20
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	23
2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL .....	23
2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO .....	25
2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO .....	32
2.4 COMPLEMENTARIEDADE ENTRE A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO .....	36
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	41
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	43
3.3. ANÁLISE DOS DADOS .....	45
3.4. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (DC) E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS (DO) DA PESQUISA .....	47
<b>4 O SETOR LÁCTEO NO BRASIL E O USO DE EMBALAGENS NA COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS LÁCTEOS</b> .....	52
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR LÁCTEO .....	52
4.2 FORNECEDORES DE EMBALAGEM .....	56
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS</b> .....	60
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....	60
5.1.1 PROCESSADORES DE LEITE .....	60
5.1.2 DISTRIBUIDORES DE LEITE .....	62
5.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO SEGMENTO PROCESSADOR .....	64
5.2.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL .....	64
5.2.2 ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO .....	65
5.2.3 DIMENSÕES MENSURÁVEIS .....	71
5.2.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA .....	73
5.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO SEGMENTO DISTRIBUIDOR .....	75
5.3.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL .....	75
5.2.3 ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO .....	77
5.2.4 DIMENSÕES MENSURÁVEIS .....	80
5.2.5 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA .....	82

<b>6 DISCUSSÃO E ANÁLISE</b> .....	86
6.1 ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO .....	86
6.2 DIMENSÕES MENSURÁVEIS.....	92
6.3 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E MECANISMOS DE CONTROLE .....	96
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	107

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA

De acordo com a Associação Brasileira de Embalagem (ABRE), a embalagem é um produto de importância considerável no mundo todo, visto que movimenta mais de US\$ 500 bilhões, participando de 1% a 2,5% do PIB, de cada país. Quando olhamos para esse segmento no Brasil, conforme essa fonte, pode se verificar que atualmente gera mais de 200 mil postos de trabalho, além de movimentar R\$ 47 bilhões na economia.

Segundo Negrão e Camargo (2008), as embalagens<sup>1</sup> são um sistema multidisciplinar, visto que suas funções vão além de proteger o alimento e transportá-lo. Segundo os autores, é de responsabilidade de uma embalagem adequada ser: funcional, no sentido de facilitar a aplicação e o uso de seu conteúdo; identificar e informar as características do produto; acondicionar de forma apropriada ampliando a validade do produto; formar e solidificar uma imagem; agregar valor; promover e vender determinado produto. Assim, para esses autores a embalagem não tem apenas a função técnica, mas também possui a função comercial. Por proteção, Negrão e Camargo (2008), entendem a prevenção da integridade química e física do produto, desde o processamento do mesmo até o uso pelo consumidor final.

De acordo com Sousa et al. (2012), a principal função das embalagens é garantir que o produto não sofra nenhuma ação de deterioração, independentemente de sua origem - química, microbiológica ou física. Isso deve acontecer desde o processamento até o consumo final, para não comprometer a manutenção das características do produto por um maior período de tempo, após seu processamento. Esses autores ainda afirmam que a embalagem na qual o produto é condicionado vai afetar diretamente na sua vida útil, além de ser imprescindível para suprir as necessidades do marketing tanto da empresa – por meio de dados sobre gordura, validade, dentre outros – quanto do consumidor final, com informações como preço e marca (SOUSA et al., 2012).

Soares et al. (2009) também destacam o papel das embalagens: no aumento da vida dos produtos na prateleira; na garantia da qualidade; para evitar a contaminação; como ferramenta de segurança nas diversas fases produtivas. Além disso, para os autores, deve se

---

<sup>1</sup> Neste presente estudo, a rotulagem é considerada como a própria embalagem

passar a ideia de que as embalagens não apenas garantem as propriedades do produto durante a armazenagem, mas também atuam como facilitador na movimentação do produto. Apesar dos autores destacarem a importância das embalagens, pouco se discute como se dá a relação entre o segmento de fornecimento de embalagens com os segmentos que integram a cadeia produtiva do leite ou sobre a eficiência e configuração dessas relações (SPERANDIO, SOUZA, 2019).

Por se tratar de um produto perecível, o leite possui especificidade temporal no sentido em que caso a transação não ocorra no tempo certo haverá perda de valor. Levando isso em consideração, uma mudança significativa para o segmento do produto leite foi a implementação de embalagens cartonadas para produtos *Ultra High Temperature* (UHT), feitas pela Tetra Pak, na década de noventa (TETRA PAK, 2012). Essa novidade para o setor de embalagens teve um impacto positivo para o setor leiteiro, ampliando o volume comercializado. Isso porque, segundo o Compromisso Empresarial Para Reciclagem (CEMPRE), 2019, essa embalagem cartonada dispensa refrigeração e uso de conservantes, economiza energia na geladeira e facilita o transporte, dado que não há mais necessidade em utilizar caminhões frigoríficos. Além disso, segundo esse órgão, esses materiais utilizados nas UHT criam uma barreira que evita a entrada da luz, de microrganismos, água, ar e odores externos, além de preservar o aroma do alimento dentro da embalagem.

Assim como o tipo de embalagem, o processo envolvendo a ultrapasteurização possui a capacidade de aumentar a vida útil do leite (CARVALHO, 2010), reduzindo o gargalo de perecibilidade de alguns produtos lácteos. Antes dessa mudança, pode-se dizer que existia especificidade locacional nas transações entre processadores e distribuidores do leite, pois, segundo Carvalho (2010), não era possível ofertar o leite a longas distâncias, por se tratar de um produto de alta perecibilidade. Com essa mudança na tecnologia do leite, as grandes empresas tiveram a oportunidade de ofertar esse produto nacionalmente e o transporte foi facilitado graças ao material semirrígido do novo tipo de embalagem (CARVALHO, 2010). Esse aspecto tecnológico, associado à evolução que se apresentou para os derivados do leite, permitiu que o setor se desenvolvesse. Por outro lado, ao se levar em consideração a embalagem no setor leiteiro, pode ser observado que estas representam um custo elevado e inevitável para esse produto, estando presente em diversos momentos do processo produtivo, no acondicionamento e proteção.

Outro exemplo de embalagem que consegue prolongar a vida útil do produto lácteo é a termoencolhível, uma vez que o produto é fechado à vácuo impedindo a troca de gases (ARTVAC, 2020). O produto é inserido na embalagem, que por sua vez, é submetida à uma

alta temperatura fazendo com que a embalagem seja reduzida, se moldando ao formato e tamanho do produto (ARTVAC, 2020). Além disso, a embalagem termoencolhível é capaz de garantir maior segurança à mercadoria visto que possui maior resistência mecânica (ARTVAC, 2020). A partir do momento em que a embalagem permite aumentar a vida útil do produto é possível dizer que a mesma reduz um gargalo do produto lácteo, aumentando a eficiência na cadeia produtiva.

Porém, a embalagem UHT e a termoencolhível são apenas exemplos entre os diversos tipos de embalagens disponíveis no setor lácteo. Segundo a Milkpoint (2017), os processadores de leite têm se preocupado em expandir as vendas desse tipo de produto por meio da diferenciação das embalagens. Segundo essa fonte, a indústria de lácteos tem investido em garrafas pet devido à facilidade no transporte, além de existir a possibilidade de moldar a garrafa em diferentes formas e tamanhos, oferecendo maior variedade do que as embalagens de cartão. Outro tipo de embalagem destacada pela Milkpoint (2016) é a embalagem flexível com o sistema Gualapack de *pouch*, com bico e tampa específicos para produtos lácteos, trazendo grande praticidade e funcionalidade na hora de consumir. Durante a produção, o bico de envase não entra em contato com a embalagem oferecendo maior segurança alimentar (MILKPOINT, 2016). Além dessas, existem outros tipos de embalagens, como lata, pote, garrafas de vidro, dentre outras (ABRE, 2015).

De acordo com Bassanello e Souza (2018), no SAG do leite, a embalagem busca atender à demanda por meio da diferenciação, de forma a reter maior valor gerado. Nesse sentido, a maneira como as embalagens se apresentam nos produtos lácteos se torna relevante. Segundo os autores, a condição existente entre o segmento de embalagem e o segmento de processamento e distribuição do leite possui impacto no desempenho do setor e, devido a isso, pode ser necessário estabelecer proteção contra comportamentos oportunistas, sejam eles explícitos ou implícitos, ou mesmo quando ocorre transferência de baixa *performance* entre os agentes.

Apesar da diferenciação da embalagem se apresentar como um fator relevante foi visualizado no estudo que a embalagem também é responsável por gerar reputação entre os agentes envolvidos na transação, uma vez que ela transmite as informações necessárias para compra e venda. Nesse sentido, levando em consideração os estudos de Williamson (1991), pode-se inferir que quanto mais reputação a embalagem gerar no produto, menos complexas serão as relações entre o segmento de processamento e os segmentos a jusante na cadeia do leite. Além da reputação entre os agentes, segundo Sperandio e Souza (2018), a embalagem possui influência na especificidade da marca do laticínio nos distribuidores e clientes finais do



produto lácteo, que por sua vez, envolve investimento para consolidação desta marca, ao longo do tempo. Isso ocorre, porque a embalagem tem a função importante para a manutenção da marca criada pelo processador, visto que embalagens com problemas na qualidade podem ocasionar em produto não conforme nas prateleiras e isso acabaria com a reputação da marca (SPERANDIO, SOUZA, 2018).

Nota-se que quando tratamos da importância do leite, por sua vez, a *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO) destaca que a produção leiteira multiplicou nos últimos 30 anos, indo de 482 milhões de toneladas no ano de 1982 para 754 milhões em 2012. Diante do cenário brasileiro dos Sistemas Agroindustriais do Leite, o IBGE (2019), vem reunindo dados de crescimento desde o ano 1997, quando a quantidade de leite cru, resfriado ou não, adquirido era de 2.646.641 litros. No terceiro trimestre de 2018, segundo o IBGE, esse valor foi para 6.260.378 litros. Com isso, a Federação da Agricultura do Estado do Paraná (FAEP), revelou em 2018, que o Paraná se destacou como o segundo maior produtor de leite do Brasil, nos últimos dez anos.

A Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento (SEAB) publicou no ano de 2019 um prognóstico referente ao ano de 2017/2018 a respeito da bovinocultura do leite. Nas pesquisas, foram constatados que os maiores produtores de leite no país, dentro desse período, foram as regiões Sul e Sudeste, com uma produção de 35,7% e 34,2% do total de litros, respectivamente. De acordo com esse órgão, os três Estados localizados no Sul do Brasil (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul), superaram a produção de leite da Argentina, o país tradicional na produção leiteira, no ano de 2017 com uma produção de 12 bilhões de litros.

Em 2013, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) relatou que existiam no Brasil 6.381 indústrias de laticínios (MTE, 2015) e, em 2014, esse setor atingiu o terceiro lugar no ranking das indústrias de alimentos no requisito faturamento (ABIA, 2016). Atualmente, existem 66 processadores de leite associados ao Sindicato da Indústria de Laticínios e Produtos Derivados do Paraná (Sindileite), 2019, competindo no mercado de produto e no mercado de fatores (principalmente pela matéria-prima leite). Além disso, o ranking de maiores laticínios de 2018 no Brasil, feita pela milkpoint (2019), apontam três grandes laticínios localizados no Paraná, sendo eles: Unium, que ficou em 3º lugar (essa marca representa a intercooperação da Frisia, Castrolanda e Capal, todas localizadas no Paraná); a Cativa com o 10º lugar (está localizada em Londrina – PR); e a Frimesa que ficou em 13º lugar (sua sede fica em Medianeira – PR).

Bassanello e Souza (2018) consideram que é possível viabilizar estratégias e reduzir gargalos por meio das embalagens, influenciando assim no desempenho do setor lácteo. Segundo esses autores, isso é plausível porque as ações tomadas pelo segmento processador na geração de especificidades na produção de leite vão depender da efetividade das embalagens para sua manutenção no decorrer da cadeia produtiva, desde a produção até o consumidor final. Dessa maneira, as embalagens assumem um papel importante na cadeia do leite (proteção, conservação, movimentação, exposição, informação, armazenagem) e isso impactará nos segmentos à jusante da cadeia.

As observações da Embrapa (2009) quanto aos aspectos associados a distribuição, que remetem às embalagens, indicam que, particularmente no caso do leite, na coordenação das transações entre processadores e distribuidores, o setor de embalagem se apresenta como influenciador lateral. A existência de expectativas do segmento consumidor quanto às informações, garantias e qualidade, se manifestam em dimensões que são destacadas ou garantidas nas embalagens. Sua transferência para os segmentos envolvidos à montante, por sua vez, depende dos mecanismos de coordenação presentes na relação do segmento distribuidor com o segmento de processamento. Como consequência, identifica-se que as especificidades e atributos do leite e seus derivados que influenciam nas transações do segmento de processamento e distribuição, são afetadas pelas embalagens envolvidas.

Essa interdependência gerada entre os segmentos de fornecedores de embalagem e processadores e distribuidores indicam que a análise pode ser melhor entendida tomando como suporte teórico os pressupostos da Nova Economia Institucional (NEI), na consideração da Teoria de Custo de Transação e Teoria de Custos de Mensuração. Desta forma, se torna necessário o aprofundamento de questões ligadas à eficiência do SAG do leite quando levadas as embalagens em consideração, sob a condição de especificidade do ativo (ECT – Economia dos Custos de Transação) e a mensuração (ECM – Economia dos Custos de Mensuração).

A Economia dos Custos de Transação teve sua origem no artigo “*The Nature of the Firm*” de Ronald Coase, em 1937, quando o renomado autor faz diversos questionamentos de pressupostos existentes na Economia Neoclássica, como por exemplo que as transações, o mercado e as salvaguardas funcionam de modo perfeito. Coase (1973), em uma contraproposta, propõe que existe a possibilidade de alguns custos superarem os custos de produção e, nesse caso, talvez fosse mais viável recorrer a integração vertical ao invés do mercado.

Williamson (1985), por sua vez, continuando os estudos de Coase, argumenta que a estrutura de governança que uma determinada firma escolherá, vai depender de qual delas terá

um menor custo de transação. Assim, para adotar a melhor opção de estrutura de governança, segundo Williamson (1985) deve se levar em consideração três atributos: a especificidade do ativo, a frequência e a incerteza. Outro aspecto importante destacado por Williamson (1985) são os pressupostos comportamentais: oportunismo e racionalidade limitada.

A Economia dos Custos de Mensuração, por sua vez, foi proposta por Barzel (2005). Com um olhar para os direitos de propriedade, leva em consideração que a informação gera custos para ser produzida e há dificuldades em sua transmissão. Para resolver os problemas de produção e transmissão, apontados anteriormente, os indivíduos buscarão diversas alternativas de acordos e tipos de organizações. Por direito de propriedade, Barzel (2005), entende que são os direitos econômicos sobre um determinado bem, indicando a habilidade em usufruir direta ou indiretamente das trocas. Porém, segundo o autor, sem informações sobre essa mercadoria, sua composição e valor são consideradas “caixas pretas”.

Assim, a ECT assume que os ativos específicos e os atributos da transação estabelecem a estrutura de governança. Por outro lado, a ECM argumenta que a estrutura de governança é constituída a partir da dificuldade de mensuração de informações. Como pode ser visto, essas teorias tem um viés diferente, porém, como analisado por Monteiro e Zylbersztajn (2005), se alinham ao levarmos em conta o custo de transação como um custo ligado a um agente que busca assegurar seu direito econômico de propriedade, quando certos tipos de atributos caem em domínio público.

De acordo com Bassanello e Souza (2018), a alta perecibilidade, característico dos produtos derivados do leite, potencializa a função das embalagens, justificando este estudo. Além disso, são poucos os estudos que buscam entender a influência das embalagens nas relações entre os processadores e distribuidores dos produtos lácteos. Desta maneira, neste estudo, parte-se do pressuposto de que as embalagens, além de sua função de gerar padronização, distribuição e informação do produto, possuem atributos capazes de afetar a transação e se associam à mensuração.

Assim, ao se considerar o suporte teórico proposto, juntamente com a relação estabelecida entre o fornecedor de embalagem com o segmento processador de leite, podemos definir o seguinte problema de pesquisa: **como as transações do segmento processador no SAG de leite com o segmento de distribuição dos produtos lácteos são influenciadas pela embalagem?**

### 1.1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral dessa pesquisa é compreender como as transações do segmento processador no SAG de leite com o segmento de distribuição do produto são influenciadas pela embalagem.

### 1.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os tipos de embalagens envolvidas no processo de comercialização no SAG de leite.
- Identificar as estruturas de governança entre o segmento processador do SAG de leite e o distribuidor.
- Caracterizar as transações entre processadores e distribuidores em termos de especificidade de ativos e dimensões mensuráveis envolvendo esses dois segmentos.
- Analisar como as embalagens provenientes do segmento fornecedor de embalagens influenciam nas transações entre o segmento de processamento e o segmento de distribuição.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Este presente estudo faz parte de um projeto maior intitulado de “Competitividade em sistemas agroalimentares no Paraná: influências do segmento fornecedor de embalagens”, cujo coordenador é o Prof.º Dr. José Paulo de Souza e possui o seguinte objetivo:

[...] contribuir para a compreensão de como se dá a relação entre o segmento de fornecimento de embalagens e os diversos segmentos da cadeia produtiva e como se organizam para obter eficiência e competitividade sistêmica, contribuindo para orientar as definições de regramentos públicos e privados para esse sistema.

Esse projeto envolveu e ainda envolve estudos com embalagens em diversos setores, como por exemplo a dissertação do Me. Igor Gonçalves Guerreiro que estudou a influência da embalagem no café, ou o Me. Daniel Teixeira dos Santos Braz no segmento de frango de

corte. Além de outros, também encontra-se a dissertação da Me. Melissa Rizzo Sperandio, que foi de grande importância para este presente estudo, uma vez que teve como foco as estruturas de governança entre fornecedores de embalagens e processadores no SAG do leite. Nesse sentido, pode-se entender que uma das contribuições empíricas é continuar o estudo da influência das embalagens nas cadeias a jusante do leite.

Segundo a EMBRAPA (2019), a região Sul do Brasil vem se destacando na produção leiteira do país desde 2004 e, mais especificamente, o Paraná foi o segundo Estado que mais produziu leite, ficando atrás apenas de Minas Gerais. Ainda que este setor seja de grande importância, os autores Breitenbach e Souza (2001) destacam que ainda existe incerteza, falta de profissionalização e distintas competências produtivas entre os agentes. Além disso, de acordo com Zoccal e Carneiro (2008), existe uma grande heterogeneidade dos sistemas de produção, onde pode ser observado desde propriedades de subsistência, com produção diária menor que 10 litros e sem a utilização de técnicas, até produtores dotados de tecnologias avançadas e produção diária maior que 60 mil litros.

Um marco de extrema importância para o setor leiteiro foi a criação das embalagens UHT, pois possibilitou o aumento do leite nas prateleiras dos distribuidores e no próprio consumo do cliente (CARVALHO, 2010). Cabe ainda destacar a importância das embalagens em produtos lácteos uma vez que exercem sua função informativa, garantindo assim o direito de propriedade, além da função mercadológica e também do principal papel que é a de proteger o produto contra a contaminação (KARAMAN et al, 2015). Porém, estudos que destaquem a importância da embalagem como um atributo dentro da cadeia ainda são escassos, onde existe um maior foco dos estudos estão voltados para questões de marketing ou logística. Desta forma, considerando a grande importância do setor leiteiro e do setor das embalagens para nosso país, o estudo empírico com o viés para a cadeia produtiva busca trazer benefícios para ambos os segmentos.

Entre as funções das embalagens, pode-se destacar a contenção, proteção e comunicação (PEDELHES, 2014) e estas influenciam diretamente na vida útil do alimento, nas características do produto, na logística e na disseminação de informações. Dessa maneira, é possível afirmar que a embalagem está presente na cadeia do setor lácteo. Os fornecedores de embalagens, por sua vez, fazem parte da indústria de apoio na cadeia de suprimentos (BATALHA; SILVA, 2007) corroborando a existência de um relacionamento existente entre esse tipo de fornecedor e os processadores e distribuidores de leite. ECT e ECM podem vir a ajudar nesse relacionamento, pois, de acordo com Zylbersztajn (2005), ambas teorias podem auxiliar na coordenação entre os agentes envolvidos da cadeia.

Além disso, a autora Farina (1999), desde os anos 90 conseguia visualizar o gargalo formado nos SAG's, em que muitas vezes as firmas buscavam apenas identificar a competitividade em cada uma de suas etapas dentro da cadeia produtiva. Farina (1999) argumentou que deve existir uma coordenação entre os agentes presentes nesse sistema e que, quanto maior for essa coordenação, menor serão os custos de cada uma das partes e menor será o tempo de resposta às adaptações que os ambientes exigem ao longo do tempo e por fim, os conflitos pertinentes às relações clientes/fornecedores serão menos custosas. Assim, segundo essa autora, essa coordenação deve ser resultado de uma construção dos agentes econômicos a fim de reduzir custos de transação, por meio da adoção de uma estrutura de governança adequada.

Quanto a contribuição teórica, este trabalho se preocupa em contribuir nos estudos da complementariedade entre a Economia dos Custos de Transação e a Economia dos Custos de Mensuração. A ECT analisa características da transação, ou seja, da especificidade do ativo, incerteza e frequência para estabelecer a coordenação entre os agentes envolvidos na transação por meio das estruturas de governança – mercado, híbrido e integração vertical – com o objetivo final de reduzir os custos da transação (WILLIAMSON, 198). Por outro lado, a ECM procura mensurar as dimensões da transação a fim de garantir o direito de propriedade e maximizar o valor por meio de mecanismos de controle (BARZEL, 2005). De acordo com Monteiro et al (2012), trabalhos empíricos que utilizem a complementariedade dessas duas teorias são importantes visto que exploram a compreensão de fenômenos que antes não se encontravam disponíveis.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em quatro seções. A seção apresentada acima teve o objetivo de introduzir e apresentar o problema de pesquisa, bem como os objetivos e as justificativas para a realização da pesquisa. A próxima seção trará o referencial teórico desta pesquisa, tratando sobre a Economia de Custos de Transação, a Teoria de Custo de Mensuração e, por fim, a complementariedade entre as essas teorias. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos, isto é, como esta pesquisa operacionalizou o objetivo geral e os objetivos específicos. A seção quatro preocupou-se em descrever a caracterização do setor de embalagens e o setor lácteo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

O autor Ronald Coase (1937), em seu artigo *The Nature of the Firm*, tornou-se uma referência fundamental dentro da Nova Economia Institucional, apresentando os primeiros questionamentos a respeito das lacunas existentes na Teoria Neoclássica. Coase (1937), neste artigo, buscou compreender por que todas as trocas não aconteciam via mercado, por que as firmas existem e por que as trocas não acontecem internamente dentro de uma única empresa. Além disso o autor procurava explicar que o planejamento econômico não pode ser feito apenas considerando o mecanismo de preço, como era feito anteriormente.

Entre as críticas, Joskow (2003) apontou que a teoria Neoclássica deixava uma lacuna relacionado aos diferentes arranjos que as organizações do “mundo real” possuem. Segundo o autor, durante a tradição Neoclássica, as empresas eram caracterizadas como “caixas pretas” visto que seu foco era as funções de produção, otimização de recursos e maximização de lucros. Assim, para operar sem custo e perfeitamente, as instituições jurídicas eram completamente ignoradas ou varridas para “debaixo do tapete” e, segundo essa teoria, todas as questões de uma empresa poderiam ser explicadas por meio do monopólio (JOSKOW, 2003).

Desta forma, surge um novo campo de estudo denominado como Nova Economia Institucional (NEI). Essa corrente, levou em consideração os aspectos estudados anteriormente pela Teoria Neoclássica, tais como métodos empíricos, teóricos e matemáticos, mas incrementou o estudo com ferramentas a fim de compreender como as firmas podem afetar o desempenho econômico (JOSKOW, 2003). Matthews (1986) afirmava que a NEI está ligada a duas orientações: “as instituições importam” e “os determinantes das instituições são suscetíveis à análise pelas ferramentas da teoria econômica”.

North (1990), no estudo da NEI, alegava que as instituições tinham um papel muito maior: elas seriam as regras do jogo, sendo elas formais ou informais, e as organizações seriam seus jogadores. Desta forma, segundo o autor, as instituições têm o poder de afetar o desempenho da economia influenciando as decisões dos agentes econômicos, por meio da definição dos custos de que ocorrem em uma transação. Além disso, North (1990) destaca ainda que, devido a ineficiência em garantir os direitos de propriedade, provenientes da assimetria de informação entre os agentes, são gerados custos de transação.

North (1990) também destaca a existência dos custos de transação e discorre que esses são os custos de proteger o direito de propriedade e também os custos de funcionamento da firma. Dessa maneira, para garantir os direitos de propriedade são necessários mecanismos de *enforcement*, pois, segundo North (1990), sempre haverá assimetria de informação e, conseqüentemente, tentativa de apropriação. O mesmo afirma, ainda, que os custos de produção são outros tipos de custos, abrangendo produção, entradas e saídas de capital e mão de obra.

Para analisar o ambiente institucional, Williamson (2000), propõe quatro níveis: as instituições informais, ambiente institucional, governança e alocação das questões produtivas. Assim, de acordo com Williamson (2000) o primeiro nível é o de inserção social levando em consideração normas, religião, tradições e costumes. O autor ainda destaca que as Instituições nesse nível não mudam com facilidade, visto que, as questões culturais são enraizadas e dificilmente são modificadas. O segundo nível, por sua vez, trata-se das regras formais, incluindo leis, funções oficiais e burocráticas do governo, a constituição e os direitos de propriedade (WILLIAMSON, 2000).

Já o terceiro nível, tratará do desempenho econômico influenciado pelas regras impostas pelo nível anterior e, por fim, o quarto nível, responsável pelo preço, alocação de recursos, análises produtivas e demanda (WILLIAMSON, 2000). Esses níveis são conectados uns aos outros de maneira que, o nível 1 estabelece mudanças no nível 2, que por sua vez, impõe mudanças ao nível 3, que por fim impactam no nível 4. Depois que são estabelecidas as mudanças do nível 4, retorna ao nível 3 com feedback e assim sucessivamente (WILLIAMSON, 2000). Williamson (2000), afirma que o foco da Nova Economia Institucional encontra-se nos níveis dois e três: ambiente institucional e governança.

De acordo com Williamson (2000), ainda existe uma ignorância a respeito das instituições. Isso ocorre, por que segundo o autor, as instituições são muito complexas e também porque a Economia Neoclássica rejeitou um estudo sobre elas, faltando também ambições científicas dentro da Teoria Organizacional (WILLIAMSON, 2000). Desta maneira, segundo Menard e Shirley (2014), em 1970, quando a Nova Economia Institucional surgiu, houveram repercussões importantes, incluindo quatro prêmios Nobel.



## 2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Economia dos Custos de Transação foi uma das ramificações dos estudos da Nova Economia Institucional e contou com autores como Ronald Coase, Oliver Williamson e Benjamin Klein para aprofundar os estudos nesse ramo de pesquisa (JOSKOW, 2003).

Coase (1937), por sua vez, teve uma grande contribuição na teoria econômica quando trabalhou na formulação de uma teoria da firma, que levasse em consideração as características do sistema econômico real. Dessa maneira, o autor buscou explicar por que algumas atividades econômicas deixaram de se organizar no mercado e partiram para dentro das próprias firmas. Coase (1937) também argumentou em seu estudo que, por si só, o sistema de preços não é capaz de explicar satisfatoriamente a regulação das atividades, mas que a firma passa a existir quando o custo de utilizar os mecanismos do mercado passa a ser maior do que o de gerenciar as transações econômicas internamente.

Assim, de acordo com Coase (1937), a firma deixa de ser apenas uma função de produção e passa a abranger as relações entre os agentes, por meio de contratos, a fim de utilizar os mecanismos de mercado envolvendo a negociação e renegociação dos mesmos. Essa abordagem parte do pressuposto de que há custos para capturar e proteger direitos de propriedade e os contratos são feitos como reguladores e geradores de garantias (COASE, 1937).

Dessa maneira, pode-se considerar que Ronald Coase, nos anos de 1937 e 1960, forneceu referências importantes para a criação da Economia dos Custos de Transação, porém essa Teoria teve seu desenvolvimento apenas em 1970, a partir dos trabalhos desenvolvidos por Oliver Williamson (AUGUSTO; SOUZA; CARIO, 2017). As transações, por sua vez, não podem ser consideradas como simples trocas bilaterais de bens, mas como transferência de propriedade e que são fenômenos econômicos dependentes do Estado, das instituições de apoio aos direitos de propriedade e das instituições que fazem cumprir o direito dos contratos (THIELMANN, 2013).

Assim, segundo Williamson (1985), a unidade de análise da ECT é a transação, então se faz necessário analisar qual estrutura de governança deve ser utilizada para adequar a transação e obter eficiência econômica, além de compreender que os custos de transação passam por variações – custos para elaborar o contrato, cumprimento das obrigações, monitoramento, dentre outros. Dessa maneira, a ECT, de acordo com Williamson (1985),

busca diminuir os custos de transação por meio da associação dos atributos da transação com o desempenho das estruturas de governança (mercado, híbrido ou hierarquia).

De acordo com Williamson (1985), os custos de transação são os custos para planejar e controlar as estruturas de governança, podendo ser distinguidos em dois tipos principais: os custos *ex ante* e os custos *ex post*. O primeiro se trata dos custos de elaboração e negociação, já o segundo são os de manutenção de um acordo (WILLIAMSON, 1985). Além disso, Williamson (2012) complementa que os custos de transação podem ser divididos entre custos de informação, negociação e observação.

A Teoria dos Custos de Transação pode ser resumida em três hipóteses principais: as transações e seus respectivos custos definem diferentes formas institucionais de organização das atividades econômicas; a tecnologia é um ponto importante para a firma, mas não é um aspecto determinante; as falhas do mercado são objetos centrais de análise (WILLIAMSON, 1991).

Os custos de transação são determinados por meio de três variáveis que influenciam as escolhas de formas contratuais, sendo elas: a incerteza, pois não há como prever e identificar todos os aspectos importantes que podem ocorrer e afetar a transação; a frequência das operações, em que se verifica se as transações são isoladas ou recorrentes; o grau de especificidade do ativo, cuja elevação no nível gera maiores custos de transação, levando em conta que esse mesmo ativo não poderá ser utilizado em outras transações (THIELMANN, 2013).

A incerteza está relacionada com a capacidade da firma em responder as contingências sofridas, de maneira mais eficiente possível (WILLIAMSON, 1985). Esse atributo pode ser dividido entre ambiental e comportamental, onde o primeiro está ligada a adaptações à eventualidades e distúrbios do ambiente e do mercado (WILLIAMSON, 1985). A segunda atrela-se ao comportamento oportunista provindos da ação humana (WILLIAMSON, 1985). Nesse sentido, quanto maior a complexidade da incerteza entre os agentes, maior será a probabilidade de comportamento oportunista e conseqüentemente ocorrem perdas na transação (FARINA, 1999).

De acordo com Farina (1999), os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros em um ambiente de incerteza e, conseqüentemente o espaço para renegociação é maior e quanto maior esse espaço, maiores são as possibilidades de perdas. Segundo a autora, essa incerteza pode causar comportamento oportunista das partes ou até mesmo o desentendimento entre elas, ou conforme indica Williamson (1985), perda de reputação por problemas de maladaptação, considerada nesse caso associada à reparação do problema.

A frequência, por sua vez, refere-se a recorrência com que a transação ocorre ou, em outras palavras, a quantidade de vezes que os agentes transacionam (WILLIAMSON, 1985). Quando a frequência é alta, a mesma é capaz de reduzir as incertezas na transação entre os agentes, pois possui grande peso para criar e desenvolver reputação entre as partes, dado que salva guardas são estabelecidas e cumpridas (MONDELLI; ZYLBERSZTAJN, 2008). Nesse sentido, de acordo com Farina (1999) e Azevedo (2000) a criação de reputação entre os agentes possibilita uma redução nos custos de transação e para solução de problemas, dado que salvaguardas estão presentes, conforme destaca Williamson (1985).

Williamson (1985), ressalta que quando a transação é recorrente, os agentes possuem motivos para querer continuar a transação e isso reduz a possibilidade de comportamento oportunista e, qualquer descumprimento poderia gerar perdas para ambas as partes (FARINA, 1999). O autor afirma que a frequência alta, além de diminuir os custos *ex-ante*, como por exemplo como por exemplo o custo de coleta de informações, também influencia na redução dos custos de transação *ex-post*, como por exemplo, o custo de monitoramento da transação. Em suma, a recorrência da transação pode estar relacionada à ideia de reputação e confiança e, devido a isso, proporciona arranjos de governança menos complexos (MÉNARD, 2004), pois essa reputação desmotiva os agentes a atuarem de maneira oportunista (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Williamson (1985), a especificidade do ativo ocorre quando há um investimento específico para determinada atividade e há um custo muito alto para realocar esse ativo devido à perda de valor. Essa especificidade pode variar desde ativos físicos, quanto ativos intangíveis como a necessidade de capital humano específico para uma atividade.

A especificidade do ativo é a dimensão que diferencia a Economia dos Custos de Transação dos demais tratamentos da organização econômica, de acordo com Williamson (1985), e é o atributo principal para a transação, segundo Farina (1999). Assim, a especificidade do ativo acontece quando ocorre investimentos de finalidade especial (WILLIAMSON, 1985), e está ligado ao grau em que determinado ativo pode ser redistribuído para outros tipos de uso (WILLIAMSON, 1991). Dessa maneira, esse tipo de investimento se torna arriscado, visto que, se o contrato for interrompido ou terminado antes do prazo, os ativos específicos perderão seu valor produtivo para serem replantados (WILLIAMSON, 1985). Ou seja, segundo Azevedo (2000): “a especificidade de ativos for elevada, os custos associados ao rompimento contratual serão altos”.

Nesse sentido, pode-se dizer que os custos de transação serão proporcionais ao grau de especificidade do ativo, visto que quanto maior a especificidade do ativo, maior será a perda caso um dos agentes tenha comportamento oportunista, conseqüentemente maior será o custo de transação para minimizar os riscos devido a necessidade de continuidade da transação entre as partes (FARINA, 1999). Porém, caso apenas um agente da transação tenha feito investimentos específicos, ele precisará utilizar mecanismos de proteção contra possíveis quebras contratuais por meio do outro agente (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Assim, após entender o conceito de especificidade de ativos, Williamson (1991), os classifica em 6 tipos diferentes:

1. Especificidade locacional: esse tipo de especificidade gera economia para as despesas de estoque e transporte, visto que as etapas consecutivas do processo estão localizadas lado a lado.
2. Especificidade de ativos físicos: podem ser caracterizados como os ativos que necessitam de processos específicos para serem produzidos.
3. Especificidade de ativos humanos: se trata do capital humano, que aprende na pela experiência do dia a dia e por meio do investimento em treinamento dos agentes humanos.
4. Especificidade de marca: são os ativos associados a construção da marca, ou seja, estão ligados às estratégias de marketing da empresa. Esses ativos estão presentes tanto na criação da marca e manutenção da mesma, quanto para verificar o posicionamento dessa determinada empresa.
5. Especificidade de ativo dedicado: são investimentos feitos para uma transação específica a pedido de um cliente em particular. Caso esse cliente desista da transação, o dinheiro gasto pelo agente que investiu nesse tipo de ativo não conseguirá recuperar a renda.
6. Especificidade temporal: esse tipo de especificidade é caracterizado por transações que contém produtos perecíveis. Assim, caso a transação não ocorra no tempo certo haverá perda de valor desse determinado ativo. Ou seja, nesse tipo de especificidade, o tempo em que a transação ocorre é de extrema importância.

Dessa maneira, quanto maior a especificidade do ativo, maior será a dependência bilateral e, conseqüentemente, maior será a relevância das partes envolvidas na transação (WILLIAMSON, 1991). Logo, é importante que relação seja contínua para que não ocorra perda de valor do ativo (WILLIAMSON, 1985). Além disso, ao longo da relação entre os

agentes, surgirão salvaguardas organizacionais e contratuais para dar suporte a transação (WILLIAMSON, 1985).

De acordo com Williamson (1985), há dois aspectos comportamentais geradores dos custos de transação sendo eles: o oportunismo e a existência de racionalidade limitada. Simon (1978) define que a racionalidade pessoal está limitada por três dimensões, a limitação de informação disponível para o indivíduo, a limitação cognitiva do próprio indivíduo e o tempo disponível para tomar decisões.

Além disso, Williamson (1985), distingue três níveis de racionalidade, sendo eles: forte, semiforte e fraca. O autor explica que a racionalidade forte se encaixa na Teoria Neoclássica, onde sua orientação é para a maximização. Nesse primeiro tipo de racionalidade, o mundo é visto como uma enorme, mas simples, barganha, onde não há necessidade de estudar meios alternativos para a contratação visto que, para essa teoria, a vasta negociação intertemporal se torna viável (WILLIAMSON, 1985). Com a tradição da maximização, o papel das instituições é eliminado uma vez que as firmas são vistas como funções de produção (WILLIAMSON, 1985).

A racionalidade semiforte, por sua vez, é conhecida como a racionalidade limitada e é o pressuposto comportamental que a Economia dos Custos de Transações se baseia (WILLIAMSON, 1985). De acordo com Williamson (1985), ser racionalmente limitado, não quer dizer que os agentes agirão irracionalmente, apenas demonstra que existe uma limitação cognitiva. Logo, para tomar decisões as partes acabam tomando decisões com informações disponíveis no mundo real (SANTOS, 2012). Por fim, dentro da racionalidade fraca, que também é conhecida como racionalidade orgânica ou processual, Williamson (1985), sugere que algumas vezes as instituições não são planejadas, ou seja, que em certos casos algo pode ser construído sem ser de fato planejado.

Assim como o pressuposto comportamental da racionalidade limitada, o oportunismo também possui três níveis, sendo eles: o oportunismo, como a forma mais forte; o autointeresse simples como a forma semifraca; e, por fim, a obediência sendo a forma fraca (WILLIAMSON, 1985). A Economia dos Custos de Transação está diretamente ligada ao tipo mais forte de oportunismo. Williamson (1985) pontua que se trata do nível onde o indivíduo busca por seu interesse próprio de maneira ávida. Além disso, esse tipo de oportunismo se revelará através da informação distorcida ou incompleta com a finalidade de enganar, mentir e trapacear.

Dizendo de outro modo, segundo Zylbersztajn (1995), o oportunismo está ligado com a assimetria de informações, ou seja, ocorre quando um agente tem posse de determinadas

informações que o outro agente desconhece. Esse tipo de auto interesse, pode ser classificado como oportunismo *ex ante*, visto que quando um agente oculta informações do outro que sejam relacionadas a transação pode gerar ganhos para um e perdas para o outro (WILLIAMSON, 1985). Além desse, existe o oportunismo *ex post* que por sua vez, pode ocorrer quando um agente quebra as regras previamente estabelecidas no contrato, ou então quando se aproveita das lacunas existentes para se beneficiar da situação enquanto o outro agente perde, sendo relacionado ao risco moral (WILLIAMSON, 1985).

Dessa maneira, segundo Williamson (1985), uma maneira de evitar o oportunismo *ex post* seria elaborar salvaguardas apropriadas *ex ante*, buscando que ambas as partes deem e recebam. Além disso, segundo o autor, outra forma de reduzir o comportamento oportunista seria desenvolver a característica de confiança entre os agentes envolvidos na transação, ou seja, a fim de realizar proteção do relacionamento as partes poderiam fazer acordos cooperativos. Nesse aspecto, de acordo com Williamson (1985), se não houvesse a possibilidade de oportunismo, as transações econômicas pelo mercado seriam suficientes, uma vez que não haveria problemas com a execução do contrato e as trocas seriam feitas conforme acordado.

Considerando os atributos da transação e os pressupostos comportamentais, citados anteriormente, Williamson (1985) identifica que a unidade de análise na ECT é a transação visando a redução dos custos de transação e atingindo a eficiência. Para isso, o autor defende que é necessário escolher o tipo certo de estrutura de governança, podendo variar entre: mercado, formas híbridas e integração vertical (WILLIAMSON, 1985), sendo que uma estrutura difere da outra por meio dos mecanismos de controle, adaptação e incentivo (WILLIAMSON, 1991).

De acordo com Williamson (1985), quando a especificidade de ativos é baixa ou inexistente, a estrutura de governança mais adequada é aquela baseada no mercado, visto que o ativo padronizado é simples de adquirir, podendo facilmente substituir os agentes e nesse caso, não é necessário realizar altos investimentos. Além disso, nesse tipo de estrutura de governança denominada mercado, as partes não importam e as salvaguardas são dispensáveis, uma vez que, se existir comportamento oportunista os agentes podem simplesmente interromper a relação e buscar outras alternativas (WILLIAMSON, 1985), permitindo adaptações de maneira mais flexível (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Quando se trata das formas híbridas, por sua vez, está localizada entre o mercado e a integração vertical e os incentivos, adaptações e o controle, serão vistos de maneira intermediária (WILLIAMSON, 1991). Assim, os agentes recorrerão a esse tipo de estrutura de

governança quando a especificidade do ativo for média (WILLIAMSON 1985), em que será necessário garantir os incentivos, porém eles serão menos intensos do que no mercado e será possível garantir a autonomia entre as partes (ZYLBERSZTAJN, 1995). Outro aspecto importante, é que com a existência da especificidade do ativo, torna-se interessante para as partes, a continuidade da relação (WILLIAMSON, 1985).

De acordo com Ménard (2004), as formas híbridas conseguem atingir a eficiência sem recorrer à integração vertical, desde que os agentes cooperem e coordenem de forma conjunta. Ou seja, a maneira de coordenar e as decisões sobre os investimentos devem ser tomadas em conjunto das partes envolvidas (MÉNARD, 2004). Para o autor, os contratos nas organizações de estrutura híbrida podem ser adaptados no decorrer das transações e eles podem ser de curto ou longo prazo, podendo até ser renovados automaticamente ou não.

A integração vertical, por sua vez, segundo Williamson (1985), ocorre quando os ativos têm alta especificidade, pois quanto maior a especificidade do ativo mais os agentes tendem a ter comportamento oportunista. Quanto mais singular for o ativo, maior será o investimento e maior será a dificuldade em utilizar esse ativo de maneiras alternativas (WILLIAMSON, 1985). Dessa maneira, os contratos seriam muito custosos e difíceis de se redigir, além de ficarem sempre incompletos devido a racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985). Neste caso, a estrutura de governança mais adequada é a integração vertical, onde o agente poderá assumir o controle das atividades e das tecnologias envolvidas (WILLIAMSON, 1985).

Um aspecto importante destacado por Williamson (1985), é que independentemente do tipo de estrutura de governança escolhido, existirá os custos de transação. Dessa maneira, o autor destaca que é necessário escolher a estrutura que consiga alcançar a eficiência, reduzindo os custos de transação. Assim, o agente deverá levar em conta que, segundo Williamson (2000), cada tipo de estrutura de governança possui prós e contras diferentes umas das outras.

De acordo com Caleman et al (2004), diversas pesquisas feitas ao longo do tempo atestaram a aplicabilidade da Teoria dos Custos de Transação, porém alguns autores relatam que existe dificuldade de mensuração efetiva dos custos de transação. Com isso, a ECT vem sendo utilizada e evoluindo juntamente com a Economia dos Custos de Mensuração, que apresenta aplicabilidade mais ampla e possibilidades de generalizações, contribuindo assim para maior abrangência e efetividade no estudo (CALEMAN et al, 2004).

### 2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO

A Economia dos Custos de Mensuração, assim como a Economia dos Custos de Transação, está dentro dos estudos da Nova Economia Institucional e, de acordo com Williamson (1985), as duas teorias estão no ramo da eficiência, partindo do pressuposto que as transações tem custos. Dessa maneira, para Zylbersztajn (2005), ambas as teorias compartilham os mesmos objetivos, porém com pressupostos, unidades de análise, lógicas e variáveis mensuráveis distintas.

Além disso, assim como os custos de transação eram ignorados na Teoria Neoclássica, o exame da propriedade também não foi objeto de estudo da mesma (MONTEIRO; ZYLBERZSTAJN, 2011). Quando a Teoria Neoclássica parte do pressuposto de que a transação não possui custos, pode-se dizer que “toda propriedade é estável e toda transferência de direitos ocorre de forma imediata” (MONTEIRO; ZYLBERZSTAJN, 2011, p. 96). Porém, quando admitimos que os custos de transação existem, podemos verificar que a estrutura da propriedade afeta os incentivos econômicos devido a presença da incerteza e da informação assimétrica (MONTEIRO; ZYLBERZSTAJN, 2011).

Dessa maneira se existisse um mundo no qual não houvessem os custos de transação, as partes possuiriam informação completa das dimensões dos atributos, e não haveria custo para conquistar a simetria das informações, o que impactaria diretamente nos direitos de propriedade, que, por sua vez, seriam todos garantidos e definidos completamente (BARZEL, 2005). Coase (1960), por outro lado, em seu artigo *The Problem of Social Cost*, questiona se o sistema de preço é hábil de autorrealização quando existem externalidades negativas, principalmente levando em consideração a presença de custos de transação positivos. O ponto principal nesse artigo é fazer com que as partes paguem pelos custos de transação, considerando os impactos de segunda ordem.

Dentro dessa teoria, Yoram Barzel foi responsável pelos principais avanços. Em seu artigo “*Measurement Cost and the Organization of Markets* (1982), o autor inicia a discussão em relação as trocas, dando início a Teoria dos Custos de Mensuração. Em relação às trocas, Barzel (1982), discorre que o valor a ser recebido é superior ao valor fornecido, mas, para que isso ocorra, é necessário medir. Então nesse artigo, Barzel (1982), começa a construir a teoria e, para isso, introduz alguns conceitos iniciais, tais como, os conceitos de dimensões ou atributos mensuráveis, além dos mecanismos usados para mensurar esses determinados atributos por parte do comprador e do vendedor.



Dessa maneira, a Economia dos Custos de Mensuração envolve as trocas (BARZEL, 2005) e parte do pressuposto que um mesmo ativo possui vários tipos de atributos, sendo necessária a mensuração dos mesmos para garantir o direito de propriedade (BARZEL, 2005). Contudo, medir um atributo muitas vezes será complexo acarretando custos altos de mensuração (BARZEL, 2005). Assim, segundo o autor, a ECM terá como unidade de análise a própria mensuração dos atributos, citada anteriormente, que estão intrínsecos na transação e nos custos que são provindos da mensuração dos mesmos.

Nessa linha, os custos de transação estão ligados também com a definição de direito de propriedade, porém de acordo com Barzel (2005), na ECM, os custos de transação estão envolvidos com a proteção, transferência e captura dos direitos. Ou seja, a unidade de análise dessa Teoria é a transação, porém ela é decomposta em dimensões ou atributos mensuráveis a fim de maximizar o lucro (BARZEL, 2005). Já na ECT, por sua vez, a transação é importante, mas ela é vista com a finalidade de reduzir os custos de determinada transação por meio da escolha de uma estrutura de governança adequada ligada aos atributos da transação (WILLIAMSON, 1985).

Assim, de acordo com Barzel (1982), é necessário medir os atributos visto que as pessoas só realizarão a troca se perceberem que estão ganhando algo mais valioso do que estão entregando, porém nem sempre o atributo será de fácil medição. O autor dá o exemplo da venda de uma laranja, a qual seria fácil verificar o peso e o custo seria baixo, contudo o peso não é o atributo mais valorizado na laranja. O sabor e a quantidade de polpa, por sua vez, não são fáceis de medir e o custo seria muito elevado, dessa maneira esses atributos geralmente são surpreendentes para o comprador (BARZEL, 1982).

Barzel (1982) pontua que qualquer informação tem custo elevado para se obter, e as informações, por sua vez, são determinadas como informações a respeito dos atributos da mercadoria e sobre a quantidade real englobada na quantidade nominal. Então, segundo o autor, se a medição for muito variável, menor será a quantidade de informação sobre a mercadoria. Além disso, de acordo com Barzel (1982), medições com essa magnitude estão fadadas ao erro.

Os erros nas medições abrem espaço para a possibilidade de transferência de riquezas, o que impacta no comportamento do comprador e vendedor bem como nos arranjos de mercado que aparecem como alternativas para reduzir as perdas advindas das imprecisões da medição (BARZEL, 1982). Dessa maneira, quando a medição possui erros, os agentes participantes da troca possuirão informações parciais sobre a mercadoria que estão negociando, devido a presença dos custos de transação e a informação custosa (BARZEL, 2005).

Os direitos de propriedade, segundo Barzel (2005), são necessários para entender a produção e transmissão da informação. O autor ressalta ainda que os direitos de propriedade são os direitos econômicos que um agente tem sobre um bem e sugere a disposição em desfrutar um bem de maneira direta ou indireta por meio das trocas. Além do direito econômico envolvido na teoria de direito de propriedade, Barzel (2005) dá destaque ao direito legal, que são aqueles direitos reconhecidos e efetivados pelo Estado. Porém, quando a mensuração é custosa e difícil, o Estado não garante e, dessa forma, os mecanismos privados reforçarão de forma mais eficiente e serão menos custosos (ZYLBERSZTAJN, 2005b).

O aspecto chave da teoria é a informação, visto que ela contribui para delimitar os direitos de propriedade e sua ausência caracteriza como caixas pretas o valor do ativo e o ativo em si (BARZEL, 2005). Porém, os direitos de propriedade não são claramente delimitados e conseqüentemente se tornam incompletos, parte do valor é alocado em domínio público, uma vez que mensurar todas as dimensões presentes em um ativo pode ser muito custoso, ou em alguns casos é difícil de precisar tal medição (BARZEL, 1997). Devido a isso, uma dimensão está em domínio público quando os recursos para adquirir não se acumulam para ninguém (BARZEL, 1997).

Barzel (2005) atribui aos mecanismos de controle (*caveat emptor*, relações de longo prazo, integração vertical, relações via contratos) a função de maximizar o valor da transação. Dessa maneira, a organização não é mais entendida como umnexo de contratos, mas como umnexo que busca garantir os direitos de propriedade a fim de obter maximização de valor (BARZEL, 2005).

As trocas podem ser estabelecidas por diversos tipos de mecanismos de garantias, sendo as mais comuns se referente as relações de longo prazo (BARZEL, 2005). Outras espécies de trocas destacados por Barzel (2005) são àquelas associadas ao *caveat emptor* (relações de risco) e leilões, além dos contratos e a integração vertical (BARZEL, 2005). Essas formas de garantia se diferem uma das outras nos seus requisitos informacionais e outros fatores que irão contribuir nas diferenças são os custos para formar as relações de longo prazo, os custos de mensurar os diferentes tipos de atributos de cada mercadoria, entre outros (BARZEL, 2005).

As transações *caveat emptor*, de acordo com Barzel (2005), compreende a forma mais simples de transacionar. Nela, a mensuração é feita *ex-ante* provocando o risco total para o comprador, pois enquanto o vendedor possui mais informações sobre o produto, o comprador possui menos, no momento da troca (BARZEL, 2005). O risco encontra-se no fato de que o comprador precisa realizar a mensuração antes da transação para que não exista cobrança

indevida ou até mesmo preços excessivos (BARZEL, 2005). Além disso, caso o comprador decida não comprar o ativo mesmo após realizar todos os esforços para mensurar o produto, esses esforços serão desperdiçados (BARZEL, 2005).

De acordo com Barzel (2003), os contratos possuem a função de direcionar as trocas de direito de propriedade entre os agentes, diminuindo os custos de transação e aumentando o valor gerado. Nesse sentido, para que a garantia via contrato seja efetiva precisa que as estipulações sejam objetivamente verificáveis e mensuráveis, visto que o Estado, mesmo que não participe da realização do contrato, tem poder de garantir que as partes cumpram as estipulações contratuais da troca (BARZEL, 2005). Esse tipo de garantia, geralmente é utilizado quando os atributos são fáceis de mensurar e verificar, pois o custo de medir os atributos da mercadoria será baixo (BARZEL, 2005). Os atributos mais difíceis de mensurar, por sua vez, podem ser ajustados em trocas com acordos de longo prazo (BARZEL, 2005).

A relação de longo prazo, por sua vez, é praticamente oposta às trocas realizadas via *caveat emptor* ou leilões, visto que neste são feitas promessas por parte do vendedor para o comprador quanto aos níveis de atributos transacionados, fazendo com que o comprador não realize a mensuração dos atributos no momento da compra, deixando para realiza-la em um momento menos custoso, o que em geral ocorre no momento do consumo (BARZEL, 2005). Por outro lado, avaliar o produto na etapa onde o custo é menor pode tornar a mensuração subjetiva e, com isso, o comprador tem possibilidade de punir o vendedor devido às promessas realizadas pela parte quanto os atributos transacionados (BARZEL, 2005).

Nesse mecanismo de controle constrói-se uma relação entre as partes, então o *moral hazard* não iria beneficiar nenhum dos agentes, pois caso um deles aja de maneira oportunista será excluído da troca, já que o objetivo é criar uma relação de longo prazo (BARZEL, 2005). De acordo com Barze, (2005), alguns fatores podem auxiliar na construção dessa relação para que realmente ela se efetive como longo prazo, como, por exemplo, as marcas que garantem ao comprador a redução da mensuração no momento da compra. Dessa forma, atributos que são mais complexos e custosos de serem mensurados encaixam-se nesse mecanismo, resguardando o ato de mensurar no momento do uso do produto. Esse arranjo foca em custos *ex-post*, os quais tendem a ser menores, pois o objetivo é mensurar os atributos não no momento da troca e sim no momento do consumo (BARZEL, 2005).

Por fim na troca por meio da integração vertical, Barzel (2005) destaca que, nesse tipo de estrutura de governança, a transmissão das informações não irá se dissipar ou ser omitida e também será possível impedir a captura dos valores dos atributos transacionados, diminuindo as disputas por posse de renda. Barzel (2005) afirma ainda que aqueles atributos que possuem

difícil mensuração e verificação e, por isso, seus direitos de propriedade acabam se tornando complexos de garantir, podem ser encaixados na integração vertical, ou os agentes devem utilizar múltiplos *enforcers* a fim de garantir o direito de propriedade.

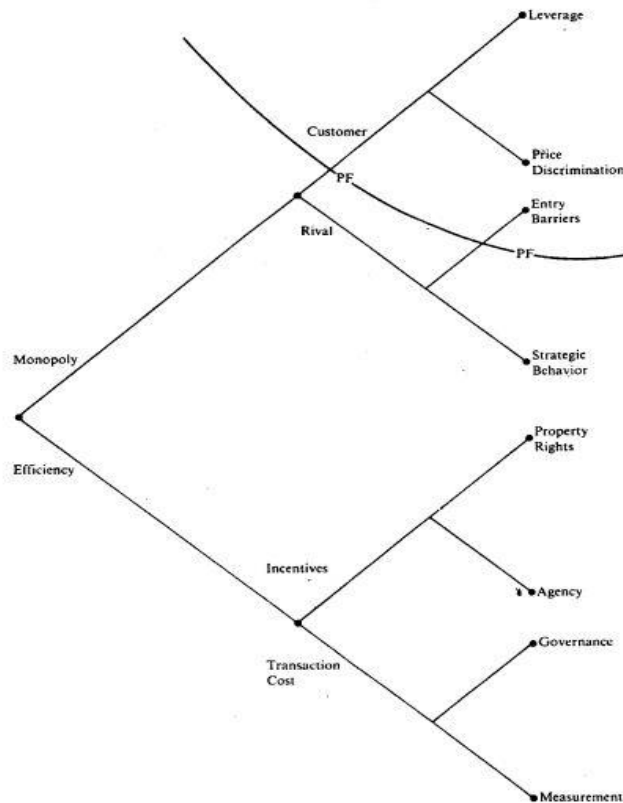
Então, de acordo com Barzel (2005), pode-se entender que, quanto mais complexa e dispendiosa for a mensuração, mais complexos serão os mecanismos de controle, a fim de maximizar o valor da troca e garantir os direitos de propriedade. Segundo Barzel (2005), os direitos de propriedade econômicas acabam mal definidos quando os atributos são dispendiosos e difíceis de mensurar e, devido a isso, no extremo, quando os atributos são custosos e difíceis de serem mensurados, as empresas adotam relações de longo prazo e caso seja necessário, a integração vertical também torna-se alternativa viável (BARZEL, 2005).

Diversos estudos foram feitos ao longo do tempo ratificando a Teoria dos Custos de Mensuração proposta por Barzel, utilizando a informação para definir os direitos de propriedade e os mecanismos de controle para maximizar o valor da transação. Conforme apontado na seção anterior, a ECM avançou no sentido de ser combinada com outras teorias a fim de melhorar e complementar as análises feitas.

#### 2.4 COMPLEMENTARIEDADE ENTRE A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO

Segundo Zylbersztajn (2005b), enquanto a Economia dos Custos de Transação busca a minimização dos custos de transação, por meio dos atributos da própria transação, a Economia dos Custos de Mensuração considera o desenvolvimento da transação em dimensões mensuráveis, buscando a maximização do valor nas transações. Dessa maneira, segundo Pereira et al. (2016), ambas teorias têm sido colocadas para trabalhar em conjunto a fim de explicar as transações entre os agentes econômicos de maneira mais ampla.

Figura 1 - Mapa Cognitivo dos Contratos



Fonte: Williamson (1985, p. 24).

De acordo com Williamson (1985), as duas teorias estão no ramo da eficiência e distingue dois ramos dos custos de transação, sendo eles: o ramo da governança e o ramo da mensuração (FIGURA 1). Então, o autor discorre que a governança se preocupa em organizar a transação de maneira que facilite as adaptações eficientes, enquanto a mensuração se dedica a garantir uma melhor correspondência entre o que é fornecido e o que é comprado. Williamson (1985), destaca também, que ambos os ramos só possuem problemas quando os limites da racionalidade ou o oportunismo estão presentes.

Para Williamson (1985) num mundo onde a racionalidade é ilimitada, todos os agentes possuiriam as informações pertinentes e então, não existiriam problemas de governança, visto que a contratação seria ampla e legítima. Além disso, conforme o autor, não haveria custos de mensuração, eliminando também os problemas referentes a mensuração. Nesse mesmo mundo, se a racionalidade fosse limitada, mas não houvesse comportamento oportunista, também traria esse resultado, pois a cláusula geral dos contratos seria o bastante para assegurar as adaptações e a mensuração dispendiosa não seria um problema, visto que nenhuma das partes tentaria explorar a outra (WILLIAMSON, 1985).

Outro aspecto em comum, de acordo com Zylbersztajn (2005b), é que as duas teorias percebem a importância das instituições, que são tomadas como dadas, ligando dessa maneira um conjunto de soluções eficientes. Na ECM a instituição se torna importante, pois a propriedade legal depende da capacidade do Estado apresentar garantias para que a transação ocorra conforme estipulado em contrato (ZYLBERSZTAJN, 2005b). A ECT, por sua vez, vai analisar como as formas de organização importam objetivando a redução dos custos de transação e eficiência da firma (WILLIAMSON, 1985). Além disso, ambas vertentes teóricas vão tomar a transação como unidade de análise para decidir qual estrutura de governança será a mais adequada (ZYLBERSZTAJN, 2005b). Dessa forma, Zylbersztajn (2005b), desenvolveu um quadro a fim de contrastar os pressupostos das duas teorias (QUADRO 01).

Quadro 1 - Contrates – Paradigmas da ECT e ECM

	ECT	ECM	COMENTÁRIOS
Origem	Importância das instituições	Importância das instituições	A proteção dos direitos de propriedade é relevante em ambas as abordagens.
Unidade de análise	Transação: resultante das características de frequência, especificidade de ativos e incerteza.	Transação: decomposta em dimensões. Um conjunto de direitos econômicos e legais são trocados e garantidos pelo Estado ou privadamente.	Na visão de governança, as características das transações facilitam a análise empírica. Na ECM, cada dimensão carrega um nível de dificuldade de medição.
Pressupostos	Oportunismo Contratos incompletos provenientes de mudanças <i>ex-post</i> do estado de natureza e da racionalidade limitada.	Oportunismo implícito. Racionalidade limitada. Contratos incompletos, a medição perfeita é impossível.	Na perspectiva da governança, os contratos incompletos se relacionam ao oportunismo. Na ECM, a maximização leva aos custos de mensuração.
Hipótese testável	Maior nível de especificidade de ativos implica numa maior integração vertical ou contratos de longo prazo.	Dificuldade para medir atributos dentro da empresa. Direitos de propriedade são colocados com quem oferece garantias.	Ambos têm implicações dinâmicas. Transformações fundamentais e mudanças nos custos de mensuração.
Processo principal	Características das transações determinam a estrutura de governança.	Dificuldade de mensuração determina a interação vertical e horizontal, bem como a estrutura interna da firma.	ECM prevê a complexa estrutura interna de transações.
Organização segue o racional	Estrutura de governança resulta da perspectiva de alinhamento com os atributos de transação e pressupostos comportamentais. Minimização de custos de transação. Decisão é tomada <i>ex-</i>	Resultados da estrutura organizacional interna a partir da perspectiva de maximização de valor. Decisão é tomada a qualquer momento	ECM não explora elementos intertemporais.

	<i>ante</i> , considerando os riscos <i>ex-post</i> .		
--	---	--	--

Fonte: Zylbersztajn (2005)

Segundo Coleman et al (2008), a Economia dos Custos de Transação busca utilizar estruturas de governança que minimizem os custos de transação, porém realizar a mensuração dos custos de transação não é uma tarefa fácil. Para os autores, a dificuldade encontra-se em conseguir desagregar uma dimensão exclusiva de um fenômeno multifacetado e conseguir mensurá-lo sem examinar o impacto da sinergia do todo. Nesse aspecto, Coleman et al (2008) destaca que Barzel trouxe grande contribuição ao identificar que, para escolher a estrutura de governança mais adequada, não é mais necessário medir os custos de transação, mas avaliar a viabilidade de mensurar os atributos envolvidos.

Quando observamos os pressupostos comportamentais, podemos visualizar que tanto a ECT quanto a ECM são caracterizados pela racionalidade limitada, comportamento oportunista e pelos direitos de propriedade imperfeitamente definidos (AUGUTO; CAIRO; SOUZA, 2014). Porém, enquanto a Economia dos Custos de Mensuração os contratos incompletos resultam na medição dispendiosa dos recursos transacionados, na Economia dos Custos de Transação eles estão ligados à racionalidade limitada e ao oportunismo e à mudança *ex-post* (AUGUTO; CAIRO; SOUZA, 2014).

De acordo com Coleman (2005), incorporar a visão da ECM na ECT proporciona maior flexibilidade de análise, pois o arranjo institucional não é mais estabelecido segundo os atributos da transação – especificidade do ativo, frequência e incerteza – mas agora, baseado em um modelo dinâmico possibilita uma análise caso a caso. Para isso, no entanto, a autora realça que é preciso identificar o atributo-chave para então analisar se é possível ou não realizar a mensuração. Além disso, esse custo pode ser modificado ao longo do tempo e, por sua vez, o arranjo eficiente também pode sofrer alterações (CALEMAN, 2005).

Os processos a serem seguidos, por sua vez, partem das hipóteses testadas. Assim, dentro da ECT quanto maior a presença da especificidade do ativo, maior também será a incerteza e, dessa maneira, a coordenação será de extrema importância para definir os ganhos, sendo que nesse caso, a integração vertical seria a melhor saída (AUGUTO; CAIRO; SOUZA, 2014). Ou seja, a coordenação para a Economia dos Custos de transação é decorrente do alinhamento dos comportamentos dos agentes, das estruturas de governança e dos atributos das transações – com maior ênfase para a especificidade de ativos (AUGUTO; CAIRO; SOUZA, 2014).

Por outro lado, na vertente da ECM, se a mensuração do atributo for dispendiosa, será muito difícil antecipar o resultado, e conseqüentemente maior será a dificuldade de

contratação (AUGUTO; CAIRO; SOUZA, 2014). Assim, para reduzir a dissipação do valor, os agentes podem optar pela propriedade do ativo ou integração vertical (AUGUTO; CAIRO; SOUZA, 2014). Na ECM, conforme esses autores, a integração vertical é estimulada quando os direitos de propriedade não forem claramente definidos e quando a mensuração for difícil e custosa, a fim de garantir que os rendimentos provenientes às margens dos atributos do ativo não sejam dissipados.

Para Soares e Paulillo (2011), tanto a Economia dos Custos de Transação, quanto a Economia dos Custos de mensuração destacam fatores que aumentam os custos de transação. Os autores destacam que o principal gerador de custos de transação é a própria mensuração, visto que, quando um produto possui atributos de difícil mensuração, os custos de transação se tornam elevados. De acordo com Barzel (1982), os custos de transação aumentariam devido à dificuldade desse tipo de bem em transferir os direitos de propriedade. Nesse sentido, optou-se utilizar a ECT pois sua unidade de análise incide sobre cada transação, em complementariedade com a ECM, dada a importância atentando-se à existência dos direitos de propriedade sobre o uso da informação (CUNICO; BANKUTI; SOUZA, 2019).



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção abordará os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa por meio da apresentação do tipo de pesquisa, o método de coleta de dados, o tipo de recorte, bem como os procedimentos para coleta e análise de dados. Assim, para a construção da metodologia, Vieira (2004) aponta que aspectos como validade, confiabilidade e aplicação são fundamentais para a construção metodológica. Assim, busca-se esclarecer como o objetivo geral e os objetivos específicos são atingidos neste presente estudo, por meio da pesquisa qualitativa, de natureza descritiva e corte seccional, em que o interesse temporal é concentrado no momento que a coleta de dados foi realizada (VIERA, 2004).

Para melhor entendimento, a presente seção será dividida em três momentos. No primeiro, será apresentado o delineamento da pesquisa, com as determinações apresentadas até a chegada ao objeto de pesquisa e escolha do método. No segundo momento, serão apresentados os procedimentos de coleta dos dados e como foram escolhidas as categorias para análise. Por fim, será apresentado o procedimento para a interpretação dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este presente estudo contou com a pesquisa qualitativa de natureza descritiva e corte seccional. Assim, a pesquisa qualitativa se apresenta como um campo de investigação a fim de compreender, averiguar e entender os fenômenos, ou seja, interpretar o outro de forma que essa pesquisa permite ao pesquisador maior aprofundamento na interpretação desses fenômenos, detalhando suas descrições, (DENZIN; LINCOLN, 2006). Além disso, a pesquisa qualitativa tem a característica de se basear em uma infinidade de técnicas qualitativas, como entrevistas formais e informais, observação, análise histórica, entre outras (VIEIRA, 2004).

A pesquisa qualitativa, por apresentar um conjunto de práticas de interpretação, não privilegia uma metodologia única e, portanto, não apresenta um paradigma exclusivo (COLBARI, 2014). Assim, a validade neste tipo de pesquisa é atingida por meio de um processo progressivo, que direciona para a mudança social que será alcançada pelo próprio

esforço da pesquisa envolvendo uma compreensão mais densa, auto reflexiva e empática do pesquisador ao trabalhar com o pesquisado (OLIVEIRA; PICCININI, 2009).

Assim, comparando com o objetivo deste estudo de compreender como as transações do segmento processador no SAG de leite com o segmento de distribuição do produto são influenciadas pelo segmento fornecedor de embalagens, a pesquisa qualitativa se torna mais adequada. Isso porque, de acordo com Vieira (2004), permite uma compreensão mais detalhada da realidade que é construída e conseqüentemente torna a concepção do fenômeno de forma mais rica.

De acordo com Oliveira e Piccinini (2009), a reflexividade, por sua vez, relaciona-se com as ações do pesquisador na investigação e com as regras da pesquisa, estando sempre atento para ambos. Além disso, os autores argumentam ainda que na escolha do objeto estudado o investigador deve tomar cuidado para que as percepções dos investigados não dissimulem a realidade.

Com base nesses aspectos pode-se conceituar que este estudo é de natureza qualitativa e do tipo descritiva. Os estudos descritivos, de acordo com Triviños (1987), tem por objetivo relatar com fidedignidade e precisão os fenômenos e fatos que acontecem em um certo mundo social específico, conhecendo com maior detalhe o fenômeno a ser estudado. Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo compreender, minuciosamente, como a transação do ativo específico leite entre processador e distribuidor é influenciada pela embalagem.

Outro aspecto importante que constitui os procedimentos metodológicos é o tipo de corte, o nível e a unidade de análise. Nesta pesquisa o tipo de corte é seccional com o interesse no momento atual, no qual os dados serão coletados (VIEIRA, 2004). A unidade de análise, por sua vez, será a própria transação entre os processadores de leite e seus distribuidores e o nível de análise e observação será grupal, pois o foco da pesquisa são os grupos de processadores do segmento do SAG do leite.

Feito esse breve resumo do percurso metodológico adotado nesta pesquisa, o Quadro 2 faz uma síntese a fim de mostrar como o objetivo geral foi alcançado por meio dos objetivos específicos, além dos procedimentos metodológicos segundo cada objetivo da pesquisa:

Quadro 2 - Quadro resumo dos procedimentos metodológicos utilizados de acordo com cada objetivo específico.

Objetivo Geral: Compreender como as transações do segmento processador no SAG de leite com o segmento de distribuição do produto são influenciadas pela embalagem.		
Objetivos Específicos	Procedimentos metodológicos	Fontes

1 - Identificar os tipos de embalagens envolvidas no processo de comercialização no SAG de leite.	Caráter descritivo: levantamento de dados primários via entrevistas e secundários via pesquisas documentais.	Processadores e distribuidores de produtos lácteos.
2 - Identificar as estruturas de governança entre o segmento processador do SAG de leite e o distribuidor.	Caráter descritivo: levantamento de dados primários via entrevistas.	Processadores e distribuidores de produtos lácteos.
3 - Caracterizar as transações entre processadores e distribuidores em termos de especificidade de ativos e dimensões mensuráveis envolvendo esses dois segmentos.	Caráter descritivo: levantamento de dados primários via entrevistas. Caráter analítico: análise de conteúdo	Processadores e distribuidores de produtos lácteos.
4 - Analisar como as embalagens provenientes do segmento fornecedor de embalagens influenciam nas transações entre o segmento de processamento e o segmento de distribuição.	Caráter analítico: análise de conteúdo.	Processadores e distribuidores de produtos lácteos.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Segundo Gaskell (2002) não existe um método para levantamento de selecionados em uma pesquisa qualitativa, sendo o contato que o entrevistador tem mais importante do que a quantidade de participantes que devem compor a pesquisa, visto que o objetivo em uma pesquisa qualitativa é a compreensão detalhada das informações sobre o fenômeno. Dessa forma, a população deste estudo foi os laticínios, a amostra foi formada por processadores e distribuidores de leite no Paraná.

Existem 66 processadores de leite associados ao Sindicato da Indústria de Laticínios e Produtos Derivados do Paraná (Sindileite, 2019), em todo o Paraná. Para a amostragem deste presente estudo, foi escolhida a região Norte do Paraná, pelo critério de conveniência. Nesta região, associados ao Sindileite (2019), existem 25 laticínios ao todo e destes, foram entrevistados 7, representando aproximadamente 30% da amostra.

Para coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada a qual permite uma interação entre o pesquisador e o sujeito, em que ambos trocam informações. Além disso, a utilização da entrevista dá-se para compreender a complexidade e multiplicidade de questões

e problemas do mundo social, pois a entrevista qualitativa permite compreender e interpretar essa complexidade, procurando investigar com maior detalhamento e profundidade as relações entre o(s) sujeito(s) de pesquisa e suas relações com o mundo social (GASKWELL, 2002).

Para isso, a entrevista foi baseada em um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A e B) para colher informações de dados primários, o qual permitiu maior flexibilidade para ordenar e formular as perguntas. Além do roteiro, fez parte do material do entrevistador as gravações, anotações e posteriormente transcrições que objetivam eliminar as imprecisões das anotações no momento da coleta no campo e ampliar a possibilidade de acesso público dos resultados com elevado detalhamento.

Portanto, no primeiro momento da pesquisa, foi realizada a coleta de dados secundários a respeito do segmento de embalagens no Brasil e no Estado do Paraná da mesma forma para o leite. Essas informações secundárias serviram de suporte para os dados primários, que foram operacionalizados por meio da aplicação da entrevista semiestruturada com os processadores e distribuidores do SAG do leite bovino no Paraná, sendo anotada e gravada – que foram permitidas – as informações levantadas pelos sujeitos e posterior transcrição. Quanto ao número de entrevista foi considerado o critério de convergência e disponibilidade dos entrevistados, ou seja, segundo Mattar (1999), foi utilizado o critério de conveniência.

No total, foram entrevistados 7 processadores de produtos lácteos, todos eles localizados no Norte do Estado do Paraná e 4 distribuidores, localizados em Maringá – PR, por critério de conveniência, porém foram escolhidos distribuidores de porte médio-grande que possuem outras unidades espalhadas pela região metropolitana ou no Estado do Paraná. Houve dificuldade em selecionar, visto que ao entrar em contato solicitando a entrevista, muitas empresas afirmaram estar ocupadas ou que precisavam de autorização de outro setor para realizar a entrevista, porém o setor responsável não retornava os e-mails enviados. Nesse sentido, os entrevistados foram aqueles que aceitaram e se dispuseram a fazer entrevista dentro do Estado delimitado para a pesquisa.

Dos processadores, todos os entrevistados eram coordenadores do planejamento e controle da produção. O contato inicial com eles se deu por ligação ou aplicativo de mensagens e na data combinada foi necessário realizar o deslocamento até a empresa. Apesar disso, em geral eles foram abertos à pesquisa e alguns até mesmo mostraram o processo produtivo da empresa, desde o local de armazenagem do leite cru, até o envase e estoque dos produtos acabados. Além disso, todas as entrevistas foram feitas nos últimos meses de 2019.

Por outro lado, apesar da facilidade de ir aos distribuidores, eles apresentaram maior resistência em participar das entrevistas, dizendo que o setor de marketing é quem dá a autorização para esse tipo de pedido. Os gerentes até informavam o e-mail de contato, porém em apenas um caso foi recebida resposta e posteriormente realizada a entrevista. Os outros três gerentes dos distribuidores entrevistados aceitaram fazer parte da pesquisa sem a necessidade de autorização de outro setor. As entrevistas deste segmento foram feitas no início do ano de 2020.

Como afirmado anteriormente, as entrevistas foram gravadas, com exceção de um distribuidor, que não permitiu, então foram feitas apenas anotações. E, posteriormente, foi realizada a transcrição das entrevistas a fim de realizar a análise de conteúdo. Pode-se dizer que as entrevistas foram válidas, pois de acordo com Gaskel (2002), pode ser visualizada a partir da congruência das entrevistas com a teoria utilizada pelo pesquisador e à luz dos objetivos delimitados na pesquisa. Por fim, é importante ressaltar que não houve total relação direta entre os processadores e distribuidores estudados, ou seja, nem todos os distribuidores que participaram da pesquisa vendiam produtos dos processadores entrevistados.

### 3.3. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977) pode ser aplicada a toda forma de comunicação e permite análises do pesquisador e consequentemente a objetivação da interpretação, uma vez que a análise do conteúdo potencializa o objetivo da pesquisa qualitativa, pois possuem uma interação com sujeitos, expressões, sentimentos, ações, símbolos, dentre outros (COLBARI, 2014).

Os objetivos da análise de conteúdo são a ultrapassagem da incerteza e enriquecimento da leitura, além disso, a administração da prova, o que garante a confiabilidade da pesquisa e trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, dos significados, da semântica, da linguística e da documentação (BARDIN, 1977).

Segundo Dellagnello e Silva (2004), a análise de conteúdo trabalha em cima de mensagens obtidas em documentos que podem ser estudados por meio da análise documental ou linguística, trabalhando com o estudo da palavra e seus significados a fim de entender o que pode estar implícito na mensagem. Desta forma, como os dados foram coletados por meio

das entrevistas semiestruturadas, a análise de conteúdo foi utilizada para verificação de questões implícitas difíceis de serem observadas somente com as entrevistas.

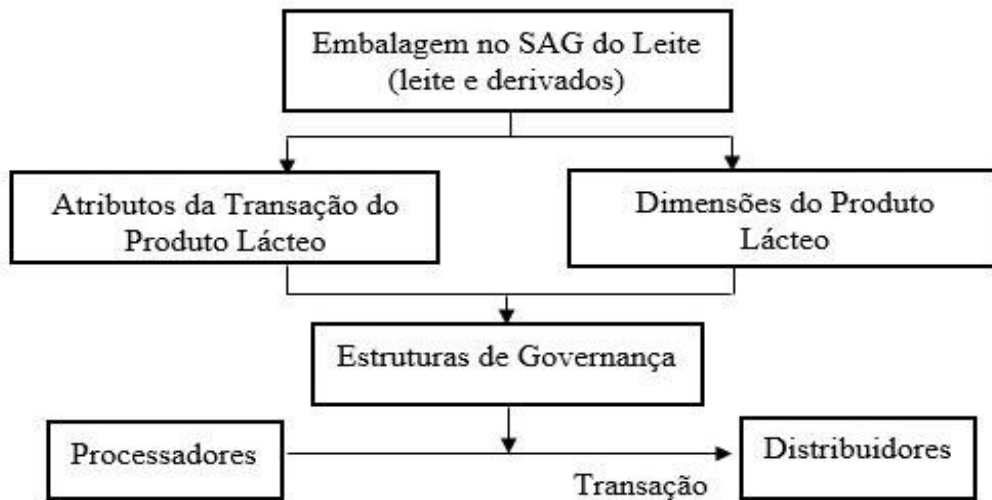
Nesse sentido, se faz necessário explicar como a análise de conteúdo deve ser realizada. De acordo com Bardin (1977) o pesquisador precisa seguir três passos principais: pré-análise, que a fase inicial refere-se a organização, operacionalização e ordenamento das ideias bem como a formulação dos objetivos e fundamentação teórica; a exploração do material, que diz respeito a administração sistemática das decisões tomadas; o tratamento dos dados obtidos e a interpretação correspondendo a validação da pesquisa a fim de permitir melhor qualidade nas interpretações feitas pelo pesquisador.

Então, para atingir o objetivo da pesquisa foi necessário caracterizar o setor de processadores de leite, distribuidores de leite e o de fornecedor de embalagens para entender como de fato a transação ocorre. Dessa forma, parte-se do princípio de que a especificidade do ativo, segundo Williamson (1985), é a dimensão mais crítica da transação, visto que uma negociação que requer investimentos significativos em ativos específicos à transação ocorre de maneira bilateral uns com os outros a fim de promover a assiduidade da relação se tornando fonte de valor econômico real.

Além disso, outro aspecto que afeta a transação é a garantia de direito de propriedade. Segundo Barzel (2005), direito de propriedade é o direito econômico de um determinado bem que indica a possibilidade de desfrutar direta ou indiretamente desse bem por meio das trocas. O que não está mensurado dentro do direito de propriedade vai para o domínio público, onde pode ocorrer a apropriação (BARZEL, 2005). Dessa maneira, partiu-se da ideia de que cabe a embalagem garantir os direitos de propriedade do ativo específico leite, visto que nela irão informações como quantidade, validade, gordura, entre outros.

A análise foi feita com a ajuda de uma planilha de excel, onde foram transcritas as perguntas feitas aos entrevistados e as respostas de cada deles. Posteriormente, foi analisado a recorrência das respostas para encontrar um padrão ou convergência e assim identificar como se alinhavam às categorias de análise propostas. Assim, comparando com o objetivo geral deste estudo, de como os ativos envolvidos nas transações do segmento processador no SAG de leite com o segmento de distribuição do produto são influenciadas pela embalagem, buscou-se interpretar como a embalagem influencia a especificidade do leite e as dimensões mensuráveis, que por sua vez, afetam a transação entre o processador do SAG do leite e o distribuidor, como pode ser visualizado na Figura 2, que identifica as categorias de análise do estudo.

Figura 2 - Categoria de análise da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A Figura 2 apresenta as categorias de análise divididas em quatro quadrantes, sendo que o primeiro trata-se da influência que as embalagens possuem nos produtos lácteos. O segundo quadrante representa os atributos da transação e as dimensões do produto lácteo, que por sua vez, são influenciadas pela embalagem do quadrante anterior. O terceiro quadrante é a estrutura que governança, que é determinada de acordo com os atributos da transação e dimensões dos produtos derivados de leite (segundo quadrante). E, por fim, no quarto quadrante, trata-se das transações entre processadores e distribuidores do SAG do leite, que são influenciadas pelas estruturas.

#### 3.4. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (DC) E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS (DO) DA PESQUISA.

De acordo com o autor Vieira (2004), em uma pesquisa qualitativa eficiente é necessário formular as definições constitutivas e as operacionais da pesquisa, visto que a primeira deve estar fundamentada de acordo com a teoria e a segunda se trata da instrumentalização das categorias constitutivas observadas de maneira empírica (VIEIRA, 2004). O estudo envolverá as seguintes categorias, detalhadas a seguir: atributos de transação; estruturas de governança e dimensões mensuráveis.

- Categoria: Atributos de Transação – especificidade de ativo.

Definição constitutiva: um ativo perde seu valor quando não é utilizado em seu melhor uso, isto é, quando empregado em outros usos (WILLIAMSON, 1985). Além disso, Williamson (1985) estabelece seis tipos de especificidade: locacional, ativos físicos, humanos, ativos dedicados, de marca e especificidade temporal.

Definição operacional: foi observado se ocorre algum tipo de investimento específico no setor de processamento ou distribuição dos produtos lácteos para se adaptar a embalagem.

- Categoria: Atributos de Transação - frequência.

Definição constitutiva: a frequência é caracterizada pela recorrência da transação, ou seja, quantas vezes a transação ocorreu entre as partes (WILLIAMSON, 1985).

Definição operacional: foi analisada a recorrência das transações entre os processadores e os distribuidores de produtos lácteos.

- Categoria: Atributos de Transação - incerteza.

Definição constitutiva: a incerteza, de acordo com Williamson (1985) é caracterizada pela capacidade de responder às contingências.

Definição operacional: foi analisado se na transação entre processadores e distribuidores existe a incerteza quanto às informações e o produto em si e como eles fazem para minimizá-la.

- Categoria: Estruturas de Governança.

Definição constitutiva: de acordo com Williamson (1985), estruturas de governança são as formas como as firmas irão coordenar as transações com o objetivo de reduzir os custos de transação. Dessa maneira, segundo Williamson (1985), as estruturas de governança podem ser divididas em: integração vertical, formas híbridas e mercado.

Definição operacional: foi identificado como são realizadas a compra e venda dos produtos, e quais arranjos são utilizados para isso.

- Categoria: Dimensões mensuráveis.

Definição constitutiva: segundo Barzel (2005), os ativos são compostos por atributos que variam entre fácil e difícil controle, ou seja, pode acarretar em baixos ou altos custos para se mensurar. Essas dimensões são utilizadas para mensurar um ativo a fim de definir os direitos de propriedade (BARZEL, 2005).

Definição operacional: foi analisado como as informações podem ou não ser verificadas, como por exemplo, qualidade das embalagens, peso, design, preço, dentre outros.

No Quadro 03 é possível visualizar quais foram as perguntas referente a cada categoria analisada.



Quadro 3 - Roteiro das Entrevistas

Descrição das Categorias	Roteiro de Entrevista (Processadores)	Roteiro de Entrevista (Distribuidores)
Caracterização do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome;</li> <li>• Endereço;</li> <li>• Telefone;</li> <li>• Região de atuação;</li> <li>• Há quanto tempo está no mercado;</li> <li>• Quantos fornecedores de embalagem tem atualmente?</li> <li>• Quais tipos de embalagem são utilizados?</li> <li>• Quanto de embalagem consome mensalmente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome;</li> <li>• Endereço;</li> <li>• Telefone;</li> <li>• Região de atuação;</li> <li>• Quais tipos de produtos lácteos comercializa?</li> <li>• Há quanto tempo está no mercado;</li> <li>• Quanto comercializa mensalmente (aproximadamente) de bebida láctea, leite e derivados e queijo?</li> <li>• Você adquire algum tipo de embalagem para comercializar produtos lácteos?</li> <li>• Que tipos de embalagem você identifica ou conhece na transação dos produtos lácteos?</li> <li>• Qual a importância da embalagem para a comercialização?</li> </ul>
Incerteza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como a embalagem influencia no produto comercializado?</li> <li>• Existem incertezas na compra das embalagens? Se sim, qual (is)?</li> <li>• Como essas incertezas com o fornecedor de embalagem, podem atrapalhar a venda de produto lácteo e o cumprimento do que foi acordado?</li> <li>• Quais as incertezas com o distribuidor na venda dos produtos?</li> <li>• Como as embalagens entram na negociação com o distribuidor?</li> <li>• A embalagem influencia na negociação de preços com o distribuidor?</li> <li>• Como a embalagem influencia nessa relação? Ajuda como? Atrapalha como?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como a embalagem influencia no produto comercializado?</li> <li>• Tem alguma característica particular associada à embalagem que considera na aquisição dos produtos?</li> <li>• Existe algum problema quanto à qualidade das embalagens apresentadas que influencia seu processo de armazenagem?</li> <li>• Quais as principais incertezas relacionadas ao produto comercializado? E em relação a embalagem?</li> </ul>
Frequência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como seleciona os fornecedores de embalagem? Existe algum critério?</li> <li>• Com qual frequência precisa comprar as embalagens? Isso é influenciado pela distribuição?</li> <li>• Qual o tempo médio de relacionamento com os distribuidores? As formas de comercializar com novos e antigos são sempre as mesmas?</li> <li>• Existem problemas que são resolvidos por acordos e outros que não tem como não atender? Como a embalagem está presente?</li> <li>• A frequência de venda com algum distribuidor ajuda nesse processo de solução de problemas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com que frequência adquire seus produtos?</li> <li>• Como seleciona esses fornecedores de produtos lácteos?</li> <li>• Há quanto tempo se relaciona com os fornecedores? Esse tempo interfere na relação?</li> </ul>
Especificidade do	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe algum produto que é produzido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem alguma embalagem que é específica</li> </ul>

Ativo	<p>para um único distribuidor?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem embalagem que é específica para algum distribuidor, ou as embalagens são padronizadas?</li> <li>• Existe ou foi feito algum investimento específico da sua parte para atender à solicitação de um distribuidor? A embalagem estava relacionada?</li> <li>• Existem situações de dependência de um único distribuidor ou distribuidores?</li> </ul>	<p>para sua empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz o processo de embalagem no estabelecimento?</li> <li>• Você tem alguma dificuldade em termos de localização para aquisição dos produtos?</li> <li>• Como o prazo de validade influencia na aquisição dos produtos lácteos?</li> <li>• Qual o tempo de armazenagem dos produtos? O tipo de embalagem influencia?</li> </ul>
Estrutura de Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas fornecedoras de embalagens cumprem com o que foi acordado?</li> <li>• Podem ocorrer modificações no que fica combinando anteriormente com o fornecedor? Tem influência da distribuição?</li> <li>• Como se dá a relação com o segmento distribuidor: Contrato, mercado spot?</li> <li>• Para cada venda para o distribuidor existe um contrato?</li> <li>• A embalagem influencia na escolha da forma de comercialização (contrato, mercado, acordo)?</li> <li>• Como é feita a venda dos produtos lácteos para o distribuidor? (Unidade, peso)</li> <li>• Como o preço da venda é definido? Existe negociação? A embalagem tem influência sobre o preço?</li> <li>• O (a) Sr (a) já teve alguma perda significativa em alguma venda por causa da embalagem? Quais as razões?</li> <li>• A embalagem utilizada pode influenciar na forma de relacionamento com o distribuidor? Pode facilitar ou dificultar a venda?</li> <li>• O tipo de embalagem pode gerar mais confiança na relação com o distribuidor?</li> <li>• Já ocorreu quebra de contrato com o distribuidor? Se sim, como foi resolvida? A embalagem teve influência na quebra de contrato?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se estabelece a relação com esses fornecedores de produtos lácteos? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato:</li> <li>• Mercado:</li> <li>• Produz a embalagem:</li> <li>• Outras:</li> </ul> </li> <li>• Quais tipos de aspectos são definidos para aquisição dos produtos lácteos? (Preço, tipo, quantidade, data de entrega)? O que fica formalizado e o que fica combinado verbalmente?</li> <li>• O senhor e os fornecedores costumam entrar num acordo durante a negociação? E durante o pagamento? Quando discordam, quais medidas tomam para resolver?</li> <li>• Quais os principais problemas encontrados envolvendo a embalagem no processo de aquisição? E na distribuição?</li> <li>• O problema foi resolvido com o fornecedor de lácteos ou diretamente com o fornecedor da embalagem?</li> <li>• As variações no preço da embalagem afetam o Sr(a)? De que maneira?</li> <li>• Se o processador de leite troca de fornecedor de embalagem existe alguma alteração para vocês? Ou isso nem é comunicado ao Sr(a)? Você identifica quando um produto altera a embalagem?</li> <li>• As empresas fornecedoras de produtos lácteos cumprem com o que foi acordado?</li> <li>• Podem ocorrer modificações no que fica combinando anteriormente com estes fornecedores?</li> <li>• Já ocorreu quebra de contrato, caso exista? Se sim, como foi resolvida?</li> <li>• O senhor em algum momento, não cumpriu algum acordo (ou contrato)? Se sim, por quê? E qual (is)?</li> <li>• O (a) Sr (a) já teve alguma perda significativa em alguma venda por causa da embalagem? Quais as razões?</li> <li>• Que situação (s) pode deixar de comprar os produtos lácteos do (s) fornecedor (s)?</li> </ul>
Dimensões mensuráveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais informações o (a) senhor (a) acredita serem importantes para a negociação/compra da embalagem do produto lácteo?</li> <li>• Essas informações são facilmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O que avalia quando recebe o produto do fornecedor? E no processo de venda?</li> <li>• Existem informações na embalagem que são imprescindíveis para realizar a aquisição dos produtos lácteos?</li> </ul>

	<p>controladas? Conseguem ser medidas na distribuição?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz alguma mensuração da embalagem relacionada à segurança do alimento (leite)? Como acontece? É difícil/custoso mensurar?</li> <li>• O que o distribuidor avalia no produto ou embalagem?</li> <li>• Quais os principais problemas que surgem pela avaliação do distribuidor?</li> <li>• O valor do produto para o cliente é influenciado pela embalagem?</li> <li>• A embalagem auxilia na avaliação do produto pelo distribuidor? Se sim, como?</li> <li>• Que tipos de exigências de informação são apresentadas pelos distribuidores? Como atende?</li> <li>• Tem alguma informação adicional?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem informações na embalagem que são imprescindíveis para realizar a distribuição dos produtos lácteos?</li> <li>• Já aconteceu de algum fornecedor enviar os produtos com informações omitidas ou faltantes?</li> <li>• Como faz a conferência dos produtos entregados quando considera a embalagem? É fácil ou difícil?</li> <li>• Como a embalagem auxilia na mensuração?</li> <li>• É feita alguma avaliação da embalagem para medir se ela está de acordo com o que foi acordado/contratado? Se sim, como é feito?</li> <li>• Faz alguma mensuração do produto relacionada à segurança do alimento (leite)? Como acontece? É difícil/custoso mensurar?</li> <li>• Como o contrato previne problemas associados à embalagem?</li> <li>• Quais as garantias previstas associadas a embalagem, tanto para empresa quanto para o consumidor?</li> <li>• A forma com que se relaciona com o fornecedor, quando se considera o produto e a embalagem, satisfaz a relação de compra e venda? O que poderia melhorar?</li> </ul>
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

## **4 O SETOR LÁCTEO NO BRASIL E O USO DE EMBALAGENS NA COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS LÁCTEOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR LÁCTEO**

A pecuária leiteira se iniciou em 1532 quando os primeiros bois e vacas foram trazidos para o Brasil pela expedição colonizadora de Martin Afonso de Souza (PEREIRA, 2013). Porém, esse setor teve sua ascensão apenas no ano de 1870, devido a decadência do café, o cenário da política brasileira se viu obrigada a encontrar uma saída favorecendo, dessa maneira, tendência agrária e permitiu que as fazendas fossem modernizadas, surgindo assim um momento adequado para desenvolver a pecuária (VILELA et al, 2017). Contudo, foi apenas em 1888, com a abolição da escravidão, que a pecuária realmente ganhou espaço em todo o território brasileiro (VILELA et al, 2017). Mesmo em meio a expansão, essa atividade se manteve sem relevantes evoluções tecnológicas até meados de 1950, quando ocorreu um surto de industrialização no Brasil (PEREIRA, 2013).

Em 1950, a pecuária começou a caminhar em direção à modernização e o primeiro passo foi dado quando Getúlio Vargas, em 1952, admitiu o decreto de Regulamento de Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (Riispoa) e com isso, a inspeção, pasteurização e o carimbo do Serviço de Inspeção Federal (SIF) se tornaram obrigatórios para o leite (BNDS, 2013). Outro aspecto muito importante presente nesse decreto foi a classificação do leite quanto às condições sanitárias de ordenha, contagem microbiana, processamento e comercialização, dividindo o leite entre tipo A, B e C (VILELA et al, 2017).

Porém com os novos parâmetros que visam regulamentar a qualidade do leite, baseados na Normativa 51, e depois na Normativa 62, os leites do tipo B e C passaram a ser chamados como leite cru refrigerado (VILELA et al, 2017). Um novo marco para o leite ocorreu em 1970, visto que os leites pasteurizados passaram a ser comercializados por meio de embalagens descartáveis, que por sua vez, reduziu as operações das indústrias e consumidores de recolher e higienizar as embalagens retornáveis. Além disso, outra grande novidade foi o lançamento de sobremesas lácteas e iogurtes (VILELA et al, 2017).

Além disso, de acordo com Farina (1999), os lácteos em geral também podem ser classificados em linha seca e fria. A primeira se trata de produtos tais como leite em pó, leite

longa vida e até mesmo alguns tipos de queijo de massa dura, que não necessitam de refrigeração (FARINA, 1999). Enquanto os de linha fria, são aqueles que precisam ser refrigerados tanto no transporte quanto na manutenção de onde é comercializado, como por exemplo, iogurtes, queijo de massa mole, bebida láctea, entre outros (FARINA, 1999).

Na década de 1980 os leites B e C se tornaram líderes de mercado das regiões metropolitanas e o leite tipo A começou a disputar o mercado com os leites pasteurizados (PEREIRA, 2013). Nesta mesma década, o leite ultrapasteurizado foi ganhando espaço competitivo até conseguir deixar os demais para trás, conquistando lugar de leite mais vendido no país (PEREIRA, 2013).

Em 1990, por sua vez, ocorreu a era do livre mercado, quando a Superintendência Nacional de Abastecimento (Sunab) decretou o encerramento do tabelamento do leite no Brasil, finalizando um ciclo que perdurou meio século no país (VILELA et al, 2017). Naquele momento, ocorreram distorções que vieram a prejudicar a atividade leiteira e, ao mesmo tempo a abertura econômica provou grande desnacionalização das organizações brasileiras, devido a invasão de produtos internacionais (VILELA et al, 2017). Ao mesmo tempo, a década de 1990 foi marcada pela modernização e profissionalização dessa área devido á entrada dos lácteos e com essa nova dinâmica, novos estudos foram feitos e os mesmos indicavam crescimento na produção interna, provindos de substanciais importações, do crescimento do rebanho e do incremento da produtividade (VILELA et al, 2017).

Além disso, Bortoloto (1996) aponta outros fatores que fizeram a cadeia leiteira passar por uma reestruturação durante os anos 90, entre eles, podemos apontar: o preço do leite deixou de ser controlado pelo governo (conforme apontado anteriormente) e, com isso, o preço era definido de acordo com a oferta e demanda; estabilização econômica devido ao plano real; a iniciativa privada foi responsável pelas melhorias e importações; processo de concentração industrial e de distribuição; e a legislação do Mercosul permitiu que a Argentina e Uruguai passassem a exportar leite para o Brasil, com tarifas mais competitivas e baixas.

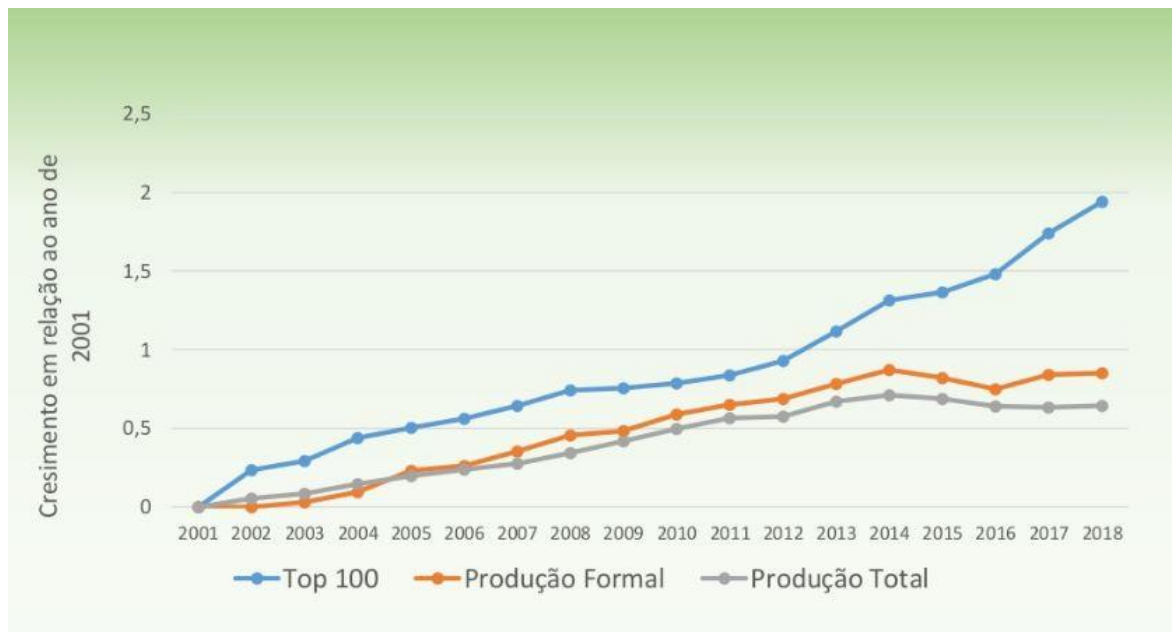
O MAPA, em novembro de 2011, aprovou a Instrução Normativa 62 a fim de regulamentar a identidade, produção, qualidade da composição por meio de uma nova classificação do leite: Tipo A, Leite Cru Refrigerado e Leite Pasteurizado e o Leite UHT originário dos bovinos. Dessa maneira, se faz necessário entender a diferença entre o leite pasteurizado e o leite UHT, que se encontra principalmente no tipo de tratamento térmico utilizado (MILKPOINT, 2014). Enquanto no processo do leite pasteurizado, o produto é submetido à temperatura entre 72 e 75°C, entre 15 a 20 segundos, e após isso é resfriado à

4°C, o Leite UHT é aquecido na temperatura de 130 a 150°, entre 2 a 4 segundos e, em seguida, é resfriado em uma temperatura de até 32°C (MILKPOINT, 2014).

De acordo com o Canal Rural (2018), a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) realizou um estudo demonstrando que entre os anos de 2008 e 2016, o Brasil foi responsável por produzir, em média, 7% da produção mundial do leite, o que pode ser considerado de grande importância, visto que com esse resultado nosso país ficou na quinta posição em termos de volume de produção leiteira, atrás apenas da União Europeia, Estados Unidos, Índia e China.

Outro aspecto de extrema relevância é que o site MilkPoint realiza desde 2001 um levantamento chamado de Top 100, onde eles destacam os cem maiores produtores de leite no Brasil. Esses produtores, juntos, alcançaram a média diária de 19.238 litros de leite em 2018, representando um crescimento de 7,3% levando em consideração a edição anterior lançada pelo Top 100 (MILKPOINT, 2018). Dessa maneira, segundo a pesquisa apontada pelo MilkPoint, podemos verificar graficamente a evolução da produção do leite, desde 2001 até 2018 (FIGURA 3).

Figura 3 - Produção do Leite no Brasil



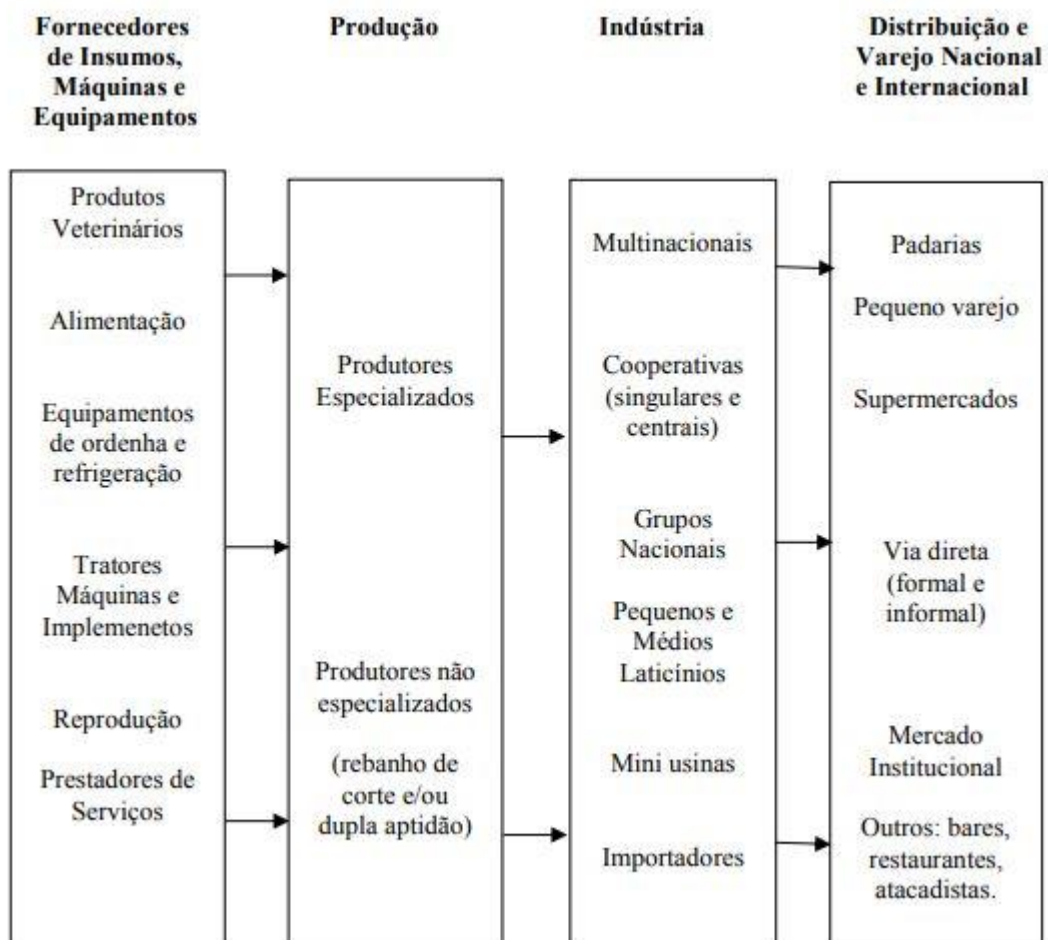
Fonte: Milkpoint (2018).

Por meio dessa pesquisa, pode se verificar que os Estados brasileiros que mais expandiram a produção de leite em 2018 foram: Minas Gerais, São Paulo e Paraná com 17,4% (MILKPOINT, 2018). Dentre eles, o site MilkPoint destaca que o Paraná foi o Estado

responsável pela melhor produtividade por vaca, contando com uma produção com média de 34,4 litros/vaca/dia e, além disso, ficou em segundo lugar levando em consideração o número de propriedades no Top 100, com 19.

Assim, conforme exposto anteriormente, pode-se verificar que a cadeia produtiva do leite tem crescido no Brasil e com isso, mais estudos são necessários. Dessa maneira, é necessário entender também os elos que compõe o sistema de produção do leite e segundo Viana e Rinaldi (2008), temos os fornecedores de insumos por meio dos equipamentos e máquinas disponibilizados para que os produtores de leite iniciem suas atividades. Depois, temos os próprios produtores de leite que podem ser classificados em especializados ou não especializados, o que vai variar na maneira da produção (VIANA; RINALDI, 2008). De acordo com os autores, também temos as indústrias e, por fim, o setor de distribuição, que será responsável por entregar o produto ao consumidor final. Podemos verificar esses elos por meio do esquema feito por Galan apud Canziani (2003).

Figura 4 - Representação do Sistema Agroindustrial do Leite no Brasil



Fonte: GALAN, in CANZIANI, 2003, p. 226.

Dessa maneira, pode-se considerar que a embalagem está presente no elo de fornecedores, visto que será uma das ferramentas necessárias para que o produtor comercialize seu produto, que no caso é o leite. Assim, a próxima seção será responsável por abordar a caracterização do setor de embalagens.

#### 4.2 FORNECEDORES DE EMBALAGEM

De acordo com a Associação Brasileira de Embalagem (ABRE), a embalagem pode ser entendida como um “recipiente ou envoltura que armazena produtos temporariamente, individualmente ou agrupando unidades, tendo como principal função protegê-lo e estender o seu prazo de vida (*shelf life*), viabilizando sua distribuição, identificação e consumo”. Cabe observar que, a indústria da embalagem movimenta mundialmente mais de R\$ 500 bilhões e mais precisamente no Brasil, R\$ 47 bilhões, gerando mais de 200 mil oportunidades de emprego, sendo eles formais e diretos (ABRE, 2014).

Como uma maneira de garantir que as embalagens cumpram com seus deveres, a partir da Lei Federal número 9.789/1999, foi estabelecido que cabe a Anvisa regulamentar, fiscalizar e controlar os alimentos e suas respectivas embalagens. A lei determina que “submetem-se ao regime de vigilância sanitária as instalações físicas, equipamentos, tecnologias, ambientes e procedimentos envolvidos em todas as fases dos processos de produção dos bens e produtos submetidos ao controle e fiscalização sanitária, incluindo a destinação dos respectivos resíduos” (Art. 8º, §3º).

De acordo com a Anvisa, a importância atribuída à regulamentação e controle das embalagens se dá, pois, esses tipos de materiais ficam em contato direto com o alimento, ou seja, os mesmos podem transportar substâncias aos alimentos que podem constituir risco à saúde do consumidor desses produtos. Dessa maneira, a Anvisa busca regulamentar as embalagens estipulando requisitos a fim de assegurar a utilização desses materiais com alimentos.

A Anvisa destaca ainda, que a regulamentação em relação às embalagens é compatível entre os países pertencentes ao Mercosul. Dessa forma, os regulamentos técnicos se tornam adequados tanto aos países, quanto ao comércio entre eles. Além disso, segundo a Anvisa, o Mercosul usa como referência para fins de regulamentação das embalagens, os regulamentos



da *Food and Drug Administration* (FDA) dos Estados Unidos, da Comunidade Europeia e do Instituto Alemão de Avaliação de Risco (BfR).

Dentre as diversas funções da embalagem, Cabral et al (1984), pontua que a mesma deve proteger o alimento seja no transporte, no manuseio, distribuição, contra possíveis choques, compressões e vibrações que ocorrem durante o percurso que começa na produção e termina no consumidor final. Além disso, é função da embalagem proteger o produto da perda de integridade ou até mesmo da adulteração, acidentais ou não, por meio dos mecanismos de evidência de abertura, tais como as tampas, selos, anéis de ruptura, dentre outros (CABRAL et al., 1984).

Os autores acima ainda destacam que a embalagem possibilita a estocagem e auxilia o manuseio dos alimentos. Quando pensamos em um produto como o leite, que está sendo objeto de estudo nessa presente dissertação, é necessário levar em consideração que o mesmo só pode ser comercializado por meio de embalagem, visto que se trata de líquido e que, mesmo no momento do consumo, precisa ser passado de um recipiente (caixa de leite, por exemplo) para outro (um copo ou xícara).

Outro papel de extrema importância atribuída à embalagem é a conservação do alimento, visto que é função da mesma controlar os fatores de luz, umidade e oxigênio, além de ser utilizada como barreira à entrada de micro-organismos existentes na atmosfera (JORGE, 2013). Quando a embalagem tem desempenho adequado é possível garantir a segurança e qualidade do alimento, podendo minimizar as perdas por deterioração e até mesmo prolongar a vida do produto na prateleira (JORGE, 2013).

A embalagem também é utilizada como meio de informar as especificações para os distribuidores e consumidores (JORGE, 2013). Quando pensamos nas informações necessárias aos distribuidores, as embalagens têm a função de transmitir informações de preço, gestão de estoque, instruções de como o alimento deve ser armazenado e manuseado, além de permitir a identificação e rastreabilidade do produto (JORGE, 2013). Para os consumidores, por sua vez, a embalagem transmite a informação de nome e tipo do produto, quantidade, peso, data de consumo, informações nutricionais, sem contar com as instruções para o consumidor armazenar, preparar e utilizar (JORGE, 2013). Dessa maneira, para esse estudo, consideraremos o rótulo como a própria embalagem.

Segundo a ABNT, NBR 9198, as embalagens podem ser classificadas em três tipos: primária, secundária e terciária. A primeira refere-se a embalagem que contém contato direto com o produto, enquanto a segunda é utilizada para conter uma ou mais embalagens do tipo primária, mas que muitas vezes não são adequadas para o transporte. O tipo de embalagem

terciário, por sua vez, é aquele mais apropriado para o transporte e são determinados pelo agrupamento de diversas embalagens primárias ou secundárias.

De acordo com a Agência Sebrae Notícias (2011), os principais tipos de embalagens são: caixa de cartão, pote, garrafas, embalagens flexíveis, bandejas, sacos saches e *stand up pouches*. Além disso, o Brasil foi destaque no ano de 2009, ocupando a quarta colocação no ranking de lançamentos mundiais de novas embalagens no setor de laticínios, totalizando 12.297 embalagens produzidas (SEBRAE-SP, 2011). De todos os lançamentos, o produto que dominou o ranking foi o queijo, com 37%, seguidos pelo produto iogurte de colher, que por sua vez, foi responsável por 18% da produção total (SEBRAE-SP, 2011).

A Euromonitor (2018), por sua vez, chegou à conclusão de que a indústria láctea utiliza em sua grande maioria, quatro tipos de embalagens, sendo elas: as embalagens cartonadas (para o leite aromatizado e fluído), potes (para queijos, iogurtes, manteigas e creme de leite), flexíveis (para queijos, leites fluídos e iogurtes) e as garrafas, sendo que estas podem ser de vidro ou de plástico (para iogurtes e leites). A Figura 5 apresenta as embalagens utilizadas no setor lácteo.

Figura 5 - Tipo de embalagens no setor lácteo



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

As embalagens são de extrema importância para os produtos alimentícios em geral. Quando falamos da embalagem para os produtos lácteos em específicos, pode-se dizer que ela facilita a mensuração, visto que na embalagem contém informações imprescindíveis, tais como: quantidade, validade, fabricação, entre outras. Dessa maneira, fica mais fácil para o processador e o distribuidor chegarem a um consenso na negociação do produto. Além disso, os produtos lácteos em si podem ser considerados como ativos específicos, pois para serem comercializados é necessário estar envoltos de uma embalagem e, esta, por sua vez, precisa conseguir atender os diversos requisitos desse tipo de produto, como por exemplo, a perecibilidade.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A fim de atender ao objetivo de pesquisa, esta seção apresenta uma breve caracterização dos processadores e dos distribuidores do leite entrevistados. Ao apresentar os sujeitos de pesquisas entrevistados, essa ação visa auxiliar na compreensão das características das qualidades, características da transação e dimensões mensuráveis de cada um deles.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

#### 5.1.1 PROCESSADORES DE LEITE

As entrevistas com os processadores de leite foram feitas com o objetivo de entender, da parte desse agente, como a embalagem pode influenciar nos atributos da transação e nas dimensões mensuráveis dos produtos lácteos e assim impactar na forma de transação com o distribuidor desse ativo, ou seja, na estrutura de governança. Assim foram entrevistados sete processadores de leite. Denominou-se processador de leite, os laticínios que processam e embalam este tipo de ativo.

O laticínio A está na atividade de processamento há 12 anos, comercializando queijos, bebida láctea e leite na região metropolitana da cidade. A embalagem utilizada para todos os produtos é a flexível e o laticínio conta com três fornecedores de embalagem primária e um de embalagem secundária. Esse processador consome por mês aproximadamente 400 quilos de embalagem para leite, 70 quilos para bebida láctea e 40 quilos para queijos.

O laticínio B é responsável por duas grandes marcas no setor e está na atividade há 50 anos e comercializa queijos, requeijão, creme de leite, manteiga, leite e bebidas lácteas por todo o país. As principais embalagens utilizadas são a pet, vidro, UHT, flexíveis e para atender às vendas, o laticínio possui 3 fornecedores que enviam aproximadamente 2.100.000 quilos por mês.

O laticínio C foi fundado há 30 anos e comercializa para os Estados de São Paulo e Paraná. Os produtos comercializados são o leite, bebida láctea, achocolatados, alimentos de

soja, creme de leite e néctar. O laticínio conta com 5 fornecedores de embalagem que enviam por mês aproximadamente 20.000.000 quilos dos seguintes tipos: cartonada (ou UHT), papelão e pet.

O laticínio D, por sua vez, está no mercado há 28 anos e comercializa queijos, que são a linha frescal, qualho e mussarela, a bebida láctea, o creme de leite e o leite pasteurizado, que são comercializados por todo o Estado do Paraná. Atualmente, a empresa conta com 12 fornecedores de embalagens, sendo 2 fornecedores para cada tipo de embalagem comprada, no caso de ocorrer problemas ou atrasos. As embalagens utilizadas são as flexíveis e a pet que são compradas por mês, em média, 4 mil quilos para o leite pasteurizado, mil quilos para bebida láctea e 2 mil quilos para os queijos.

O laticínio E foi fundado há 20 anos realiza suas vendas entre o eixo Maringá-Arapongas-Londrina, no Paraná. O pai criou o laticínio e atualmente são os filhos que tomam conta do negócio. Os principais produtos processados são queijos, leite pasteurizado e bebidas lácteas e a principal embalagem utilizada para todos os produtos é a flexível. Para isso, o laticínio conta com apenas dois fornecedores, mas não sabe dizer precisamente quanto de embalagem é utilizada por mês, visto que a quantidade não é alta, então os pedidos não são realizados com frequência.

Da mesma forma, o laticínio F também é familiar, mas o fundador foi o sogro e o genro continuou o negócio buscando inovação. Este processador está no mercado há 22 anos, tendo como carro chefe os queijos, porém com pretensão de lançar o leite pasteurizado e retornar com a bebida láctea. O único tipo de embalagem utilizada é a flexível comprada de um mesmo fornecedor. Nas palavras do gestor: “tem vários que fornecem, mas a gente tenta ficar com um só porque se der problema já sabe onde ocorreu e existe uma confiança”. Ele não soube dizer a quantidade de embalagem utilizada mensalmente, pois o processamento não é de grande escala então não realizam pedidos constantes.

O laticínio G foi fundado há 17 anos e os principais produtos comercializados são os queijos e ricota, bebidas lácteas, creme de leite e leite pasteurizado que são distribuídos pelos Estados do Paraná e São Paulo. O principal tipo de embalagem utilizado é a flexível provindas de 3 diferentes fornecedores, sendo 2 para o queijo e 1 para o leite. Como a produção não é de grande escala, as embalagens são compradas em intervalos grandes de tempo, então o gestor não soube dizer quanto consome mensalmente.

Quadro 4 - Empresas Processadoras de Leite Entrevistadas

Entrevistado	Região de atuação	Produto(s) comercializado(s)	Tipo de embalagens utilizadas
Laticínio A	Maringá e região	Queijos, bebida láctea, leite.	Flexível
Laticínio B	Nacional	Requeijão, queijos, creme de leite, manteiga, leite e bebidas lácteas.	Pet, vidro, plástico, UHT.
Laticínio C	São Paulo e Paraná	Leite, bebidas lácteas, achocolatado, alimento de soja, creme de leite, néctar.	UHT, papelão e pet.
Laticínio D	Paraná	Bebida láctea, queijos, creme de leite, leite pasteurizado.	Plástico e pet.
Laticínio E	Arapongas, Maringá e Londrina	Queijos, leite pasteurizado, bebidas lácteas.	Flexíveis
Laticínio F	Paraná	Queijos	Flexíveis
Laticínio G	Paraná e São Paulo	Queijos, ricota, bebida láctea, creme de leite, leite pasteurizado.	Flexíveis

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

### 5.1.2 DISTRIBUIDORES DE LEITE

Este tópico tem por objetivo caracterizar os distribuidores de leite. Denominou-se distribuidores de leite os mercados que recebem os produtos do laticínio e distribuem para outras empresas ou consumidores finais. Foram entrevistados quatro distribuidores de leite sendo todos localizados na cidade de Maringá, mas com franquias espalhadas por outras cidades.

O distribuidor A está no mercado há 30 anos, com atuação em todo o Paraná e possui foco de vendas no varejo, contando com a venda de produtos lácteos como: leite, pasteurizado e ultrapasteurizado, queijos, requeijões, achocolatados, bebidas lácteas. Por mês, são vendidos

aproximadamente 80.000 litros de múltiplas marcas de produtos lácteos na loja entrevistada. Para o gerente: “a embalagem é um dos fatores mais importantes. Ela deve estar em perfeitas condições para armazenagem, venda. Deve estar totalmente preservada. Serve também para a visão do produto”, e segundo ele, o mercado adquire embalagens de bandejas de isopor para vender os queijos. A parte dos leites, por sua vez, já vem com embalagem pronta para serem vendidas. O gerente também destacou que as embalagens que ele conhece são as flexíveis, pet, vidro, UHT e isopor.

O distribuidor B também foi fundado há 30 anos e atua na região do Paraná, interior de São Paulo e Dourados-MG. Este mercado comercializa aproximadamente 30 milhões de litros/quilos de múltiplas marcas de produtos como leite, pasteurizado e ultrapasteurizado, queijos, requeijões, achocolatados, bebidas lácteas. O gestor afirmou que também adquire a embalagem de isopor para vender os queijos fatiados, mas que conhece vários outros tipos de embalagem como UHT, pet, plástico e vidro. Além disso, ele destaca: “A embalagem tem toda importância, pois se não tem uma embalagem apresentável o cliente não leva. E precisa estar em condições para armazenar”.

O distribuidor C, apesar de estar há 28 anos no mercado, é um pouco menor que os outros e atua apenas na região de Maringá. Os principais produtos vendidos são os leites, queijos, requeijões, achocolatados e as bebidas lácteas, mas o gestor não soube dizer com precisão a quantidade vendida, dizendo apenas que o leite ultrapasteurizado é o mais vendido e sai por volta de 100 packs (com 12 caixas) por mês de várias marcas ofertadas. A única embalagem que eles precisam comprar é a de papel acoplado, mas em geral conhece os tipos de embalagem UHT, flexíveis, vidro, isopor e pet. O distribuidor aponta fatores importantes da embalagem: “a embalagem serve para proteção, manipulação, transporte, qualidade, armazenamento. A embalagem é muito prática. Mas não acredito que o cliente vai levar uma marca em vez da outra por causa da diferença da embalagem”.

O distribuidor D foi fundado há 57 anos e atua em todo território nacional, contando com produtos como leite, bebida láctea, queijos, requeijões e achocolatados. Ao contrário de todos os outros distribuidores, este informou que não adquire nenhum tipo de embalagem, visto que não faz a manipulação destes tipos de produtos, ou seja, são vendidos conforme chegam do processador. Apesar disso, o gestor informou que as embalagens mais conhecidas são a pet, UHT, flexíveis e vidro e que elas são importantes principalmente para realizar o marketing, reforçando a marca além de trazer praticidade para o consumidor. O entrevistado disse que não poderia revelar a quantidade vendida mensalmente dos produtos lácteos.

Quadro 5 - Empresas Distribuidoras de Leite Entrevistadas

<b>Entrevistado</b>	<b>Tempo na atividade</b>	<b>Produto(s) comercializado(s)</b>	<b>Quanto comercializa (mês)</b>
Distribuidor A	30 anos	Leite, queijos, bebida láctea, achocolatados e requeijão.	80 mil litros
Distribuidor B	30 anos	Leite, queijos, bebida láctea, achocolatados e requeijão.	30 milhões litros
Distribuidor C	28 anos	Leite, queijos, bebida láctea, achocolatados e requeijão.	100 packs (com 12 caixas em cada pack)
Distribuidor D	57 anos	Leite, queijos, bebida láctea, achocolatados e requeijão.	Não quis informar

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

## 5.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO SEGMENTO PROCESSADOR

### 5.2.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL

Em geral, os processadores de leite não souberam indicar quais são as leis ou regras do leite quanto à utilização da embalagem, mas a fala do laticínio A resume a resposta de todos: “A embalagem precisa ser própria para alimento, mas não sei dizer bem as regras, pois já vem pronto. Também existem as regras da rotulagem, o que precisa ter e onde”. De fato, a ANVISA possui a Resolução RDC 91/2001 acerca das embalagens para o alimento em que é destacado que as embalagens que entram em contato direto com o alimento devem ser fabricadas de acordo com as boas práticas de fabricação a fim de que não produzam migração de componentes indesejáveis para o alimento (ANVISA, 2001).

Além disso, essa Resolução da ANVISA (2001) dispõe que as embalagens devem possuir sistemas de fechamento ou lacres que impeçam a abertura involuntária das embalagens. E outra regra destacada por esse órgão é que as empresas desenvolvedoras das embalagens precisam se atentar a uma lista de produtos que podem ser utilizados nos materiais que entrarão em contato com o alimento. Também existem regras específicas para a rotulagem da embalagem:

“Existem duas razões básicas para se rotular alimentos: a primeira é de ordem legal, pois há normas de saúde pública, de metrologia e de defesa do consumidor que



devem ser cumpridas. São exigências legais que garantem a segurança alimentar, a rastreabilidade e a confiabilidade nas relações comerciais. A segunda é de caráter econômico ou comercial. A rotulagem identifica o produtor e o produto. O rótulo promove o reconhecimento do produtor e a diferenciação do produto no mercado” (SECRETARIA DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO, 2019).

Dessa maneira, a Secretaria de Agricultura e Abastecimento (2019), prevê em seu manual, que o rótulo deve possuir algumas informações obrigatórias: nome do produto, marca, origem ou procedência, lista de ingredientes, data de fabricação ou data de embalagem, validade, lote, razão social, localização, telefone para contato, classificação do estabelecimento, CNPJ, modo de conservação e Indústria Brasileira.

Ao perguntar aos laticínios se as regras influenciam na decisão de compra da embalagem e se influenciam no preço, a resposta foi praticamente unânime e um deles disse: “Sim, pois nós analisamos qual fornecedor consegue atender as solicitações da empresa e também cumprem as regras. Não altera no valor, porque as normas são padronizadas”. Também foi perguntado aos entrevistados se existe alguma instituição que ajudam nas regras do setor e com exceção de um laticínio todos disseram que não existe. Apenas o laticínio B informou que a empresa é associada a Associação Brasileira das Indústrias de Queijo (ABIQ) e ainda afirmou que eles auxiliam repassando informações de mudanças e regras para eles.

Por fim, também foi perguntado aos processadores como o comportamento ou a opinião dos consumidores influenciam na definição e utilização da embalagem e como essas informações chegam até eles. Em geral os laticínios responderam que a opinião dos clientes influencia no design e apresentação dos produtos. Alguns fizeram pesquisas de mercado, outros receberam sugestões pelo SAC e alguns laticínios falaram pela experiência que possuem no mercado.

## 5.2.2 ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO

### 5.2.2.1 INCERTEZA

As incertezas associadas na transação entre os processadores de leite e os distribuidores estão relacionadas a própria embalagem, pois se a embalagem apresentar algum

problema os distribuidores devolvem o produto para o processador. A fala do entrevistado do Laticínio B resume a resposta dos demais, dizendo:

A embalagem é um ponto chave, a embalagem gera valor, ela é o alimento, traz uma segurança para o laticínio e para o cliente, ela é a apresentação e o marketing de todo dia. A embalagem é muito importante e precisa ter todo o cuidado. Não adianta ficar focado só na formulação do produto, mas se atentar para a embalagem também. A embalagem hoje também ajuda a aumentar a vida do produto, segurando o nitrogênio que é colocado para aumentar a durabilidade.

Neste caso, o problema na embalagem afeta diretamente na venda do produto final, pois se a embalagem apresenta algum problema pode causar perda do produto, seja por vazamento ou pela entrada de microrganismos, ou diminuir o tempo de vida do produto na prateleira. O Laticínio B ressaltou que já recebeu embalagens delaminando e teve que devolver tudo ao fornecedor. Além de problemas que interferem na qualidade do produto, a embalagem também pode apresentar incertezas quanto a aparência. O Laticínio F, por exemplo, informou que já recebeu embalagens com a impressão torta e isso fez com que ele levasse mais tempo para embalar os queijos, visto que era necessário ajeitar de forma que o erro não ficasse evidente. Mas para minimizar seu prejuízo, o mesmo solicitou desconto para o pedido feito posteriormente.

Outra incerteza existente está relacionada com o prazo de entrega do produto e com a quantidade acordada. O Laticínio A relata: “as vezes os fornecedores atrasam. Faz o pedido no caso da embalagem do leite, tem que pedir com 30 dias de antecedência. Então tem que calcular e acaba trabalhando no limite de quantidade”. A falta de embalagem acaba atrapalhando o processamento, envase do produto e muitas vezes até mesmo na negociação com os distribuidores, pois nas palavras do mesmo laticínio: se ficar sem embalagem não consegue entregar para os mercados. E se atrasa corre o risco de perder o cliente [...]”.

Contudo, apesar dessas falhas, todos os entrevistados mencionaram que os problemas foram resolvidos, pois as embalagens com problemas foram trocadas e os atrasos não prejudicaram de forma excessiva, pois todos os laticínios informaram que trabalham com estoque de segurança. Entretanto, mesmo as fornecedoras de embalagens resolvendo, essas incertezas interferem, diretamente, na venda do produto, pois atrasaria a venda dos produtos lácteos para o distribuidor.

Existem incertezas na embalagem que estão ligadas a transação do processador com o distribuidor dos produtos. Nas palavras do Laticínio F: “nossa produção está bem alinhada, então dificilmente ocorre do mercado cancelar pedido ou alguma coisa do tipo. O que pode acontecer é a temperatura do produto chegar mais elevada do que deveria e precisar devolver

o produto”. O Laticínio G complementa dizendo que outras incertezas são os micros furos ou avarias na embalagem. Essa incerteza traz grandes prejuízos para os processadores, pois de acordo com eles, quando ocorre esse tipo de situação, o produto devolvido precisa ser descartado por regras da vigilância sanitária.

Também foi perguntado como a embalagem influencia na relação dos processadores com os distribuidores e, apesar de alguns responderem que não influencia, no decorrer da conversa todos informaram que se ocorre algum problema nos produtos lácteos, geralmente está ligado à embalagem. Nas palavras do entrevistado do Laticínio D: “Geralmente o problema que ocorre é na embalagem. Amassamento ou trinca da embalagem, como ela tem camada de alumínio e polietileno e trincou o alumínio dá passagem de microrganismo e dá problema. Se às vezes 1 embalagem dá problema, o distribuidor devolve o caminhão inteiro, então afeta muito”.

Outra incerteza é que, segundo os entrevistados, a embalagem não entra na negociação de preço do processador com o distribuidor, mas entra como uma obrigação do laticínio trocar a mercadoria, caso o distribuidor perceba algum problema no momento da entrega. O entrevistado do Laticínio D afirma “A embalagem interfere no produto. Tem que fazer um produto bom e uma embalagem bonita, mas o preço tem que estar de acordo, porque não adianta comprar a melhor embalagem do mundo, mas encarecer muito o produto” e o Laticínio C complementa: “Entram quando ocorre alguma avaria e eles precisam trocar”.

#### 5.2.2.2 FREQUÊNCIA

Para entender um pouco do relacionamento dos processadores com os fornecedores de embalagem, foi perguntado como o laticínio selecionava estes fornecedores e, em geral a resposta do Laticínio E resume a dos demais: “A empresa recebe visita de  $n$  fornecedores, primeiro a gente vê o preço, se é interessante faz um lote piloto e deixa estocado dentro da fábrica e vê se a embalagem é isso que o vendedor propôs. Já teve teste com empresa que não foi selecionada”. O entrevistado do Laticínio A complementa: “Os fornecedores são antigos, na época foram selecionados pela qualidade e agora continuam pela confiança. Os critérios levados em consideração são preço e qualidade da embalagem”.

Após compreender como foi o primeiro contato e como continua até hoje entre esses dois agentes buscou-se entender com qual frequência os processadores precisavam comprar novas embalagens e se essa compra é influenciada pela distribuição. Conforme os entrevistados, as compras são feitas por pedidos semanais, mensais, trimestrais e até mesmo anuais e podem variar devido à demanda de pedido dos distribuidores. De acordo com o Laticínio D: “sim, é influenciado, quando vende mais, faz um pedido maior”. Dessa forma, os sujeitos pesquisados recorrem aos mesmos fornecedores para comprar novas embalagens, mas afirmam que possuem outros fornecedores em caso do fornecedor padrão falhar.

Buscou-se saber também o tempo médio de relacionamento dos processadores com os distribuidores. De forma unânime, os laticínios não souberam precisar um número, mas disseram que os relacionamentos são de anos, de maneira a gerar confiança entre as partes. Contudo, também foi apontado que diariamente são feitas tentativas de se relacionar com novos distribuidores para aumentar seu volume de vendas. Além disso, a forma de comercializar com os novos distribuidores ocorre um pouco diferente dos antigos, isso porque segundo o Laticínio A: “As redes de supermercado você paga pra tá lá dentro, então depende de negociações. No caso hoje se eu for tentar entrar em novos supermercados preciso ir lá e negociar, mas os antigos não precisa mais fazer essa negociação, basta atender os pedidos”.

Em geral, para os processadores de produtos lácteos o tempo interfere na relação com os distribuidores. Segundo eles, quanto maior a frequência de venda com os distribuidores maior o esforço em atender conforme é solicitado. O Laticínio A, por exemplo, realizava o processamento de um certo queijo para vender apenas na cidade de Maringá-PR, porém um dos distribuidores que compram com mais frequência solicitou que o laticínio passasse a vender esse produto também nas unidades de Londrina-PR. Apesar de aumentar as despesas para conseguir entregar na unidade solicitada, o processador acabou aceitando para não perder o cliente que compra com tanta frequência e afirmou que se fosse outro provavelmente não atenderia à solicitação.

O Laticínio C, por sua vez, afirma que os problemas mais recorrentes na transação são as avarias na embalagem, mas que quanto maior é a frequência de venda para o distribuidor, mais facilmente é resolvido, pois um mercado que compra poucas vezes acaba perdendo a confiança quando o produto chega com algum problema. Por outro lado, quando o cliente compra frequentemente sabe que os problemas acontecem de maneira esporádica e também que será realizada a troca para que eles não sejam prejudicados. O Laticínio D também pontuou: “tem que cumprir com os prazos e com a quantidade, mas tudo é uma questão de

negociação, de conversar, então quando existe um relacionamento longo e frequente resolve (eventuais problemas) mais fácil”.

Pode-se observar que para todos os entrevistados a transação ocorre de forma recorrente. Mesmo que tenha apenas um contrato inicial e as negociações sejam feitas pelo mercado *spot*, a identificação entre as partes influencia no relacionamento da transação entre estes agentes. A elevada frequência e as constantes negociações (algumas vezes, pela grande quantidade de concorrentes que fornecem produtos lácteos) definem uma complexidade maior na transação para o segmento processador.

### 5.2.2.3 ESPECIFICIDADE DO ATIVO

Em geral, praticamente todos os entrevistados disseram que não existe alguma característica específica da embalagem que apenas um ou outro fornecedor consegue atender, mesmo para embalagens destinadas à produtos lácteos, ou seja, pode ser caracterizado como uma espécie de *commodity*. Porém, existem transações que os processadores de leite precisam alterar um pouco a embalagem, seja em tamanho ou a rotulagem, para atender à solicitação dos distribuidores.

O Laticínio A, por exemplo, geralmente vende um determinado produto (não quis especificar qual) em embalagens de 1 quilo, porém, quando eles participam de licitações é necessário utilizar uma embalagem de 900 gramas, específica para esse distribuidor. Já o Laticínio B relatou que eles fazem produtos para outras determinadas marcas e, para isso, as embalagens são enviadas para que o laticínio possa realizar o processamento e envase do produto lácteo e posteriormente entregar para a devida marca.

O Laticínio E informou que participa do Programa Leite para as Crianças. O processador é quem escolhe qual embalagem e de onde será comprada, mas as normas são definidas pelo Estado, que é responsável pelo programa, da mesma forma como o pagamento. O Laticínio G produz uma ricota de 5 quilos com uma formulação e modo de preparo especial apenas para um distribuidor que solicitou. A embalagem neste caso sofreu apenas alteração de tamanho para atender às especificações. Os demais processadores de leite não fazem nenhum produto ou embalagem específica para um determinado distribuidor.

Apesar de mudar as embalagens para atender às licitações, o Laticínio A não precisou realizar nenhum investimento específico para realizar essa transação. Foi necessário apenas solicitar um novo tipo de embalagem que se adequasse para seu fornecedor. Da mesma forma, o Laticínio G não precisou realizar investimento específico para fabricar a ricota de 5 quilos solicitada pelo distribuidor, apenas pediu para seu fornecedor de embalagem mandar embalagens maiores.

Por outro lado, quando o Laticínio B foi questionado se realizou investimento específico, respondeu: “sim, está sendo feito. Estamos definindo uma linha padrão para algumas empresas (BK) que estamos fechando contrato. Produtos, embalagens, ingredientes tudo para eles”. O Laticínio E também precisou fazer investimentos, pois o Programa Leite para as Crianças exige que sejam adicionados componentes, como vitaminas, a fim de enriquecer o leite. Porém, como o leite é pasteurizado, o processador precisou comprar uma máquina que injeta esse componente em um determinado ponto da produção, para que não ocorra perda nas propriedades nutritivas.

Quanto a especificidade locacional, identificou-se um nível de especificidade de ativo baixa com relação à localização do fornecedor de embalagem, pois em geral é o fornecedor que paga o frete. A maioria dos laticínios respondeu que a localização do distribuidor é importante, visto que o produto comercializado precisa ser refrigerado. Nas palavras do Laticínio G “a localização do distribuidor conta um pouco porque os de longe precisam de uma logística mais planejada para não estragar os produtos”. Isso significa que é possível entregar para lugares mais longe, mas existe um custo de transação maior para estabelecer centros de distribuição estratégicos. O Laticínio C, por outro lado, é o único que fornece apenas produtos lácteos que não precisam de refrigeração, então afirmou que a localização do distribuidor não é fator importante.

Para a especificidade temporal, notou-se um nível de especificidade alta, pois grande parte dos laticínios entrevistados comercializam produtos com o prazo de validade menor, como leite pasteurizado e alguns tipos de queijo e, devido a isso, só conseguem vender no Estado ou até mesmo nos arredores da própria cidade. Nesse sentido, caso ocorra qualquer problema, como a quebra de um caminhão no transporte do produto, os processadores poderão ter perda de valor do produto.

A maioria dos processadores informou ainda que não existe dependência de um único distribuidor, pois tentaram pulverizar ao máximo as vendas. Porém, segundo o Laticínio A, que participa de licitações: “no caso de leite empacotado a gente trabalha pro governo. Leite para as crianças, no envase esse é um cliente que pega em torno de 50% do envase, então

acaba dependendo dele”. O Laticínio B também afirmou que depende mais de um distribuidor em específico, porém que está tentando mudar esse cenário, buscando negociar com outras grandes redes.

### 5.2.3 DIMENSÕES MENSURÁVEIS

Notou-se que todos os processadores de produtos lácteos precisam das mesmas informações para realizar a compra da embalagem. Questões sobre preço, tipo da embalagem, espessura, frete, prazo de entrega e tamanho da embalagem são informações relevantes para adquirir o produto do fornecedor. Nesse sentido, mensurar essas informações, quantificá-las de acordo com os entrevistados é fácil. O Laticínio C afirma: “Cada embalagem possui uma ficha técnica que os fornecedores precisam seguir, espessura, coluna, material, gramatura”.

O Laticínio D complementa que, além da ficha técnica, é preciso “saber se a empresa tem uma boa reputação, se os produtos que ela usa são de qualidade e se vão responder ao que a gente necessita”. Além disso, o entrevistado do Laticínio B indicou que as informações disponíveis no Ministério da Agricultura devem ser seguidas pelos fornecedores de embalagem, como o tamanho da letra, onde a escrita deve estar localizada, o tamanho e a espessura. O Laticínio A afirmou que o controle das informações ocorre de maneira fácil, pois o fornecedor de embalagem envia a ficha técnica ao entregar o produto. Porém, mesmo com o acesso fácil a informação, alguns processadores de produtos lácteos afirmaram que fazem novos testes para verificar se as embalagens estão próprias para uso e se elas de fato apresentam as especificações informadas.

O laticínio E, por exemplo, afirmou que possui um laboratório dentro da empresa para e realiza análises para verificar se existe contaminação nas embalagens compradas e até mesmo testes periódicos em suas máquinas para manter o padrão do produto. Além disso, esse entrevistado disse que analisa visualmente para verificar se existem furos ou avarias. O Laticínio G também afirmou que faz alguns testes ao receber a embalagem, mas grande parte apenas faz uma análise visual.

Perguntou-se aos entrevistados se era feita alguma análise quanto à segurança do alimento (leite), como ocorria e se era custoso ou difícil de mensurar. De maneira unânime, os processadores de produtos lácteos responderam que fazem algum tipo de análise, sendo algumas mais simples e outras mais complexas envolvendo máquinas ou equipamentos,

porém que não é custoso, pois já existem pessoas ou setores especializados que foram designados justamente para realizar essa análise.

O Laticínio A, por exemplo, faz apenas uma análise visual quando a embalagem chega e durante o envase para verificar se existem possíveis avarias. Já o Laticínio B afirmou: “a nossa equipe mesmo mede o controle da temperatura, se o envase foi feito corretamente e com as medidas corretas. Verificam o PH também. Não é custoso, pois as máquinas estão bem alinhadas e já tem o pessoal específico para isso”. O Laticínio C complementa que a cada dez minutos são coletadas amostras para realizar os testes.

Quando questionados sobre o que o distribuidor avalia no produto ou na embalagem no momento da compra, todos os processadores afirmaram que eles realizam apenas uma análise visual, verificando informações como: possíveis avarias - como furos, amassados e até mesmo a aparência do produto – data de fabricação, data de validade, lote e temperatura. Porém, não existe uma análise mais detalhada ou alguma avaliação mais complexa que dependa de investimentos específicos por parte dos mercados.

Com relação a essa avaliação feita pelos distribuidores, os principais problemas encontrados, segundo os laticínios, foram a proximidade do vencimento dos produtos, temperatura mais elevada que o ideal e avarias na embalagem, como furos, estufamentos, trincos e amassados. Nas palavras do laticínio D: “Já aconteceu de devolver porque a validade está próxima, pois os mercados querem os produtos frescos”. Os processadores que trabalham apenas com queijo frescal ou leite pasteurizado são os que mais se prejudicam com o prazo de validade, pois são produtos que perecem mais rápido. Então, eles precisam fabricar e entregar no dia ou o mais rápido possível para maior aproveitamento.

Apesar disso, o Laticínio E também relata que teve problemas: “Já tive produto que chegou com temperatura maior que o permitido e voltou tudo para a fábrica”. O Laticínio B também afirmou que teve problemas com a embalagem, mas no caso deles ocorreu a delaminação. E o Laticínio F complementa: “o que já aconteceu foi chegar mais quente do que deveria ou ter furo que fez entrar gases”, pois ele trabalha com embalagens termoencolhíveis retirando o oxigênio que garante um aumento da vida útil do produto.

Também foi questionado que tipo de exigências de informação são apresentadas pelos distribuidores e todos os processadores de produtos lácteos responderam que são fabricação e validade. Alguns ainda complementaram que os mercados solicitam a ficha técnica e o Laticínio B complementou que outros dados importantes são dados sobre a empresa processadora do produto, como por exemplo, o telefone e o endereço. E o Laticínio C disse



que existem alguns distribuidores mais exigentes que solicitam um laudo de análise do produto comprado.

Com base nestas informações exigidas, foi questionado se as embalagens auxiliam na avaliação do produto pelo distribuidor e os todos os processadores afirmaram que sim. O Laticínio A ponderou: “auxilia, pois o mercado confere apenas na embalagem o peso do leite. Já no caso do queijo não auxilia tanto quanto a isso porque tudo é pesado novamente. O que auxilia é a fabricação e validade”. E o Laticínio C complementa: “sim, pois o distribuidor precisa confiar no que está escrito na embalagem já que não conseguem avaliar o produto em si”.

#### 5.2.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Apesar de não ser o foco do estudo, foi perguntado aos entrevistados como ocorrem as compras das embalagens e se os fornecedores cumprem com o que foi acordado. Em resposta, os laticínios informaram que são feitas por orçamentos ou como os entrevistados costumam chamar, por pedido. Além disso, o que costuma acontecer é vir um pouco mais do que foi pedido e os fornecedores justificam pelo fato de que a máquina que produz a embalagem não é exata, mas que isso não se torna um problema.

Um dos problemas mais comuns apontados por alguns processadores são atrasos na entrega e isso é uma informação importante, porque se não houver um estoque de segurança, o atraso pode prejudicar na transação do laticínio com o distribuidor. Dessa maneira, os processadores precisam trabalhar com medidas preventivas para que o atraso não prejudique a cadeia a jusante. O Laticínio F também apontou que já recebeu embalagens com o *layout* torto e apesar de conseguir utilizar a mesma, teve que dispor maior tempo para arrumar o produto de maneira que o erro não ficasse perceptível ao comprador.

Tratando da transação entre processadores e distribuidores, a venda dos produtos lácteos ocorre de maneira diferente para cada mercado. Os entrevistados explicaram que as grandes redes de supermercados exigem um contrato para começar os negócios e depois solicitam a compra por meio de pedidos. Já os mercados menores realizam a compra por meio do mercado spot. Alguns entrevistados disseram que os representantes ligam ou se deslocam até o distribuidor questionando quais produtos e a quantidade que eles desejam. Outros

afirmaram que os próprios distribuidores entram em contato, via e-mail ou telefone, para realizar o pedido.

Nesse sentido, os processadores que buscam entrar nas grandes redes de supermercado precisam se sujeitar a aceitar termos estabelecidos no contrato, tais como prazo de entrega, qualidade do produto, multas por não cumprimento, patrocínio em datas estabelecidas, tempo determinado entre a entrega do produto e a data de validade, entre outros. Esse contrato fica vigente durante todo o relacionamento entre esses agentes, então cada pedido feito deve estar de acordo. A quantidade de entrega não é um dos critérios abordados no contrato, pois o distribuidor faz o pedido conforme analisa a necessidade do estabelecimento. Os processadores que possuem contrato afirmaram que nunca ocorreu quebra, mas que já receberam multa por não cumprimento de algum item.

Segundo os entrevistados, a forma de comercializar por meio do contrato é uma imposição direta das grandes redes de supermercado. Porém, pode-se notar que a embalagem é um dos requisitos presentes no contrato, visto que caso que está estabelecido neste documento que se existir avarias na embalagem, o processador deve trocar a mercadoria, sendo passível de multa por não cumprimento.

Em geral, a venda dos produtos lácteos é feita por unidade ou por peso, dependendo do tipo de produto e segundo os entrevistados o preço de venda é definido de acordo com a negociação feita com o distribuidor. O Laticínio A afirmou que o preço precisa ser negociado pela quantidade de concorrentes disponíveis no mercado, e o Laticínio G, por sua vez, disse que muda o valor de acordo com o Estado, no caso, vende mais caro para São Paulo do que para o Paraná. Mesmo com a negociação, grande parte dos processadores disse que a embalagem não é um dos fatores negociados, com exceção do Laticínio B, que utiliza embalagens de vidro para alguns produtos e o valor agregado é repassado para os mercados.

Perguntou-se aos processadores se já ocorreu alguma perda significativa em determinada venda por causa da embalagem e se isso ocorreu, quais foram as razões. O Laticínio A respondeu: “Já teve perda por atraso, o fornecedor não entregou então a gente não conseguiu embalar a tempo”, já o Laticínio C e o G afirmaram que as vezes o produto volta devido avarias na embalagem ou pela temperatura que o produto chega nos mercados, porém que não foi caracterizada como uma grande perda. O Laticínio C ainda disse que os prejuízos de troca por avarias já estão incluídos nos cálculos.

Por outro lado, os Laticínios B e E associam a perda de vendas com a qualidade, aparência, o *layout* das embalagens. Nas palavras do entrevistado B: “Acredito que isso ocorre, porque a gente cria uma embalagem como um apelo, mas pode ocorrer de fazer uma

embalagem com foco nas crianças, mas a venda sai para adultos e isso pode reduzir as vendas”. Já o Laticínio E afirmou: “Acho que está relacionado com a aparência da embalagem. Se uma embalagem é extremamente inferior a dos concorrentes a venda será menor”.

De forma unânime, os entrevistados relataram que a embalagem não influencia na forma de relacionamento com o distribuidor, mas que pode facilitar a venda para o consumidor final, pois conforme afirmado por eles a embalagem é a apresentação, a “roupa” do produto e o veículo de comunicação. O Laticínio A ainda contou que eles vendem três tipos de marcas diferentes de leite pasteurizado, mas que o produto em si é exatamente igual. Ele disse ainda que a embalagem de uma delas acaba, é possível fazer o envase na embalagem da outra marca, mas o consumidor final apresenta certa resistência, pois já possui uma confiança na outra marca.

Além disso, os processadores de maneira geral acreditam que a embalagem pode gerar mais confiança não só na relação com o distribuidor, mas principalmente com o consumidor final, pois a embalagem carrega a marca da empresa. Nas palavras do Laticínio E: a embalagem “é o primeiro contato com a empresa, pra ela entrar, ela precisa ter o preço melhor e provar que a embalagem é igual ou superior dos concorrentes”. O Laticínio D além de confirmar que acredita, justificou: “[...] porque conforme ocorrem mudanças, as embalagens precisam mudar junto”.

### 5.3 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DO SEGMENTO DISTRIBUIDOR

#### 5.3.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL

As principais regras, formais e informais quanto à venda de produtos lácteos apontadas pelos distribuidores foi necessidade de câmara refrigerada para produtos como bebidas lácteas, leite pasteurizado, queijos e requeijões, manuseio com equipamentos de higiene como luvas e tocas, período de exposição do produto na loja, a embalagem ser própria para o tipo alimento, correta apresentação do produto nas gôndolas, forma de armazenamento e regras relacionadas ao prazo de validade (os produtos vencidos devem ser retirados imediatamente das prateleiras).

Metade dos distribuidores respondeu que as regras não influenciam na decisão de compra dos produtos lácteos dos processadores, porque segundo o Distribuidor D: “não influência, pois todos os fornecedores precisam obedecer estas regras”. Mas, contrariando essa resposta, o Distribuidor B apontou que as regras com prazo de validade interferem na transação: “A validade fora do prazo, tem regra de 1/3 (um terço) da validade. Se tiver abaixo de 1/3 não recebe o produto. Caixa amassada é devolvida pelo pessoal do recebimento. Se tiver 1 caixa estourada, devolve o *palet* inteiro”. Além disso, o Distribuidor A relatou: “sim, toda decisão de compra é em função a qualidade do produto, tempo de exposição, validade e nutrientes. Também influencia no preço, pois a concorrência é muito forte”.

Apesar de existirem regras para regulamentar a venda de produtos lácteos, os mercados entrevistados afirmaram que não há nenhuma instituição que ajudam nas regras do setor e o Distribuidor A ainda aponta que: “as regras de preço e produto são determinadas pelo mercado”. Quanto à fiscalização, os distribuidores apontaram que ocorre vistoria variada entre órgãos da prefeitura, vigilância sanitária, Inmetro e até mesmo a fiscalização interna. Os principais problemas encontrados durante a fiscalização são avarias na embalagem – estufamento, amassado, furos – temperatura acima do ideal, que no caso dos queijos os mercados afirmaram que pode coalhar o produto e, por fim, o vencimento da data de validade.

Foi questionado aos distribuidores se na opinião deles, os consumidores influenciam na definição e utilização das embalagens de produtos lácteos e de forma unânime eles responderam que existe influência. Segundo o Distribuidor A: “sim, o cliente olha muito a parte da embalagem e da perfeição do produto. Por isso o mercado coloca o produto de maneira bem visível e organizado para o cliente olhar a embalagem e pelo conhecimento dele, marca, tradição e qualidade do produto”. E o Distribuidor B complementa: “sim, pois o consumidor é o chefe do negócio. Se ele reclama de alguma embalagem é comunicado ao mercado e eles repassam para os fornecedores”.

O Distribuidor C apontou que nunca realizou pesquisa de mercado para investigar se de fato o cliente influencia na definição e utilização destes tipos de produtos, porém durante seu tempo no trabalho percebe que de fato existe. Já o Distribuidor D afirma que os consumidores expressam sua opinião quanto a embalagem, mas o principal fator decisivo da compra é o preço do produto e exemplifica: “no caso do leite com tampa de rosquear, se ele estiver mais caro que o normal, os clientes por mais que preferem o de tampa, compram o outro”.

### 5.2.3 ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO

#### 5.2.3.1 INCERTEZA

Da mesma maneira como foi observado para os processadores, as incertezas associadas na transação entre os processadores de leite e os distribuidores estão relacionadas à própria embalagem, pois se a embalagem apresentar algum problema o mercado não recebe o produto do processador e, caso o problema ocorra dentro do estabelecimento do distribuidor, a venda não é efetivada. Os entrevistados afirmaram que a embalagem é capaz de influenciar o produto comercializado por meio da apresentação do produto, a qualidade, durabilidade e proteção.

Os distribuidores apontaram que a embalagem é a única forma de verificar as propriedades do produto, pois segundo o Distribuidor A: “não dá pra saber se é um produto novo, ou se já foi reembalado, se é um produto que já estava há um tempo no laticínio”. Isso ocorre, porque os distribuidores não realizam nenhuma fiscalização do produto em si para comprovar se o que está escrito na embalagem de fato está sendo entregue. A única fiscalização feita por eles é a pesagem de alguns tipos de produtos e a visual, onde eles analisam se existe qualquer problema na embalagem ou, no caso de produtos com embalagens transparentes, eles verificam a aparência do próprio produto.

Nesse sentido, o Distribuidor C aponta: “as principais incertezas são qualidade do produto e avarias na embalagem. Já aconteceu do cliente levar o barriga mole, ferver e já estragar, então a gente tem que trocar. Mas isso é repassado ao laticínio”. Por leite “barriga mole” o entrevistado se refere ao leite pasteurizado que é comercializado em uma embalagem flexível. É possível identificar por meio das respostas dos mercados, que precisa existir uma certa confiança no laticínio e na própria embalagem em que consta os dados observados, como por exemplo a validade. O Distribuidor B ainda apontou que é necessário confiar nas informações presentes na embalagem, pois não é possível analisar se o leite zero lactose, por exemplo, de fato não tem nenhum resquício de lactose.

Também foi questionado aos entrevistados se existe alguma incerteza quanto à qualidade das embalagens apresentadas que influenciam no processo de armazenagem e todos afirmaram que sim, há incertezas. O Distribuidor B aponta: “sim, às vezes a embalagem tem problema no fecho, abre sozinha. No caso do queijo fatiado, se o *insulfilm* não for de

qualidade começa a abrir e estraga o produto. A espessura do leite barriga mole estoura mais fácil”. O Distribuidor C complementa: “alguns produtos precisam de um recipiente para armazenar, não dá para empilhar um em cima do outro”.

O Distribuidor A também aponta que já ocorreu de os produtos lácteos comprados chegarem com uma embalagem fraca ou mal estruturada, como no caso deles, muito larga em certo lugar, estreito em outro, causando um certo desconforto para armazenar. Mas o entrevistado apontou que o laticínio que efetuou as vendas se disponibilizou para realizar a troca deste lote. Por fim, o Distribuidor D apontou: “o cuidado precisa ser maior com as embalagens mais frágeis. Se a embalagem chega com algum problema (aparente), eles não deixam nem descarregar, já manda voltar para o fornecedor na mesma hora”.

Apesar das incertezas, os mercados entrevistados afirmaram que não há nenhuma característica em particular da embalagem que considera na aquisição dos produtos lácteos. Isso, porque segundo o Distribuidor C: “todos eles têm a mesma característica independente da marca de cada um”. E o Distribuidor D complementa: “apenas verifica o tempo de vida do produto e se a embalagem está ok”.

#### 5.2.3.2 FREQUÊNCIA

Foi questionado aos entrevistados como o mercado seleciona os fornecedores de produtos lácteos. O Distribuidor A disse: “todos os fornecedores são cadastrados no sistema do mercado. Cada cadastro novo vai para uma análise e fiscalização, avaliação da qualidade e colocação dele no mercado. Depois da análise, a rede compra um pouco do produto para verificar se ele terá boa rotatividade”. Por outro lado, o Distribuidor B afirmou que procura não oferecer muitas marcas ao mesmo tempo, pois “cada marca tem uma função na gôndola, tem consumidor que compra pela marca, outros pelo preço”.

Os outros dois mercados afirmaram que a seleção dos fornecedores é baseada na solicitação do consumidor final e pelo preço do produto. Durante a entrevista foi possível perceber que não há uma pesquisa de mercado para saber as preferências, mas os próprios clientes questionam se existe comercialização de uma determinada marca ou produto e com base nisso, o distribuidor procura pelo processador responsável a fim de inserir em seu comércio. Mas conforme apontado anteriormente, também é levado em consideração o valor

cobrado pelo laticínio, pois o distribuidor vai analisar se a demanda realmente compensa para inserir esse novo produto ou marca.

Quanto ao tempo de relacionamento entre processadores e distribuidores, com exceção do Distribuidor C, os mercados disseram que é de longo prazo, mas que constantemente fecham negócio com novos laticínios. O Distribuidor C apontou que: “o relacionamento não é muito longo, pois o mercado é pequeno, então quando a quantidade não vale a pena acabam comprando diretamente com o atacadista”. Este relato ocorre principalmente com os leites ultrapasteurizados, mas foi observado durante a entrevista que estava sendo entregue queijos frescos e ao questionar, o entrevistado ressaltou que a relação com esse processador ocorre faz um tempo. Por outro lado, a resposta do Distribuidor B resume dos demais:

Geralmente o relacionamento é de longo prazo. Influencia, pois existe uma parceria, pois a empresa começou familiar e muitos fornecedores são desde essa época, tendo um relacionamento próximo. Quando tem uma oportunidade de negócio, por exemplo, o fornecedor leva para o supermercado que tem mais proximidade.

Quanto à frequência da compra dos produtos lácteos, os distribuidores A, B e C afirmaram que recebem semanalmente, com exceção de alguns queijos e do leite ultrapasteurizados que são recebidos diariamente. Em contrapartida, o Distribuidor D afirmou que produtos lácteos de todos os tipos são recepcionados diariamente, pois trata-se de um mercado atacadista que realiza vendas grandes, até mesmo para outros mercados ou empresas.

### 5.2.3.3 ESPECIFICIDADE DO ATIVO

Neste ponto encontrou-se características iguais para os entrevistados quanto a existência de uma embalagem específica para a transação realizada com o processador. Todos afirmaram que não existe e o Laticínio C ainda complementa: “são padronizadas, do jeito que vem do laticínio, [...] todos eles têm a mesma característica independente da marca de cada um”. Assim como a padronização quanto às embalagens dos produtos lácteos recebidos, os distribuidores apontaram que não há nenhuma característica em especial associada à embalagem que seja considerado no momento da aquisição do produto. Apenas é observada a conformidade das embalagens, a data de fabricação e validade.

Também foi questionado se os mercados fazem processo de embalagem de produtos lácteos no estabelecimento e a maioria respondeu que faz para queijos, que são adquiridos por

peso, fatiados no próprio mercado e embalados para venda em bandejas de isopor e fechadas com plástico filme transparente. Além disso, esses produtos ganham uma nova rotulagem, com dados fornecidos pelos distribuidores. Apenas o Distribuidor D afirmou que não faz esse processo, pois eles não realizam manuseio de produtos lácteos, pois fazem a comercialização conforme o produto chega do processador.

Quanto à especificidade temporal, identificou-se um nível de especificidade de ativo alta para produtos com menor prazo de validade, como alguns tipos de queijo e leite pasteurizado em que são negociados com processadores que entregam diariamente, então ou o laticínio precisa estar localizado próximo ou ter um centro de distribuição que consiga realizar essa rotatividade. Porém, quanto aos produtos que possuem prazo de validade estendidos, o nível de especificidade de ativo é baixo, pois existe uma folga no tempo de processamento e venda para os distribuidores.

Assim como apontado acima, o prazo de validade é uma informação importante para os distribuidores que vai influenciar na aquisição dos produtos lácteos. Todos os mercados entrevistados afirmaram que não recebem produtos com a validade próxima de vencer, nas palavras do Distribuidor B: “se não obedece a regra de ter 1/3 da vida, não pega o produto” e o Distribuidor D complementa que o prazo de validade “influencia no tempo de venda do produto. Só recebe produtos que tenham pelo menos 70% de vida útil ainda”.

Também foi questionado o tempo de armazenagem dos produtos e se o tipo de embalagem influencia e de maneira geral foi respondido que os produtos lácteos ficam armazenados semanalmente. O Distribuidor A disse: “o leite UHT também é comprado duas vezes por semana. Evita fazer estoque para não criar avarias ou infiltrações. Ou tenha algum problema com a embalagem”. Por outro lado, o Distribuidor B apontou: “quando o produto começa subir o valor, eles (departamento de compras) compram mais para deixar estoque, mas nunca passa de 1 mês, devido ao vencimento. Os produtos que vencem mais rápido não fica mais que uma semana”. De forma geral, os mercados afirmaram que apenas o leite pasteurizado é comprado diariamente e ficam armazenados em média quatro dias.

#### 5.2.4 DIMENSÕES MENSURÁVEIS

Notou-se que todos os distribuidores precisam das mesmas informações para realizar a compra dos produtos lácteos dos processadores. Questões sobre data de fabricação, data de



validade, temperatura, tempo de transporte, estoque do produto, temperatura, aparência, cheiro, possíveis avarias e a maneira que foi armazenado no caminhão são informações relevantes para adquirir o produto do laticínio. Nesse sentido, mensurar essas informações, quantificá-las, segundo os entrevistados é fácil, pois a análise é feita de maneira visual por colaboradores da própria empresa.

Quando o laticínio realiza a entrega dos produtos, os entrevistados afirmaram que fazem a vistoria visual dos produtos para identificar os dados apontados acima, além de analisar se existe algum problema ou alguma informação faltante. Porém, segundo eles, nunca aconteceu de o processador enviar produtos com informações omitidas ou faltantes. Os distribuidores disseram ainda que existem pessoas responsáveis que fiscalizam os produtos quando eles chegam, mas também fazem a vistoria diariamente dos produtos para avaliar se ainda estão no prazo de validade, se ocorreu alguma avaria na embalagem e se o produto não estragou, pois se trata de alimentos perecíveis.

Quanto às informações importantes para realizar a venda do produto lácteo, os distribuidores falaram que os dados nutricionais, peso, validade, fabricação, lote e as especificações do próprio produto (como se contém glúten ou lactose) são relevantes para os consumidores finais. Assim, segundo os mercados, a embalagem auxilia na mensuração, porque a conferência do produto, tanto do distribuidor quanto do cliente, é feita por meio da embalagem. Nas palavras do Distribuidor D: “precisa confiar no que está escrito na embalagem, pois não dá para saber se realmente tem o peso que está indicado ou até mesmo se é zero lactose como consta na embalagem”.

Neste sentido, a avaliação da embalagem para medir se ela está de acordo com o que foi acordado é realizada por pessoas especializadas, que são designadas para essa função, porém sem maiores complexidades ou equipamentos especializados. Os entrevistados afirmaram que os funcionários apenas fazem a análise visual dos produtos que chegaram e daqueles que já estão nas gôndolas dos mercados, conforme apontado pelo Distribuidor A: “a gente olha se a embalagem está com qualidade, se está perfeita. Isso é feito de maneira visual, pois não tem equipamento para verificar”.

Foi questionado aos entrevistados se é feita alguma mensuração do produto relacionada à segurança do alimento e se é difícil ou custoso de mensurar. Nesse sentido, os mercados apontaram que é feita, mas apenas de maneira visual, por meio da verificação de possíveis avarias da embalagem ou por meio da medição de temperatura dos produtos lácteos refrigerados. Segundo o Distribuidor A:

Toda a segurança do alimento ocorre no ato de embalar. Cuidado para fechar corretamente. Geralmente vem pronto do laticínio e precisa confiar que foi feito corretamente. Mas todos os dias os funcionários olham para verificar se existe algum defeito. Tem um custo, pois o funcionário é contratado para analisar o setor que é responsável.

Quanto as garantias previstas associadas a embalagem, tanto para a empresa quanto para o consumidor, os mercados responderam que a embalagem é o fator que vai garantir a qualidade, o peso, as informações nutricionais e a validade. De acordo com o Distribuidor A: “O principal fator de garantia do produto é a embalagem. Uma vez que a embalagem é mal manuseada, malfeita, mal transportada ou o vácuo está incorreto, ela vai avariar o produto. O principal do produto é a embalagem”. E o Distribuidor C complementa que as garantias previstas são: “validade e qualidade, pois não tem como verificar se de fato o produto não está estragado”.

Os entrevistados que comercializam por meio de contrato, apontaram que o contrato elaborado no início do relacionamento com o processador de produtos lácteos não previne problemas associados à embalagem, mas que garante que os laticínios vão se responsabilizar e realizar a troca dos produtos que chegarem com qualquer tipo de problemas na embalagem ou com temperatura acima do permitido. Nas palavras do Distribuidor B: “é estabelecido no contrato que algum problema no produto ou na embalagem deve ser devolvido e o laticínio deve arcar”.

Por fim, foi questionado aos mercados se a forma com que se relaciona com o processador, quando se considera o produto e a embalagem, satisfaz a relação de compra e venda e se há algo para melhorar. A resposta de todos foi que não existe nada para reclamar, pois a relação é satisfatória. Mas o Distribuidor A ainda pontou:

Satisfaz, pois há um consenso de respeito muito grande entre laticínios e empresas. Todo problema que existe é solucionado. Acho que melhorar sempre tem como, por isso existem os consultores comerciais que vão analisar tanto a embalagem quanto os produtos. Existe uma consultoria para que haja melhora contínua.

### 5.2.5 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Com exceção do Distribuidor D, todos os demais realizam a compra de produtos lácteos por meio de um contrato inicial, estabelecido no começo do relacionamento entre os agentes, e, posteriormente, as compras são realizadas por orçamento ou como os entrevistados

costumam chamar, por pedido. O Distribuidor D, por sua vez, estabelece a relação com os fornecedores deste tipo de produto apenas por meio do mercado *spot*.

No momento da aquisição dos produtos, os aspectos que ficam definidos entre os agentes são preço, quantidade, data de entrega e tudo isso fica formalizado no por meio do pedido. Segundo o Distribuidor A: “preço, tipo, quantidade, data de entrega, tudo fica formalizado no momento de realizar o pedido. O preço é combinado em cada compra, porém isso tudo fica formalizado no pedido”. E o Distribuidor B acrescenta: “No contrato ficam mais as informações sobre qualidade, competitividade (se perceber que está pagando mais caro que o concorrente). Se existe atraso, tem multa”.

Foi questionado aos entrevistados, se eles costumam entrar em um acordo com os processadores durante a negociação e pagamento, e se caso as partes discordem, quais são as medidas tomadas. Os distribuidores apontaram que em geral chegam a um acordo facilmente com os laticínios, mas que quando isso não ocorre eles convocam as partes para resolver por meio de reuniões. O Distribuidor A ainda ponderou: “O que acontece é que como são muitas marcas e há sazonalidade, quando um produto fica muito caro e não consegue reduzir, compra-se menos desta marca e procura-se um similar com preço menor”.

Os principais problemas encontrados envolvendo a embalagem no processo de aquisição e venda de produtos lácteos apontados pelos mercados foram as avarias, como furos, amassados, estofamentos, a validade e a própria qualidade (definida por meio da temperatura em que o produto está). Mesmo que os problemas ocorridos sejam na embalagem, o contato para resolver é diretamente com os processadores. Os entrevistados afirmaram que não sabem nem dizer quem são os fornecedores de embalagem contratados pelos laticínios.

Notou-se que, apesar dos processadores de produtos lácteos afirmarem que o aumento no preço da embalagem não é repassado para os distribuidores, na visão deste último agente as variações no valor deste fornecimento são incluídas no preço do produto, causando um aumento no momento da aquisição. Mas essa resposta não passa de suposição por parte dos mercados e o Distribuidor A afirma: “geralmente o preço da embalagem já vem embutido no produto. O que eles percebem é o aumento do preço do produto, mas não sabem identificar se é devido ao produto ou a embalagem em si”.

Foi questionado aos entrevistados se existe uma alteração para eles, quando um processador troca o fornecedor de embalagem e se eles percebem que ocorreu essa alteração. De forma unânime, os mercados responderam que não há alteração alguma com a troca e que eles não possuem contato nenhum com a empresa que fornece embalagens para o laticínio. O

que é percebido pelos distribuidores são as mudanças na própria embalagem. De acordo com o Distribuidor B: “Não, pois mesmo trocando de fornecedor, a embalagem é a mesma. Não somos comunicados que ocorreu a troca. Só descobrimos se foi mudado o tipo da embalagem ou *layout*”.

Em geral, as empresas processadoras de produtos lácteos costumam cumprir o que foi acordado com os distribuidores, independentemente se foi estabelecido no contrato ou se foi apenas um combinado informal entre as partes. Porém, de acordo com os entrevistados, podem ocorrer modificações no que foi acordado anteriormente, como a quantidade ou o prazo em que será entregue. No caso dos distribuidores que possuem contrato com os laticínios, essas mudanças podem acarretar multa, como apontado pelo Distribuidor B: “pode gerar multa, caso não seja avisado e apenas chegue menos que 95% do que foi pedido”.

Apesar de ocorrer mudanças no que foi acordado e até mesmo o estabelecimento de multas, os distribuidores apontaram que nunca foi necessário quebrar o contrato elaborado inicialmente com os processadores. De maneira geral, os conflitos são resolvidos facilmente por meio de conversas informais ou reuniões. Em último caso, segundo o Distribuidor A, quando as divergências não são resolvidas, os distribuidores afirmaram que apenas reduzem a compra desses produtos por um determinado tempo.

Os mercados também apontaram que dificilmente eles descumprem com acordos ou contratos com os laticínios. De acordo com o Distribuidor A: “geralmente o pedido já é baseado no consumo do período. Na primeira semana vende mais e na última vende menos. Então tudo é feito pelo controle de vendas”. Por outro lado, o Distribuidor B afirmou: “o que ocorre é quando o fornecedor pede para não vender o produto abaixo de determinado preço, mas o mercado verifica que os outros estão vendendo abaixo. Então acabam vendendo também, mas esse pedido por parte do fornecedor é informal”.

Ao perguntar se os entrevistados já tiveram alguma perda significativa em alguma venda por causa da embalagem, todos eles responderam que isso nunca aconteceu, pois os problemas ocorridos na embalagem são visualizados no momento da entrega e os produtos são devolvidos automaticamente para os laticínios. O Distribuidor D apontou apenas que já teve perda de vendas, mas que não foram significativas, devido a problemas no próprio produto: “não significativa, mas já ocorreu do lote ter tido algum problema e precisar retirar da loja, fazendo com que clientes procurassem em vão este produto no mercado”.

Por fim, foi questionado em que situações os entrevistados podem deixar de comprar os produtos lácteos do processador e em geral eles responderam que devido a qualidade ou preço. Segundo o Distribuidor A: “Se ocorrer algum problema em inspeção, deixa de comprar

por um período deste fornecedor. Mas voltam quando regularizam” e o Distribuidor B complementa: “Deixo de comprar se percebo que o preço está mais elevado para eles do que para os outros”. Por outro lado, o Distribuidor D apontou que eles nunca deixam de comprar de um determinado processador e justifica: “porque mesmo quando há um grande problema, eles apenas retiram o lote problemático”.

## 6 DISCUSSÃO E ANÁLISE

A partir das discussões apresentadas anteriormente, este tópico tem o objetivo de realizar a análise de conteúdo das informações obtidas, levando em consideração o suporte teórico da Economia de custos de transação e da Economia de custos de Mensuração. Nesta seção, pretende-se analisar como as categorias de análise incerteza, frequência, especificidade do ativo e dimensões da transação, a partir das embalagens, influenciam na estrutura de governança entre processadores de produtos lácteos e os distribuidores no estado do Paraná.

A análise foi realizada a partir da influência que a embalagem exerce nos atributos e nas dimensões mensuráveis da transação entre os agentes apontados anteriormente. Dessa forma, conseguiu-se dissertar como a embalagem utilizada interfere nas transações entre o processador de produtos lácteos e a parte distribuidora destes produtos (mercados).

### 6.1 ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO

A análise pela ECT indica que a incerteza está presente na transação entre os processadores de produtos lácteos e distribuidores, sendo que as principais encontradas nas entrevistas foram: problemas na própria embalagem e a necessidade de confiar no que está escrito na embalagem, visto que é difícil e custoso mensurar se as propriedades do produto entregue são o que de fato combinaram anteriormente. Os distribuidores apontaram que não há como analisar o produto entregue pelo processador antes de realizar a venda, se tornando uma incerteza recorrente passível de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985). Na prática, conforme relatado pelo Distribuidor C, já ocorreu de o cliente comprar um leite pasteurizado e ao chegar em casa, colocar para ferver e perceber que o leite estava estragado.

Os distúrbios na própria embalagem se referem às avarias, como furos, estufamentos e amassados, que podem ocorrer tanto com os fornecedores de embalagens, na etapa de processamento e entrega do produto, quanto nas prateleiras dos mercados e até mesmo na residência do consumidor final. Essa incerteza, por sua vez, pode ser caracterizada como ambiental, visto que as avarias podem ocorrer devido à alta temperatura ou problemas na estrada durante o transporte, por exemplo. Esse problema atrapalha na venda dos produtos

lácteos, pois os lotes que chegam com avarias são devolvidos imediatamente, deixando o mercado em falta desse produto. Além disso, as avarias também são problemas para o processador que perde o produto e possuem custos elevados com a logística de entrega.

De acordo com Farina (1999), os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros em um ambiente de incerteza e, conseqüentemente o espaço para renegociação é maior e quanto maior esse espaço, maiores são as possibilidades de perdas. Notou-se na prática, que mesmo quando apenas alguns produtos estavam com a embalagem avariada, os distribuidores exigiram a troca da mercadoria inteira acarretando em grandes custos de produção e transação para o processador de produtos lácteos, aumentando a perda para os processadores que precisarão enviar outro carregamento (FARINA, 1999). Nesse caso, renegociações são realizadas (custos *ex post*) e custos operacionais são gerados e não distribuídos entre as partes, ficando por conta do processador a solução do problema de reposição e para o distribuidor a perda pela venda não realizada.

Cabe ressaltar que embora os entrevistados argumentem que essas incertezas são recorrentes, ficou evidente que os processadores sempre conseguiram resolver essas contingências. De qualquer forma, esses distúrbios interferem, diretamente, na venda do produto lácteo, que sofrem perdas e atrasos. Observa-se que não se trata de uma incerteza complexa, com impacto e custos de mal adaptação, porém que ocorre de forma recorrente e pode causar grandes perdas para ambos os agentes envolvidos na transação, tanto em termos de eficiência quanto de resultados.

Quanto à incerteza da qualidade do produto, apontada pelos distribuidores entrevistados, essa pode ser considerada mais complexa, pois os custos para analisar os produtos e garantir que estão recebendo o que foi solicitado são muito altos. Devido a isso, os distribuidores acabam utilizando apenas a verificação visual confiando nas informações contidas na embalagem. Segundo Farina (1999), essa incerteza pode causar comportamento oportunista das partes ou até mesmo o desentendimento entre elas, ou conforme indica Williamson (1985), perda de reputação por problemas de mal adaptação, considerada nesse caso associada à reparação do problema.

Caso as perdas por parte dos distribuidores sejam irremediáveis, de acordo com Farina (1999), uma medida extrema a ser tomada é romper a relação, e que para os distribuidores isso significa buscar outros processadores de produtos lácteos e talvez até buscar meios de se verificar a qualidade do produto recebido. Porém, neste caso, surgem maiores custos de transação *ex-ante* e *ex-post* (FARINA, 1999; AZEVEDO, 2000).

Também foi observado que existe a incerteza quanto ao prazo de entrega das embalagens para os processadores de produtos lácteos. De acordo com os laticínios, algumas vezes os fornecedores atrasaram na entrega do produto, porém avisaram antecipadamente que não seria possível atendê-los. De qualquer forma, foi apontado durante a entrevista que essa incerteza não chega a se tornar um problema na transação com o agente distribuidor, pois os laticínios trabalham com estoque. Apenas o Laticínio A apontou que uma única vez não conseguiu vender o produto, pois a embalagem não chegou a tempo.

Porém, a segunda variável observada é a frequência, que por sua vez é caracterizada como recorrente. A frequência alta existente é capaz de reduzir essas incertezas na transação entre os agentes, pois possui grande peso para criar e desenvolver reputação entre as partes, dado que salva guardas são estabelecidas e cumpridas (MONDELLI; ZYLBERSZTAJN, 2008). De forma prática, a frequência recorrente auxilia na solução de problemas, e a reputação é construída pelo cumprimento das salvaguardas. Os processadores de leite buscam reduzir essas incertezas da transação garantindo a substituição dos produtos sempre que os atributos de qualidade não estejam atendidos. Devido a essa recorrência e consequente criação da reputação, os distribuidores fazem uma avaliação mais simples do produto e sabem que qualquer problema será resolvido, embora isso não elimina os custos *ex post* da transação.

Conforme apontado anteriormente, a análise pela ECT indica que a frequência na transação entre os processadores de produtos lácteos e distribuidores é caracterizada como recorrente. Conforme propõe Farina (1999) e Azevedo (2000), a intenção foi identificar se com a criação de reputação entre os agentes há uma redução nos custos de transação, como por exemplo, os custos associados à coleta de informações, e para solução de problemas, dado que salvaguardas estão presentes, conforme destaca Williamson (1985).

Segundo os entrevistados, existem diversos tipos de relacionamentos entre os agentes processador e distribuidor, alguns consideravelmente novos, assim como outros com mais de vinte anos. Porém, de maneira geral, independentemente do tempo de relacionamento, a transação ocorre de maneira frequente com todos. Nesse sentido, de acordo com Williamson (1985), os agentes possuem motivos para querer continuar a transação e isso reduz a possibilidade de comportamento oportunista e, qualquer descumprimento poderia gerar perdas para ambas as partes (FARINA, 1999).

De acordo com Williamson (1985), devido a recorrência da transação, os custos de transação *ex-ante* são reduzidos, como por exemplo o custo de coleta de informações. Os processadores de produtos lácteos já sabem qual o tipo de embalagem, material e informações importantes precisam. Assim como os distribuidores conhecem quais as embalagens



utilizadas pelos laticínios, quais são as informações imprescindíveis e onde elas ficam localizadas. Além disso, as salvaguardas associadas ao produto (normalmente perecível) garantem que os contratos sejam cumpridos, reduzindo os custos *ex post*. Embora a necessidade de contato para solução de problema, que se estabelecem notadamente na apresentação dos produtos (embalagem), indica que custos *ex post* estão presentes.

Com a recorrência das trocas entre esses processador e distribuidor de produtos lácteos é possível que um agente colete informações do outro, reduzindo custos com buscas de informações e planejamentos, por exemplo (FARINA, 1999). O Distribuidor A, por exemplo, apontou que no contato inicial com o laticínio é feito um cadastro que fica registrado no sistema contendo dados de fiscalização, avaliação da qualidade e colocação no mercado, para posteriormente realizar as compras.

Cabe observar que, conforme discutido teoricamente por Williamson (1985), a frequência alta, além de diminuir os custos *ex-ante*, também influencia na redução dos custos de transação *ex-post*, como por exemplo, o custo de monitoramento da transação. De forma prática, isso pode ser visto quando os distribuidores de produtos lácteos não procuram métodos para conferir ou mensurar a incerteza apontada anteriormente em relação a qualidade do produto. Eles confiam na palavra dos processadores e no que está escrito na embalagem do produto entregue e sua aparência. Em suma, a recorrência da transação pode estar relacionada à ideia de reputação e confiança e, devido a isso, proporciona arranjos de governança menos complexos (MÉNARD, 2004), pois essa reputação desmotiva os agentes a atuarem de maneira oportunista (WILLIAMSON, 1985). Isso coloca a embalagem como referência de qualidade para a transação, e na conseqüente geração de custo de transação.

Vale ressaltar que, o Laticínio A possui frequência elevada com um determinado distribuidor, pois as transações ocorrem de maneira recorrente. A frequência da venda do produto lácteo para esse fornecedor interfere no modo como ele transaciona o produto. Na prática, notou-se que esse laticínio não queria expandir seu comércio para outras cidades, mas devido à solicitação do distribuidor, que possui um relacionamento frequente, acabou aceitando. Com isso, é possível perceber que o distribuidor teve custos de transação *ex-ante* reduzidos, pois não precisou ir atrás de outro processador, bem como seus custos de transação *ex-post* reduzindo assim os custos com monitoramento (WILLIAMSON, 1985).

Outro ponto importante é que a frequência recorrente além de diminuir os custos *ex-ante* e *ex-post*, conforme visualizado anteriormente, pode trazer diversos benefícios para os distribuidores. Conforme apontado por um deles: “tendo um relacionamento próximo, quando tem uma oportunidade de negócio por exemplo, o fornecedor leva para o supermercado que

tem mais proximidade” e o outro complementa que a frequência pode facilitar nas negociações, seja de preço ou para solucionar possíveis problemas.

O último atributo da transação é a especificidade do ativo, que segundo Williamson (1985), ocorre quando há um investimento específico para determinada atividade e há um custo muito alto para realocar esse ativo devido à perda de valor. Neste estudo, identificou-se que esse se configurou como baixo, tanto para os processadores quanto para os distribuidores de produtos lácteos. Em geral, observou-se que as empresas não realizaram investimentos específicos altos, seja em equipamentos, ativos humanos, máquinas, dentre outros. Nesse sentido, compreende-se que o ativo transacionado possui um nível de especificidade baixo (WILLIAMSON, 1985).

No caso do Laticínio E, existe a presença de determinadas especificações físicas, que foram criadas para atender a um cliente exclusivo. Esse processador participou e ganhou a licitação do Programa Leite para as Crianças, e um dos requisitos é acrescentar uma vitamina ao leite para enriquecer o alimento dado para as crianças que participam. Porém, devido a pasteurização do leite, essa vitamina precisa ser incluída em um determinado ponto do processamento de forma que não seja perdida nenhuma propriedade e, para isso, o laticínio precisou realizar investimento específico. Então, segundo Williamson (1985), a especificidade neste caso é alta, pois o equipamento foi adquirido apenas para atender as especificações deste programa.

Para este caso, a embalagem também precisou ser feita especialmente para o Programa. O próprio Laticínio faz escolha do local que seria feita a compra da embalagem, mas o Estado é quem decide as normas do que deve conter nela e o tamanho. Com isso, é possível identificar níveis mais elevados de especificidade, em que se estabelece uma relação de dependência entre o laticínio e o distribuidor, dado que ativos dedicados estão presentes. Porém, infere-se que existe dependência maior na relação, sendo que o processador possui interesse para que a transação e negociação ocorram (WILLIAMSON, 1985). Isso acontece, porque, de acordo Williamson (1985) existe a presença de investimento específico de ativo do tipo dedicado, ou seja, algum elemento com especificações detalhadas foi feito para o cliente, no caso, o investimento físico em um equipamento que injeta a vitamina no leite em determinado tempo do processamento, para que não se percam as propriedades.

Na prática então, o entrevistado possui um ativo específico utilizado para processar o leite específico de um programa, sendo que, de acordo com Williamson (1985), como é um ativo dedicado específico, é possível que os custos de transação sejam elevados, ou seja, caso o Programa Leite para as Crianças resolve alterar o momento em que a vitamina é

introduzida, os riscos de adaptação e custos de transação serão altos (WILLIAMSON, 1985). Destaca-se, também, que caso haja qualquer quebra contratual, esses investimentos realizados pelo Laticínio E não poderão ser realocados sem perda de valor, ou conforme Williamson (1985), a possibilidade de quebra contratual compromete os outros usos, ou seja, os usos alternativos, do ativo investido, acarretando em perda de valor. Dessa maneira, existe uma dependência contínua na transação para esse Laticínio corroborando com as afirmações de Williamson (1985). De forma particular, a embalagem é ajustada para essa transação, sendo que o seu uso para o mercado comum, também, tende a gerar perda de valor, caso o Estado para de adquirir o produto.

Os Laticínios A, B e G, que fazem produtos diferenciados para alguns clientes, não precisaram fazer investimentos específicos, porém foi necessário comprar embalagens específicas para esses produtos. Nesse sentido, se ocorrer quebra contratual o investimento feito para comprar essas embalagens será perdido, gerando perda de valor (WILLIAMSON, 1985). Isso também gera uma dependência da ocorrência da transação entre as partes, porém em menor grau que o laticínio que precisou alterar sua forma de realizar o processamento do leite para atender ao cliente.

Também foi possível visualizar que grande parte dos laticínios possui elevada especificidade temporal, pois, de acordo com Williamson (1991), esse tipo de especificidade é caracterizado por transações que contém produtos perecíveis. Assim, caso a transação não ocorra no tempo certo haverá perda de valor desse determinado ativo. Ou seja, nesse tipo de especificidade, o tempo em que a transação ocorre é de extrema importância. Na prática, isso pode ser visualizado quando os laticínios expõem que fazem a comercialização de seus produtos apenas no Estado ou até mesmo nos arredores da própria cidade, devido ao tempo de vencimento do produto. Além disso, os distribuidores afirmaram que consta em contrato que os processadores devem entregar o produto com uma quantidade mínima de prazo de validade, devido à especificidade temporal e o não cumprimento é passível de multa.

No caso do Laticínio C que comercializa apenas produtos que não precisam de refrigeração, a especificidade temporal é baixa e a comercialização é feita para o estado do Paraná e São Paulo. Além disso, alguns outros processadores de produtos lácteos relatam que passaram a utilizar a embalagem flexível termoencolhível para queijos, retirando o oxigênio de dentro da embalagem e injetando nitrogênio a fim de aumentar a vida útil do produto e fazendo com que as fatias se soltem de maneira mais fácil. Essa foi uma solução encontrada para reduzir a especificidade temporal do queijo, porém os processadores não conseguem utilizar para todos os produtos.

Quadro 6 - Atributos da transação nos produtos lácteos

Atributos da Transação	
Produtos Lácteos	Embalagem
Incerteza: Presente	Interfere na venda (Se precisar devolver o lote, não tem venda). Os distribuidores fazem a verificação das informações pela embalagem.
Frequência alta: Compram sempre dos mesmos fornecedores há muito tempo	Já sabem quais informações são relevantes para as partes, onde ficam localizadas e o tempo mínimo de validade.
Especificidade de Ativo: alta para especificidade temporal; alta para especificidade do ativo dedicado Laticínio E; baixa para os demais	Trata-se de um alimento perecível e o tempo de comercialização é importante. O Laticínio E precisou fazer investimento específico para atender ao Programa. As embalagens precisam ser impressas com a marca, porém não é um grande investimento.

Fonte: Elaborado pela autora

## 6.2 DIMENSÕES MENSURÁVEIS

A análise sob a ótica da ECM permite um olhar diferenciado e mais esclarecedor para as transações entre os agentes. Decompor as dimensões mensuráveis das embalagens, de acordo com Barzel (1982), é desmembrar o objeto conforme suas características medíveis. Nesse sentido, as características medíveis na embalagem, segundo os processadores e distribuidores de produtos lácteos são: material do produto (como cartonada, flexível, pet, vidro), tamanho da embalagem, presença de adereços como tampas rosqueáveis, espessura e preço.

Em geral, para os processadores de produtos lácteos, a medição das informações das embalagens não é difícil, dito de outra forma, mensurar essas informações não é custoso (BARZEL, 2005). Os processadores informaram que os fornecedores de embalagens enviam a ficha técnica da embalagem, contendo todas as informações detalhadas, tornando a mensuração fácil e pouco custosa (BARZEL, 2005). Nesse sentido, dimensões como tamanho da embalagem, presença ou não de adereços, gramatura, cores e peso são fáceis de serem mensurados para todos os processadores entrevistados. De acordo com o Laticínio A, a maioria dessas dimensões se mensura visualmente.

Mas além dessas, aspectos macro e microbiológicos bem como testes de migração são dimensões da transação particulares do Laticínio E. De acordo com o entrevistado, apesar de

realizar testes no laboratório dentro do próprio laticínio, realizar a quantificação dessas informações é custoso, fazendo sua mensuração difícil (BARZEL, 1997). O teste incorre em custos elevados, pois é feito de maneira periódica tanto nas embalagens adquiridas quanto nos próprios equipamentos do laticínio.

Quando se olha para a transação entre processadores e distribuidores de produtos lácteos, a embalagem é de grande auxílio para a mensuração feita pelas partes. Isso porque, de acordo com os distribuidores, não é possível analisar o produto recebido em si, uma vez que mensurar todas as dimensões presentes em um ativo pode ser muito custoso, ou em alguns casos é difícil de precisar tal medição (BARZEL, 1997). Com isso, de acordo com Barzel (1997), os direitos de propriedade não são claramente delimitados e conseqüentemente se tornam incompletos, sendo que parte do valor é alocado em domínio público. Porém, as dimensões do produto lácteo, sujeitos à mensuração, podem ser apresentadas pela embalagem, por meio de dados como: data de validade, data de fabricação, informações nutricionais, peso, apelos, entre outros.

De acordo com os distribuidores entrevistados, os aspectos mensurados são temperatura, aparência, furos, amassados, estufamentos, informações nutricionais, prazo de validade, tempo de transporte e a maneira que foi armazenada. Segundo eles, essa análise é fácil, pois praticamente tudo é feito visualmente e cada empresa já possui um pessoal especializado responsável por essa área. Segundo Barzel (2005), as dimensões que são mais fáceis de serem mensuradas se encaixam na relação contratual. Neste caso, a maior parte dos mercados faz o contrato inicial assegurando alguns fatores, e a maioria tem na especificação do pedido os termos contratuais.

O Distribuidor E, resumindo a fala dos demais mercados, menciona que não faz avaliação para verificar, por exemplo, se o leite zero lactose recebido do laticínio realmente não contém lactose, isso porque, ratificando Barzel (1997), fazer tal mensuração seria difícil e custoso para o distribuidor. De acordo com o entrevistado, o processador do produto lácteo é o responsável por fabricar, processar e verificar se o produto de fato está sendo feito sem lactose, conforme informado para seus compradores.

Os processadores dos lácteos sabem e podem passar laudos e informar aos distribuidores as procedências dos produtos, porém da perspectiva dos distribuidores é difícil mensurar se o leite é zero lactose, ou se o leite é semidesnatado, por exemplo. Em geral, todos os mercados entrevistados não fazem uma avaliação dos produtos lácteos, se é fresco, ou se possui as características descritas, mas confiam na palavra do laticínio e por isso não acreditam ter a necessidade de mensurar essa informação, o que configura uma condição de

promessa acerca das dimensões, reduzindo custos de mensuração. Isso ocorre porque, segundo Barzel (2005), a informação é cara para produzir e os agentes da transação adquirem informações parciais e, conseqüentemente, os direitos dos indivíduos não são claramente definidos, dando margem para a apropriação de valor.

É possível verificar que a confiança entre os agentes é estabelecida com a alta frequência da transação, pois isso criou reputação entre as partes (FARINA, 1999). Com a reputação, os processadores e os distribuidores não procuram agir de maneira oportunista, pois isso poderia gerar perdas para ambas as partes (FARINA, 1999). Em suma, a frequência em que os distribuidores compram produtos lácteos dos processadores criou uma reputação auxiliando em não precisar mensurar os produtos recebidos.

As análises em leites e queijos feitas e aprovadas pelo Inmetro e a posterior criação do Programa Nacional de Qualidade de Leite (PNQL), foram marcos na cadeia dos produtos lácteos. Isso porque esse órgão passou a propiciar maior rigor metodológico para as análises, aumentando assim o grau de confiança nos resultados obtidos (INMETRO). Além disso, a partir de maio de 2019, de acordo com o Diário Oficial da União (2018) entraram em vigor as Instruções Normativas 76 e 77, que buscam melhorar a qualidade do leite desde sua captação, transporte, armazenamento, até a industrialização. Nesse sentido, esses órgãos fornecem informação, facilitando a mensuração e a garantia de direito de propriedade (BARZEL, 1997). Além disso, é possível visualizar o direito legal atuando para facilitar a garantia e transferência de direito de propriedade econômica, além da fiscalização feita pelo ambiente institucional (BARZEL, 2005).

De acordo com Barzel (2005), o direito de propriedade legal interfere no direito econômico, causando impacto nos custos de transação, que por sua vez podem ser associados aos custos de captura, transferência e proteção de direitos. Dessa maneira, com a garantia do laudo da certificação, os distribuidores pesquisados confiam nessas informações e conseqüentemente nos processadores, reduzindo os custos de transação ligados a mensuração de uma das dimensões mensuráveis do ativo.

A partir da análise pelas lentes da Economia de Custos de Mensuração (ECM), foi possível identificar dois mecanismos de controle utilizados pelos agentes da transação: contrato e relações de longo prazo (BARZEL, 2005). De acordo com Barzel (2005), para que a garantia via contrato seja efetiva, é necessário que seus atributos sejam fáceis de verificar e mensurar, pois mesmo que o Estado não participe da realização do contrato, tem poder de garantir que as partes cumpram as estipulações contratuais da troca.

Nesse sentido, atributos destacados pelos distribuidores como data de validade, furos, amassados, informações nutricionais, são fáceis de serem mensurados, então podem ser colocados em contratos para garantia de propriedade. Dessa forma, segundo Barzel (2005) o contrato se configura como arranjo suficiente para garantir direito de propriedade com o objetivo de maximização de valor, pois uma vez que os atributos são fáceis de mensurar e verificar o custo de medir os atributos da mercadoria se torna baixo.

Quanto ao mecanismo de controle denominado “relações de longo prazo”, esse fica encarregado dos atributos mais difíceis de mensurar (BARZEL, 2005). Isso ocorre, porque segundo Barzel (2005), está relacionado a promessas que um agente (processadores) faz para o outro (distribuidores) quanto aos níveis de dimensões mensuráveis, fazendo com que quem está recebendo a mercadoria não mensure os atributos no momento da compra. Nas relações de longo prazo, o relacionamento construído importa, então o *moral hazard* não é benéfico para nenhuma das partes, uma vez que elas possuem interesse em continuar transacionando (BARZEL, 2005). De acordo com Williamson (1985), a frequência também é um atributo que auxilia na construção de uma relação de longo prazo. A marca é um exemplo de ação que pode facilitar a construção dessas relações de longo prazo, garantindo a redução da mensuração dos atributos no momento da compra pelo comprador (BARZEL, 2005).

É possível identificar que para quase todos os distribuidores, os mecanismos de controle se dão na forma de múltiplos *enforcers* (BARZEL, 2005), visto que une as características tanto dos contratos quanto das relações de longo prazo com os processadores. Nesse sentido, os atributos que são mais difíceis ou custosos de serem mensurados (BARZEL, 2005), no caso, o próprio produto lácteo, por parte dos distribuidores, necessita de uma relação de longo prazo, de forma que o mercado confie nas promessas feitas pelos processadores. Na prática é possível observar que todos os distribuidores possuem relacionamentos duradouros com um ou mais fornecedores de produtos lácteos, tem na marca uma referência de garantia e se amparam nos aspectos legais que circunscrevem a transação do produto lácteo. Esses mecanismos permitem que os custos de transação sejam reduzidos, sem prejuízo aos direitos de propriedade transacionados.

Por outro lado, levando em consideração a ECM, quando as dimensões são facilmente mensuráveis (como por exemplo os furos, os amassados, a data de validade, os dados nutricionais), o contrato se configura como um mecanismo de controle adequado para garantir as propriedades desse ativo. Os entrevistados relataram, por exemplo, que fica estabelecido em contrato que o produto deve chegar com um prazo de validade mínima para ser aceito e,

ainda, que os processadores devem enviar novos lotes de produtos, caso ocorra qualquer problema que possa prejudicar na qualidade do mesmo.

Isso define que múltiplos *enforcers* estão presentes nas transações, em que as embalagens se apresentam como instrumento operacional dessas garantias. De acordo com Barzel (2005), a utilização dos múltiplos *enforcers* permite que, ao mesmo tempo não exista presença de *moral hazard* devido à relação de longo prazo e a possibilidade de alocar algumas dimensões no contrato, reduzindo a necessidade de reputação entre as partes. Além disso, o direito legal que permeia as transações via mercado, e a própria certificação dos produtos lácteos, garantem que os direitos sejam preservados. O quadro 7 resume como se apresentam as condições de mensuração e os mecanismos de garantia utilizados.

Quadro 7 - Atributos e dimensões dos produtos lácteos e suas relações com a embalagem

Aspectos	Produto lácteo
Atributos do leite	Não é feita mensuração por parte dos distribuidores.
Dimensões das embalagens	São analisadas informações como peso, data de validade, data de fabricação, furos, estufamentos, amassados, informações nutricionais.
Mensuração	Fácil para: peso, validade, fabricação, avarias, grande parte a partir da embalagem. Difícil para: produto lácteo em si.
Solução de problemas	Certificações e lei do Inmetro atestam a qualidade do produto (direito legal). Relações de longo prazo garantem reposições e substituição dos produtos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

### 6.3 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E MECANISMOS DE CONTROLE

Em geral, pelo lado da Economia de Custos da Transação (WILLIAMSON, 1985), a estrutura de governança analisada entre processador e distribuidor de produtos lácteos é híbrida. Quando se trata das formas híbridas, por sua vez, estão localizadas entre o mercado e a integração vertical e os incentivos, adaptações e o controle são vistos de maneira intermediária (WILLIAMSON, 1991). Na pesquisa, pode-se concluir que a estrutura de governança é híbrida, pois existe um contrato formal no início do relacionamento entre esses agentes, porém o contrato não assegura uma relação restrita entre as partes e, devido a isso, o distribuidor pode optar fazer a compra pelo mercado *spot*. Considerando-se o modelo de



Williamson (1991) a forma híbrida está mais próxima do mercado. Conforme relatado pelos distribuidores, se eles verificam que outro processador está com o preço melhor, eles podem trocar facilmente.

Assim, os agentes recorrem a esse tipo de estrutura de governança quando a especificidade do ativo for média (WILLIAMSON 1985), em que será necessário garantir os incentivos, porém eles serão menos intensos do que no mercado e será possível garantir a autonomia entre as partes (ZYLBERSZTAJN, 1995). Observou-se no estudo que, para os produtos lácteos, a especificidade do ativo é alta para especificidade temporal, uma vez que o produto lácteo é perecível e alguns têm pouco tempo de validade, e baixa para as demais. A frequência da transação é alta, pois elas acontecem de forma recorrente entre as partes e as incertezas estão presentes. Conforme relatado pelos distribuidores a incerteza é visualizada nos problemas referentes a própria embalagem e a verificação se o produto entregue é o que realmente está descrito na embalagem. Essa condição nos atributos demonstra certo alinhamento com a estrutura que remete para forma híbrida, mais próxima do mercado.

De acordo com Ménard (2004), as formas híbridas conseguem atingir a eficiência sem recorrer a integração vertical, desde que os agentes cooperem e coordenem de forma conjunta as transações. Para o autor, os contratos nas organizações de estrutura híbrida podem ser adaptados no decorrer das transações e eles podem ser de curto ou longo prazo, podendo até ser renovados automaticamente ou não. Os entrevistados relataram que grande parte dos relacionamentos são de longo prazo e que podem ocorrer modificações no que foi acordado sem gerar multa, desde que seja comunicado antecipadamente e que as partes cheguem a uma decisão consensual, gerando eficiência na transação (MÉNARD, 2004).

O contrato elaborado entre as partes, por sua vez, é feito apenas no começo do relacionamento e posteriormente são feitos apenas pedidos solicitando a reposição dos produtos. Nesse sentido, a frequência da transação atua para comprovar que existe uma dependência na relação e, com essa recorrência entre processadores e distribuidores de produtos lácteos, foi possível desenvolver reputação entre os agentes. Isso, por sua vez, pode diminuir os custos de transação, visto que a reputação se associa à possibilidade de redução de comportamento oportunista (MENARD, 2004). O Distribuidor B afirmou que em geral existem processadores que fornecem produtos lácteos há mais de 20 anos e que esse relacionamento longo gera uma parceria, que proporciona oportunidades de negócio.

Importante ressaltar que na transação com o Distribuidor C, de produtos lácteos, a estrutura de governança se apresentou diferente. O mercado *spot* é o arranjo presente para esse agente. Nesse tipo de estrutura de governança denominada mercado, as partes não

importam e as salvaguardas são dispensáveis, uma vez que, se existir comportamento oportunista os agentes podem simplesmente interromper a relação e buscar outras alternativas (WILLIAMSON, 1985), permitindo adaptações de maneira mais flexível (ZYLBERSZTAJN, 1995). Na prática, o Distribuidor C afirmou que como compra pouco produtos lácteos, muitas vezes compra de outros distribuidores, então pode trocar facilmente de fornecedor. Porém, no caso de produtos que existe um processador de produto lácteo, ele tende a possuir uma relação de longo prazo, utilizando apenas contrato informal, que ele chama de “pedido”.

Envolvendo a embalagem nessa transação, de acordo com Williamson (1985), ela se configura como um ativo padronizado, pois não precisa de algo específico para adequar o produto lácteo a embalagem tradicional. Nesse sentido, foi possível observar que a estrutura da embalagem dos produtos lácteos em geral é padronizada e isso permite maior simplicidade para a aquisição, planejamento e, conseqüentemente, são mais fáceis de ser adaptadas (WILLIAMSON, 1985). Porém, a impressão da embalagem precisa estar adequada com a marca do processador de leite ou ao tamanho diferenciado, como é o caso de alguns laticínios entrevistados. Essa padronização, e a inerente proteção do produto, permite que a especificidade seja reduzida, facilitando a transação, dado que o comportamento oportunista fica limitado, e as partes não ficam em condição de dependência.

Por outro lado, pode-se observar a importância da embalagem quando os distribuidores relatam que utilizam a mesma para mensurar os produtos recebidos, por meio de informações como peso, data da validade, fabricação, informações nutricionais e analisando se existem avarias também, garantindo a transferência do direito de propriedade do processador para o distribuidor (BARZEL, 2005). Nesse sentido, a embalagem de produtos lácteos pode ser entendida como parte do contrato entre processador e distribuidor, uma vez que, segundo Barzel (2003), os contratos possuem a função de direcionar as trocas de direito de propriedade entre os agentes, diminuindo os custos de transação e aumentando o valor gerado. De acordo com Coase (1937), os contratos são feitos como reguladores e geradores de garantias e isso pode ser observado quando distribuidores não fazem nenhum tipo de mensuração do produto recebido, realizando apenas uma análise visual na embalagem.

Segundo Barzel (2005), para que as garantias do contrato sejam efetivas, suas estipulações precisam ser objetivamente verificáveis e mensuráveis. As informações presentes na embalagem, por sua vez, são facilmente verificadas e mensuradas pelo processador de produtos lácteos. Nesse sentido, mesmo que o Estado não participe da realização do contrato (ou no caso, da fabricação da embalagem), ele tem poder de garantir que as partes cumpram as estipulações contratuais da troca (BARZEL, 2005).

Na prática, a garantia do contrato, de acordo com Barzel (2005), pode ser visualizada por meio de normas e resoluções que obrigam que certas informações estejam presentes na embalagem. Como exemplo, a Resolução RDC nº 259, de 20 de setembro de 2002 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) prevê que deve ser declarado na embalagem a adição de todos aditivos alimentares – aditivo alimentar é qualquer ingrediente que seja intencionalmente adicionado aos alimentos sem propósito de nutrir.

North (1990) destaca que os custos de transação são os custos de proteger o direito de propriedade e também os custos de funcionamento da firma, como por exemplo, os custos da celebração dos contratos. Williamson (2012) complementa que os custos de transação podem ser divididos entre custos de informação, negociação e observação. Nota-se que ao levar em consideração a embalagem de produtos lácteos, como parte de um contrato na transação entre processadores e distribuidores, há o custo de transação na elaboração do contrato (embalagem) relacionado ao custo de informação (WILLIAMSON, 2012), pois os processadores pagam aos fornecedores de embalagem para inserir informações de maneira que fica fácil para o distribuidor visualizá-las e mensurá-las no momento da compra. Conforme relatado anteriormente, na prática isso pode ser visto quando os mercados fazem a verificação dos produtos recebidos por meio das informações contidas na embalagem.

Quadro 8 - Categorias de análise e estrutura de governança

Categorias e estruturas	Processadores e distribuidores de produtos lácteos
Especificidade do ativo	Alta para especificidade temporal e baixa para as demais. Com exceção do Laticínio E que possui especificidade do ativo dedicado.
Incerteza	Presente. Problemas na própria embalagem e dificuldade em mensurar o produto.
Frequência	Alta. Distribuidores mantém relação com processadores há mais de 20 anos.
Estrutura de governança (ECT)	Formas híbridas. No início do relacionamento é feito um contrato para quase todos os casos. Apenas para o Distribuidor C o arranjo é pelo mercado <i>spot</i> .
Condição da mensuração de dimensões da transação	Difícil para medir qualquer informação dos produtos em si. Fácil para medir dimensões que constam na embalagem como: peso, validade, fabricação, informações nutricionais, avarias.
Mecanismos de controle (ECM)	Múltiplos <i>enforcers</i> (amparo da lei, contrato e relações de longo prazo).

Fonte: elaborado pela autora.

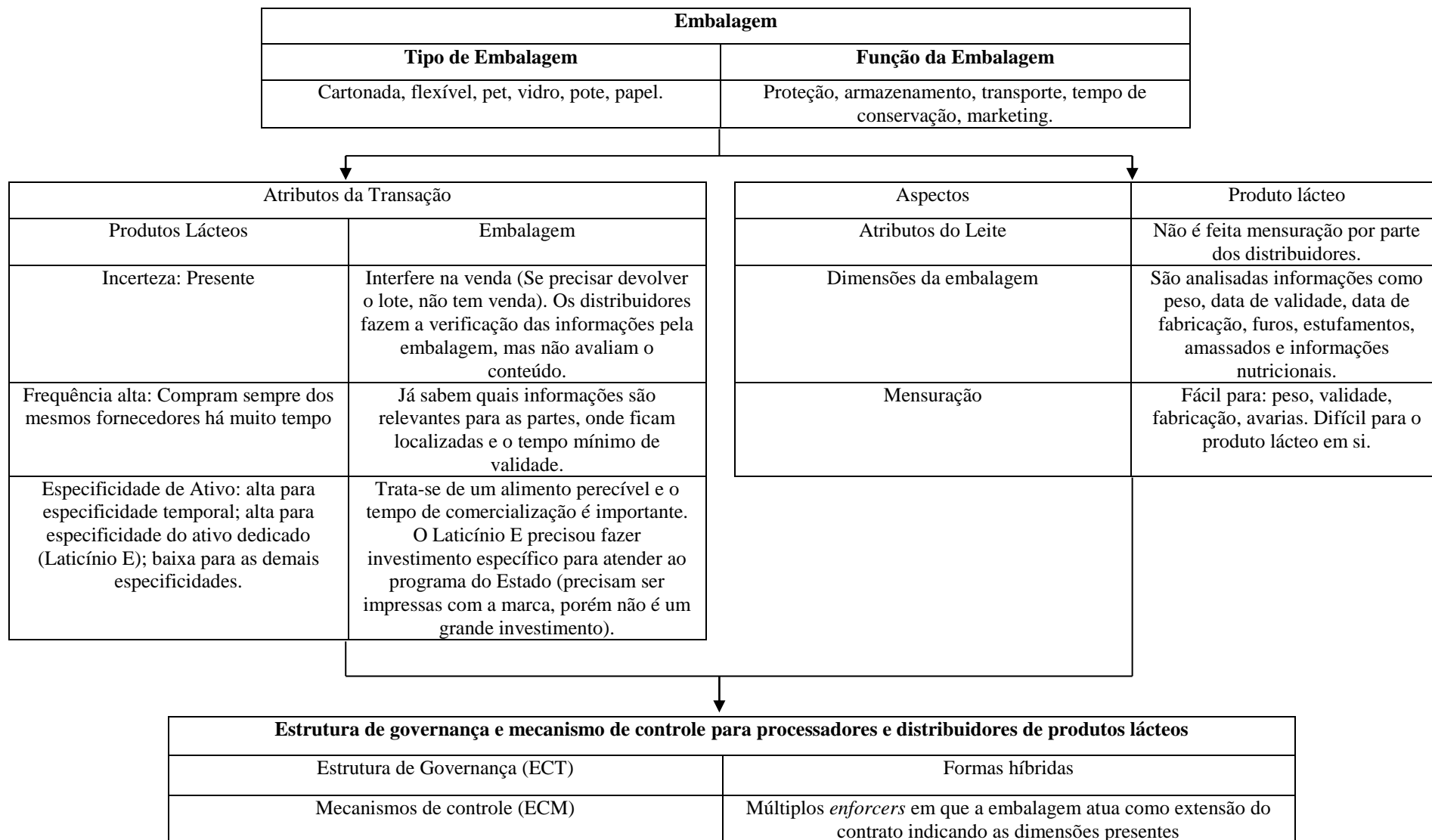
Conforme pode se visualizar no Quadro 8, pela Economia dos Custos de Transação, a estrutura de governança para grande parte dos distribuidores é a híbrida, compostas por

contratos formais no início do relacionamento e ocorrendo pelo mercado *spot*, posteriormente. Isso ocorre em parte por causa da especificidade de ativo e devido à presença de incertezas (WILLIAMSON, 1985). Pelo lado da Economia dos Custos de Mensuração, observou-se que os produtos lácteos em si não são mensurados pelos distribuidores. Contudo, a mensuração feita pela embalagem é fácil, em que os distribuidores visualizam informações como peso, validade, fabricação, informações nutricionais e avarias.

Nesse sentido, os múltiplos *enforcers* é o mecanismo de controle presente na transação entre processadores e distribuidores de produtos lácteos. Isso porque pode se considerar que a embalagem passa a fazer parte do contrato, uma vez que indica quais dimensões estão sendo transacionadas, as quais são passíveis de mensuração. Quanto a rastreabilidade, essa pode ser realizada por informações também presentes na embalagem, como número de lote e informações sobre o local de processamento, data, entre outros. Assim, os distribuidores conseguem ter maior confiabilidade, visto que quaisquer problemas identificados no produto podem ser facilmente rastreados por meio dos dados citados anteriormente.

Com a intenção auxiliar na percepção de como as embalagens influenciam nos atributos da transação, nas dimensões mensuráveis e como consequência na estrutura de governança entre os agentes processadores e distribuidores de produtos lácteos, elaborou-se a Figura 6, mostrando essas relações.

Figura 6: Embalagem e suas relações com os atributos e dimensões da transação dos processadores e distribuidores de produtos lácteos



Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

## 7 CONCLUSÃO

O estudo em busca da eficiência na cadeia produtiva do leite se faz muito importante, visto que se trata de um setor que sofreu ao longo do tempo e ainda sofre muitas alterações, seja por meio de normas ou no próprio ambiente. Nesse sentido, a fim de contribuir com o tema atribui-se a participação do segmento embalagens à perspectiva da transação entre os processadores de leite e distribuidores na busca da eficiência. Identificou-se que a embalagem é um ativo importante para obter eficiência nessa cadeia, seja pelo papel mercadológico, de proteção, logístico e até mesmo na transferência do direito de propriedade, percebendo-se que a embalagem é decisiva como fator de eficiência dentro da cadeia produtiva.

Neste estudo, tratou-se da interação entre o processador de produtos lácteos e os distribuidores – para a pesquisa, denominaram-se de distribuidor os mercados que realizam a venda deste tipo de produto. O objetivo geral foi atendido, uma vez que foi possível compreender como as transações do segmento processador no SAG de leite com o segmento de distribuição do produto são influenciadas pela embalagem. Para o objetivo específico de identificar os tipos de embalagens envolvidas no processo de comercialização no SAG de leite, observou-se apenas o Laticínio C não utiliza a embalagem flexível, se restringindo apenas a embalagens UHT, pet e papelão (como embalagem secundária). O Laticínio B, por sua vez, além das embalagens flexíveis e pet, utiliza a embalagem de vidro. Entre as embalagens flexíveis, alguns processadores ainda indicaram que utilizavam a chamada termoencolhível, em que é possível retirar o oxigênio de dentro da embalagem, aumentando a vida útil do produto.

Quanto ao objetivo específico de identificar as estruturas de governança entre o segmento processador do SAG de leite e o distribuidor, notou-se que a estrutura predominante é a híbrida, mas próxima do mercado, pois existe certa dependência entre as partes. Além disso, há especificidade temporal, pois se trata de um alimento perecível, mas também há casos em que a estrutura de governança é baseada no mercado *spot*. Os processadores informaram que as transações com supermercados exigem a elaboração de um contrato inicial buscando garantir aspectos como qualidade, quantidade, prazos, entre outros, existindo uma cooperação e coordenação de forma conjunta entre as partes, a fim de atingir a eficiência sem recorrer à integração vertical.

Contudo, para os distribuidores de porte pequeno, os processadores informaram que não é feito contrato formal, se restringindo apenas ao pedido realizado quando o mesmo precisa de mais produtos. A justificativa destes distribuidores é que o ativo é simples de adquirir, uma vez que existem muitos processadores de produtos lácteos disponíveis e, para os processadores realizarem a venda, não é necessário realizar altos investimentos. Nesse sentido, é possível substituir facilmente os agentes e não é necessário estabelecer salvaguardas uma vez que, se existir comportamento oportunista os agentes podem simplesmente interromper a relação e buscar outras alternativas.

Com relação ao objetivo específico de caracterizar as transações entre processadores e distribuidores em termos de especificidade de ativos e dimensões mensuráveis envolvendo esses dois segmentos, pode-se observar os seguintes aspectos: no caso dos atributos, observou-se que a incerteza está presente, a frequência da transação é alta e a especificidade do ativo pode ser considerada baixa, porque as empresas não realizaram investimentos específicos altos, seja em equipamentos, ativos humanos, máquinas, dentre outros, com exceção do Laticínio E. Porém, a especificidade temporal do ativo é elevada, pois a transação contém produtos perecíveis e, caso a transação não ocorra no tempo certo, haverá perda de valor desse determinado ativo.

Em relação às dimensões mensuráveis, notou-se que os distribuidores não realizam a mensuração do produto que recebe dos processadores, afirmando que seria muito difícil e custoso. Os aspectos mensurados na compra tomam por referência a informação disponível e a própria embalagem, são temperatura, aparência, furos, amassados, estufamentos, informações nutricionais, prazo de validade, tempo de transporte e a maneira que foi armazenada. Essa mensuração, por sua vez, foi caracterizada como fácil e de baixo custo, sendo feita visualmente por colaboradores próprios.

Como resultado, identificou-se que as embalagens provenientes do segmento fornecedor de embalagens influenciam nas transações entre o segmento de processamento e o segmento de distribuição. Chegou-se nessa conclusão, porque a embalagem influencia os atributos da transação e as dimensões mensuráveis e essas, por sua vez, são capazes de influenciar na transação entre as partes. Nesse aspecto, as embalagens se apresentam compondo a especificidade do produto, sendo que essa integração se atrela a condições de incerteza nas transações e levam à estruturas de governança (híbrida, com aproximação de mercado) que possam manter a eficiência da transação, com menores custos de transação capazes de evitar possíveis comportamentos oportunistas. Além disso, enquanto dimensão da transação ou instrumento para levar informações associadas às dimensões transacionadas dos

produtos lácteos, orienta a escolha de mecanismos que possam gerar garantias aos agentes, minimizando riscos de perda de valor, ou de apropriação de valor. Nesse caso, o contrato, associado às relações de longo prazo, com amparo das normas associadas ao produto, reduz-se os custos de transação, via mensuração, e permite melhores condições para garantia de direitos de propriedade na transação, evitando-se condições de apropriação de valor.

Nesse sentido, quando se leva em consideração o atributo de transação incerteza, a embalagem influencia no sentido de que os principais problemas na transação entre processadores do SAG do leite e distribuidores estão relacionados à embalagem. Além disso, outra incerteza apontada pelos distribuidores é que a embalagem é a única forma de verificar as propriedades do produto uma vez que a mensuração do produto é difícil e custosa. Os processadores apontaram a incerteza quanto ao prazo de entrega das embalagens, que muitas vezes atrasa e, caso não exista um estoque de segurança, pode prejudicar a venda, pois sem a embalagem e o envase, não é possível comercializar esse tipo de produto.

Em relação à frequência da transação, como já apontado anteriormente, ocorre de maneira recorrente, possibilitando o desenvolvimento de reputação entre as partes e, conseqüentemente reduzindo a incerteza. Por exemplo, os distribuidores realizam apenas uma avaliação visual para conferir o produto, pois sabem que o processador vai fazer a troca caso exista algum problema para manter sua reputação e também para não interromper a relação entre eles. Outro ponto é que a recorrência na transação auxilia na redução de custos *ex ante*, como custos com coletas de informação sobre a outra parte, e de custos *ex post*, como o custo de monitoramento da transação. Os entrevistados relataram também que a frequência ajuda na resolução de possíveis problemas e ajuda na negociação entre os agentes.

A influência da embalagem para o atributo especificidade temporal pode ser vista quando alguns produtos possuem sua vida útil aumentada graças a capacidade da embalagem de não permitir a entrada de microrganismos ou da troca de gases com o exterior. As embalagens UHT, por exemplo, juntamente com a ultra pasteurização, permitem que o produto dispense a refrigeração e impedem a entrada de luz, odor e microrganismos. Já com a embalagem flexível termoencolhível é possível retirar o oxigênio do interior, dificultando a troca de gases com o ambiente e, conseqüentemente, aumentando a vida do produto. Nesse sentido, graças a essas embalagens, a transação pode demorar um pouco mais para ocorrer e os processadores conseguem vender para regiões mais distantes, sem necessitar de centros de distribuição.

Alguns laticínios também afirmaram que existem embalagens específicas para algumas transações. Isso ocorre quando os distribuidores solicitam um produto diferenciado e,



consequentemente, é necessário comprar uma embalagem com a rotulagem ou tamanho distintos das demais, usualmente utilizados. Com isso, caso esse distribuidor resolva desistir da transação, compromete os usos alternativos do ativo investido acarretando na perda de valor para o processador.

Quanto às dimensões mensuráveis, a embalagem influencia na maneira como o produto é mensurado pelos distribuidores. Isso ocorre porque mensurar o produto em si é difícil e custoso, então eles optam em realizar as mensurações das dimensões dos produtos lácteos pelos dados que contém na embalagem, como: data de validade, data de fabricação, informações nutricionais, peso, apelos, entre outros. Além disso, também é mensurado a própria embalagem em si para analisar temperatura, aparência, furos, amassados, estufamentos, informações nutricionais, prazo de validade, tempo de transporte e a maneira que foi armazenada. Outro aspecto que auxilia na mensuração e garantia do direito de propriedade são os laudos de certificação, presentes na embalagem, garantindo que o produto é fiscalizado e que obedece às normas de qualidade.

A embalagem também é capaz de influenciar na adoção do mecanismo denominado de múltiplos *enforcers*, visto que, para que a garantia via contrato seja efetiva, é necessário adicionar os atributos que são fáceis de mensurar, ou seja, os dados presentes na rotulagem da embalagem. Em outras palavras, as embalagens se apresentam como instrumento operacionador dessas garantias. Já os atributos difíceis de mensurar ficam sob responsabilidade do mecanismo de controle chamado de “relações de longo prazo”.

Por fim, observou-se que a embalagem também apresentou influência quanto a estrutura de governança, se caracterizando como parte do próprio contrato, elaborado entre processadores do SAG do leite e distribuidores. Isso ocorre porque os contratos tem função de direcionar as trocas de direito de propriedade e geram garantia, e isso pode ser visualizado quando o distribuidor utiliza a embalagem para mensurar o produto que está recebendo e, caso exista algum problema na mesma, consegue a troca imediata com o processador. Além disso, mesmo que o Estado não participe da elaboração de um contrato, ele tem poder de garantir que as partes cumpram o que foi estipulado, ou seja, caso os processadores se recusem a fazer a troca de um eventual problema com o produto, o Estado pode interferir, com base no que está escrito na embalagem, em comparação com o que foi entregue ao distribuidor.

Nesse sentido, a principal contribuição encontrada neste trabalho no âmbito organizacional é que tanto processadores como distribuidores devem se preocupar com a embalagem e seus respectivos fornecedores, uma vez que ela vai influenciar na qualidade do produto e consequentemente na venda do mesmo, impedindo a entrada de microorganismos e

demais fatores que podem alterar sua composição. Outro ponto importante é que a embalagem é capaz de reduzir o gargalo do produto lácteo em relação a dois aspectos: quanto a sua perecibilidade, visto que algumas são capazes de aumentar a vida útil do produto nas gôndolas; e quanto a impossibilidade de mensuração do produto antes do consumo, trazendo informações importantes tanto no momento da venda quanto da compra. Com a redução de gargalos é possível aumentar a eficiência da transação entre os segmentos reduzindo assim os custos de transação.

As limitações envolvidas no presente trabalho estiveram associadas à dificuldade de acessibilidade e disponibilidade principalmente dos distribuidores. A grande maioria dos supermercados afirmava precisar de autorização de outra área para realizar a entrevista, porém o único contato disponibilizado com esse outro setor era e-mail e nenhuma empresa retornou o pedido enviado. Com isso, um número maior de distribuidores entrevistados poderia auxiliar na convergência maior de informações. Outra limitação é que os processadores entrevistados que possuem especificidade de ativo físico não possuem ligação com os distribuidores entrevistados. Uma pesquisa com processadores e distribuidores com esse tipo de ligação poderiam mostrar maior convergência entre os discursos das partes.

Por fim, a partir dos resultados apontados, foram identificados alguns pontos que merecem esforços para estudos futuros. Percebe-se que é importante realizar mais entrevistas com processadores e distribuidores que possuem maior relação. Outro aspecto que merece destaque é o consumidor final, que influencia na determinação do tipo de embalagem que o processador deve comprar. Nesse sentido, sugere-se continuar a pesquisa com os agentes a jusante na cadeia produtiva do leite, buscando compreender como os gostos e preferências dos consumidores podem influenciar na transação.

## REFERÊNCIAS

ABIA. Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. Indústria da alimentação - principais indicadores econômicos. Disponível em: <http://www.abia.org.br/vst/faturamento.pdf>. Acesso em: 08 julho 2019.

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. Disponível em: <http://www.abnt.org.br/>, acesso em 10 de junho de 2019.

ABRE – Associação Brasileira de Embalagens. Disponível em: <http://www.abre.org.br>, acessado em 10 de junho de 2019.

AGRONOVAS. Preço do leite pago ao produtor paranaense sobe 12% no acumulado do ano. Disponível em: <http://www.agronovas.com.br/preco-do-leite-pago-ao-produtor-paranaense-sobe-12-no-acumulado-do-ano/>. Acesso em 04 de julho de 2019.

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/registros-e-autorizacoes/alimentos/produtos/embalagem>. Acesso em: 05 de junho de 2019.

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC nº 91, de 11 de maio de 2001. Disponível em: [http://portal.anvisa.gov.br/documents/33916/390501/ALIMENTOS%20RESOLU%20C3%20587%20C3%205830%20-%20BRDC%20BN%20C2%205BA%20B91%20C2%20BDE%20B11%20BDE%20BMAIO%20BDE%20B2001%20-%20BCrit%20C3%205A9rios%20BGerai.pdf/eee88345-870a-47d3-8767-d84758ee5d29?utm\\_source=blog&utm\\_campaign=rc\\_blogpost](http://portal.anvisa.gov.br/documents/33916/390501/ALIMENTOS%20RESOLU%20C3%20587%20C3%205830%20-%20BRDC%20BN%20C2%205BA%20B91%20C2%20BDE%20B11%20BDE%20BMAIO%20BDE%20B2001%20-%20BCrit%20C3%205A9rios%20BGerai.pdf/eee88345-870a-47d3-8767-d84758ee5d29?utm_source=blog&utm_campaign=rc_blogpost). Acesso em: 03 de março de 2020.

AUGUSTO, C.A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Nova economia institucional: vertentes complementares. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, março de 2014.

AUGUSTO, C.A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Strategic contractual relationships in the automotive sector. **RAUSP**, v. 52, número 4, outubro de 2017.

AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. *Agricultura em São Paulo*, v. 47, tomo 01, 2000. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/publicacoes/asp-1-00.htm>>. Acesso em 03 de abril de 2020.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: 1977.

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

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

BARZEL, Yoram. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, 161, p. 357-373, 2005.

BAZEL, Yoram. Property rights in the firm. In T. L. Anderson & F. S. Mcchesney. (Eds). *Property rights: cooperation, conflict and law*. New Jersey: Princeton University Press, p. 43-57, 2003.

BASSANELLO, C.S., SOUZA, J.P.; Influência do setor de embalagens no sistema agroindustrial de leite: o olhar do segmento distribuidor. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 4, n. 2, jul-dez/2018, p. 133-148.

BORTOLOTO, E. E. **Repensando a agricultura paulista: cadeia produtiva do leite, contribuições ao documento base**. *Informações Econômicas*, v.26, n. 12, p. 56-62, 1996.

BRODY, A.L.; BUGUSU, B.; HAN, J.H.; SAND, C.K.; MCHUGH, T.H. Innovative Food Packaging solutions. *Journal of Food Science*. v.73, n.3, 2008.

CABRAL, Antonio Carlos Dantas et al. **Apostila de embalagem para alimentos**. Campinas, 1984.

CALEMAN, S.M.Q. **Coordenação do sistema agroindustrial de carne bovina – uma abordagem focada na teoria dos custos de mensuração**. 2005. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Multi-institucional em Agronegócio, Universidade do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil, 2005.

CALEMAN, S.M.Q.; SPROESSER, R.L.; ZYLBERSTAJN, D.; Custos de mensuração e governança no agronegócio: um estudo de casos múltiplos no sistema agroindustrial da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.10, n.3, p. 359-375, 2008.

CAMPOS, S. A. P. A economia dos custos de transação e a visão baseada em recursos: aproximações teóricas. *Revista Reuna*, 18(3), 5-20, 2013.

CANAL RURAL; Brasil produz cerca de 7% de todo leite do mundo, diz Conab. Disponível em <https://canalrural.uol.com.br/noticias/brasil-produz-cerca-de-7-de-todo-leite-do-mundo-diz-conab/>, acesso em 10 de junho de 2019.

CANZIANI, J. R.; **Cadeias Agroindustriais**; O Programa Empreendedor Rural; Curitiba, SENAR-PR, 2003.

CARVALHO, G.R.; **A Indústria de laticínios no Brasil: passado, presente e futuro**. Circular Técnica 102, Embrapa, 2010.

CEMPRE – Compromisso Empresarial para Reciclagem. Disponível em: <http://cempre.org.br/artigo-publicacao/ficha-tecnica/id/9/embalagens-longa-vida>, acessado em: 23/02/2019.

COASE, R.H. The Nature of the Firm. **Economica**, v.4, n.16, p 386-405, nov. 1937.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. de. (Org.). Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual. Dados eletrônicos. Vitória, EDUFES, 2014.

DALLAGNELLO, E.H.L.; SILVA, R.C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. (Org.) Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2001. P.97-118.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. IN: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs.) O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DERAL – Departamento de Economia Rural. Disponível em: [http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/2019/leite\\_2019\\_v1.pdf](http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/2019/leite_2019_v1.pdf), acessado em 23/02/2019.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO - Instrução normativa nº 76, de 26 de novembro de 2018. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52750137/do1-2018-11-30-instrucao-normativa-n-76-de-26-de-novembro-de-2018-52749894IN%2076](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52750137/do1-2018-11-30-instrucao-normativa-n-76-de-26-de-novembro-de-2018-52749894IN%2076). Acessado em: 11/03/2020.

DOSI, G.; PAVITT, K.; SOETE, L. The Economics of Technical Change and International Trade. Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa, 1990.

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Disponível em: <https://www.embrapa.br/>. Acesso em 02 de julho de 2019.

ESCOBAR, A. G1 GLOBO: Qual tipo de Leite escolher? – Disponível em <http://g1.globo.com/bemestar/blog/doutora-ana-responde/post/qual-tipo-de-leite-escolher.html>, acesso em 10 de junho de 2019.

EUROMONITOR INTERNATIONAL - Disponível em: <http://www.euromonitor.com/solutions>, acessado em 10 de junho de 2019.

FAEP – Federação da Agricultura do Estado do Paraná. Disponível em: <https://sistemafaep.org.br/parana-consolida-seu-lugar-como-segundo-maior-produtor-de-leite-do-brasil>. Acessado em 11/06/2019.

FAO – Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura. Disponível em: <http://www.fao.org/brasil/pt/>, acessado em 23/02/2019.

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

FARINA, E.M.Q. O Agrobusiness do Leite no Brasil. São Paulo, Editora Milkbizz, 1999.

FONTANA, A.; FREY, J. The interview: from neutral stance to political involvement. In: DEZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) The sage handbook of qualitative research. Third Edition. London, Sage, 2005. P. 695-727.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (ed). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Petrópolis. Ed. Vorazes, 2002. P. 64-89.

GAZETA DO POVO. Paraná: Artéria do Paraná, 2018. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/especial-patrocinado/ccr-rodonorte/arteria-do-parana/index.jpp>, acessado em: 23/02/2019.

GODOI, C. K; MATTOS, P. L. C. L de. Entrevista qualitativa: instrumentos de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA; A. B (Orgs). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 302-323.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>, acessado em 23/02/2019.

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/consumidor/produtos/leitequeijo.asp>. Acessado em: 11/03/2020.

JORGE, N.; **Embalagens para alimentos**. São Paulo: Cultura Acadêmica. Universidade Estadual Paulista, Pró-Reitoria de Graduação, 2013.

JOSKOW, P. L. New Institutional Economics: a report card. **Conference of International Society of New Institutional Economics**, Proceedings... Budapest, Hungary, September, 2003.

KARAMAN, A.D.; OZER, B.; PASCALL, M.A.; ALVAREZ, V. Recent Advances in Dairy Packaging. *Food Reviews International*, 31, p 295-318, 2015.

LORDÃO, A.C; FRANCO, R.M.; MALAVOTA, L.C.M; MANO, S.B.; CORTÊZ, M.A. Implantação de Medidas de Higiene na Ordenha para Melhoria da Qualidade do Leite no Município de Paty do Alferes/RJ. *Archives of Veterinary Science*, v.18, n.4, p. 65-73, 2013.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/inspleite/files/2016/03/Instru%C3%A7%C3%A3o-normativa-n%C2%B0-51-de-18-de-setembro-de-2002.pdf>, acessado em 23/02/2019.

MATTAR, F.N.; **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTHEWS, R. C. O. **The economics of institutions and the sources of growth**. *The Economic Journal*, v. 96, p. 903-918, Dec. 1986.

MÉNARD, C., & SHIRLEY, M. (2014). **The future of new institutional economics: From early intuitions to a new paradigm?** *Journal of Institutional Economics*, 10(4), 541-565.

MILKPOINT – Disponível em <https://www.milkpoint.com.br/>, acesso em 10 de junho de 2019.

MONDELLI, M.; ZYLBERSZTAJN, D. Determinantes dos arranjos contratuais: O caso da transação produtor-processador de carne bovina no Uruguai. *Rev. Econ. Sociol. Rural*, Brasília, vol.46 no.3, 2008.

MONTEIRO, G.F.A.; ZYLBERSZTAJN, D. Direitos de propriedade, custos de transação e concorrência: o modelo de Barzel. *EALR*, Brasília, v. 2, nº 1, p. 95-114, Jan-Jun, 2005.



MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. Relação Anual de Informações Sociais – RAIS. Brasília: RAIS. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/>. Acesso em: 08 julho 2019.

NEGRÃO, C.; CAMARGO, E. Design de embalagem: do marketing à produção. São Paulo: Novatec Editora, 2008.

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

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C. Validade e reflexividade na pesquisa qualitativa. Cadernos EBAPE, Rio de Janeiro, v. 1, n. 7, p. 88-98, mar. 2009.

PEDELHES, G.J.; A embalagem, a armazenagem e a logística. RAI – Armazenagem e Logística. Disponível em: <http://www.raiarmazenagem.com.br/site/embalagem-armazenagem-e-logistica/>. Acesso em 02 de julho de 2019.

ROOSE, M.O; NILSSON, F. Competitive Advantage through Packaging design – Propositions for Supply Chain Effectiveness and Efficiency. International Conference on Engineering Design, Stanford University, 2009.

SANTOS, F.L. Classificação do café beneficiado: uma proposta para pagamento pela qualidade dos grãos. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pos-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. 2012.

SECRETARIA DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO – Manual de Rotulagem de Produtos de Origem Animal. Disponível em: <https://www.defesa.agricultura.sp.gov.br/www/servicos/>. Acesso em 03 de março de 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – Disponível em: <https://sebrae-sp.jusbrasil.com.br/noticias/2525911/embalagem-e-diferencial-para-produtos-lacteos>, acessado em: 10 de junho de 2019.

SIMON, Herbert A. Rational Decision Making in Business Organizations. IN: Economic Sciences, 1978.

SOARES, F.; FATIMA, N.; SILVA, AZEVEDO, W.; PIRES, A.; CAMILLO, P. Novos Desenvolvimentos e aplicações em embalagens de alimentos. Revista Ceres, v.56, n.4 jul-ago, p. 370-378, 2009.

SOARES, S.S.S.; PAULILLO, L.F.O.; **Economia dos Custos de Mensuração e a Percepção do Consumidor Sobre Postos de Combustíveis**. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte, 2011.

SOUSA, L.; SOUSA, J.; BORGES, M.; MACHADO, A.; SILVA, M.; FERREIRA, R.; SALGADO, A.; Tecnologia de embalagens e conservação de alimentos quanto aos aspectos físico, químico e microbiológico. ACSA – Agropecuária Científica no Semi-Árido, v. 8, n. 1, p. 19-27, 2012.

TETRA PAK. Soluções de Processamento e Envase de Alimentos e Bebidas, 2012. Disponível em: <https://www.tetrapak.com/br/about/tetra-pak-brasil>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

THIELMANN, Ricardo. A teoria dos custos de transação e as estruturas de governança: uma análise do caso do setor de suinocultura no Vale do Rio Ipiranga – MG. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIANA, G.; RINALDI, R.N. **Principais Fatores que Influenciam o Desempenho da Cadeia Produtiva do Leite** – Um Estudo com os Produtores de Leite do Município de Laranjeiras do Sul – PR. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 12, n. 2, p. 263-274, 2010.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VILELA, D.; RESENDE, J. C.; LEITE, J. B.; ALVES, E. A evolução do leite no Brasil em cinco décadas. **Revista de Política Agrícola**, n. 1, p. 5-24, 2017.

WILLIAMSON, O. E. *As Instituições Econômicas do Capitalismo: firmas, mercados, relações contratuais*. São Paulo: Pezco, 2012.

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

WILLIAMSON, O. E. **Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives**. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 2. pp. 269-296, Jun., 1991.

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

ZOCCAL, Rosangela; CARNEIRO, Alziro Vasconcelos. Uma análise conjuntural da produção de leite brasileira. Relatório, ano 2. n. 19, maio de 2008. Disponível em: <<http://www.cileite.com.br/panorama/conjuntura19.html>>. Acesso em: 02 de julho 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. **International Society for the New Institutional Economics**, Barcelona, Espanha, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.: **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. Tese de Livre-Docência, Departamento de Administração, FEA/USP, p. 238, 1995.

## APÊNDICE A - Adaptado

Roteiro de questões para entrevista com processadores

Nº

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM**  
**Centro de Ciências Sórias Aplicadas**  
**Departamento de Administração**

Esta pesquisa tem caráter acadêmico e procura compreender como as transações do segmento processador no SAG de leite com o segmento de distribuição do produto são influenciadas pela embalagem. O objetivo deste roteiro é organizar as questões de forma que a entrevista possa fluir de maneira mais ordenada, bem como reduzir os riscos com a possibilidade de perda das informações relatadas. A identidade dos participantes e as respostas individuais serão mantidas confidenciais, e armazenadas em meio eletrônico sob a guarda do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (DAD/UEM). Nenhuma empresa ou participante será nomeado em qualquer publicação sem a sua previa e formal autorização.

## CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:

Endereço:

Telefone: Celular: e-mail:

Região de atuação:

Que produtos comercializa?

Há quanto tempo está no mercado?

Quantos fornecedores de embalagem tem atualmente?

Quais tipos de embalagens são utilizados?

Quanto de embalagem consome mensalmente?

## INSTITUCIONAL

1. Quais são as principais regras formais e informais do leite quanto a utilização da embalagem?
2. Essas regras influenciam na decisão de compra da embalagem? Como? E no preço?
3. Existem instituições (por exemplo: associações, sindicatos, cooperativa) que ajudam nas regras do setor?
4. Como o comportamento ou a opinião dos consumidores influenciam na definição e utilização das embalagens? Como essas informações chegam até vocês?

## ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO

### INCERTEZA

1. Como a embalagem influencia no produto comercializado?
2. Existem incertezas na compra das embalagens? Se sim, qual (is)?
3. Como essas incertezas com o fornecedor de embalagem, podem atrapalhar a venda de produto lácteo e o cumprimento do que foi acordado?
4. Quais as incertezas com o distribuidor na venda dos produtos?
5. Como as embalagens entram na negociação com o distribuidor?
6. A embalagem influencia na negociação de preços com o distribuidor?
7. Como a embalagem influencia nessa relação? Ajuda como? Atrapalha como?

### FREQUÊNCIA

8. Como seleciona os fornecedores de embalagem? Existe algum critério?
9. Com qual frequência precisa comprar as embalagens? Isso é influenciado pela distribuição?
10. Qual o tempo médio de relacionamento com os distribuidores? As formas de comercializar com novos e antigos são sempre as mesmas?
11. Existem problemas que são resolvidos por acordos e outros que não tem como não atender? Como a embalagem está presente?
12. A frequência de venda com algum distribuidor ajuda nesse processo de solução de problemas?

## ESPECIFICIDADE DE ATIVO

13. Existe algum produto que é produzido para um único distribuidor?
14. Tem embalagem que é específica para algum distribuidor, ou as embalagens são padronizadas?
15. Existe ou foi feito algum investimento específico da sua parte para atender à solicitação de um distribuidor? A embalagem estava relacionada?
16. Existem situações de dependência de um único distribuidor ou distribuidores?

## ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

17. As empresas fornecedoras de embalagens cumprem com o que foi acordado?
18. Podem ocorrer modificações no que fica combinando anteriormente com o fornecedor? Tem influência da distribuição?
19. Como se dá a relação com o segmento distribuidor: Contrato, mercado spot?
20. Para cada venda para o distribuidor existe um contrato?
21. A embalagem influencia na escolha da forma de comercialização (contrato, mercado, acordo)?
22. Como é feita a venda dos produtos lácteos para o distribuidor? (Unidade, peso)
23. Como o preço da venda é definido? Existe negociação? A embalagem tem influência sobre o preço?
24. O (a) Sr (a) já teve alguma perda significativa em alguma venda por causa da embalagem? Quais as razões?
25. A embalagem utilizada pode influenciar na forma de relacionamento com o distribuidor? Pode facilitar ou dificultar a venda?
26. O tipo de embalagem pode gerar mais confiança na relação com o distribuidor?
27. Já ocorreu quebra de contrato com o distribuidor? Se sim, como foi resolvida? A embalagem teve influência na quebra de contrato?

## DIMENSÕES MENSURÁVEIS

28. Quais informações o (a) senhor (a) acredita serem importantes para a negociação/compra da embalagem do produto lácteo?
29. Essas informações são facilmente controladas? Conseguem ser medidas na distribuição?
30. Faz alguma mensuração da embalagem relacionada à segurança do alimento (leite)?  
Como acontece? É difícil/custoso mensurar?
31. O que o distribuidor avalia no produto ou embalagem?
32. Quais os principais problemas que surgem pela avaliação do distribuidor?
33. O valor do produto para o cliente é influenciado pela embalagem?
34. A embalagem auxilia na avaliação do produto pelo distribuidor? Se sim, como?
35. Que tipos de exigências de informação são apresentadas pelos distribuidores? Como atende?
36. Tem alguma informação adicional?

## APÊNDICE B – Adaptado

Roteiro de questões para entrevista com distribuidores

Nº

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM**  
**Centro de Ciências Sórias Aplicadas**  
**Departamento de Administração**

Esta pesquisa tem caráter acadêmico e procura compreender como as transações do segmento processador no SAG de leite com o segmento de distribuição do produto são influenciadas pela embalagem. O objetivo deste roteiro é organizar as questões de forma que a entrevista possa fluir de maneira mais ordenada, bem como reduzir os riscos com a possibilidade de perda das informações relatadas. A identidade dos participantes e as respostas individuais serão mantidas confidenciais, e armazenadas em meio eletrônico sob a guarda do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (DAD/UEM). Nenhuma empresa ou participante será nomeado em qualquer publicação sem a sua previa e formal autorização.

### CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:

Endereço:

Telefone: Celular: e-mail:

Região de atuação:

Quais tipos de produtos lácteo comercializa?

Há quanto tempo está no mercado?

Quanto comercializa mensalmente (aproximadamente) de bebida láctea, leite e derivados e queijos?

Você adquire algum tipo de embalagem para comercializar produtos lácteos?

Que tipos de embalagem você identifica ou conhece na transação dos produtos lácteos?

Qual a importância da embalagem para a comercialização?

### INSTITUCIONAL

1. Quais são as principais regras formais e informais quanto a venda de produtos lácteos?



2. Essas regras influenciam na decisão de compra dos produtos lácteos dos processadores? Como? E no preço?
3. Existem instituições que ajudam nas regras do setor?
4. Quem fiscaliza? Quais os problemas mais comuns identificados?
5. Os consumidores influenciam na definição e utilização das embalagens de produtos lácteos? Se sim, como?

## ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO

### INCERTEZA

1. Como a embalagem influencia no produto comercializado?
2. Tem alguma característica particular associada à embalagem que considera na aquisição dos produtos?
3. Existe algum problema quanto à qualidade das embalagens apresentadas que influencia seu processo de armazenagem?
4. Quais as principais incertezas relacionadas ao produto comercializado? E em relação a embalagem?

### FREQUÊNCIA

5. Com que frequência adquire seus produtos?
6. Como seleciona esses fornecedores de produtos lácteos?
7. Há quanto tempo se relaciona com os fornecedores? Esse tempo interfere na relação?

### ESPECIFICIDADE DE ATIVO

8. Tem alguma embalagem que é específica para sua empresa?
9. Faz o processo de embalagem no estabelecimento?
10. Você tem alguma dificuldade em termos de localização para aquisição dos produtos?
11. Como o prazo de validade influencia na aquisição dos produtos lácteos?
12. Qual o tempo de armazenagem dos produtos? O tipo de embalagem influencia?

### ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

13. Como se estabelece a relação com esses fornecedores de produtos lácteos?
  - a. Contrato:
  - b. Mercado:
  - c. Produz a embalagem:
  - d. Outras:
14. Quais tipos de aspectos são definidos para aquisição dos produtos lácteos? (Preço, tipo, quantidade, data de entrega)? O que fica formalizado e o que fica combinado verbalmente?
15. O senhor e os fornecedores costumam entrar num acordo durante a negociação? E durante o pagamento? Quando discordam, quais medidas tomam para resolver?
16. Quais os principais problemas encontrados envolvendo a embalagem no processo de aquisição? E na distribuição?
17. O problema foi resolvido com o fornecedor de lácteos ou diretamente com o fornecedor da embalagem?
18. As variações no preço da embalagem afetam o Sr(a)? De que maneira?
19. Se o processador de leite troca de fornecedor de embalagem existe alguma alteração para vocês? Ou isso nem é comunicado ao Sr(a)? Você identifica quando um produto altera a embalagem?
20. As empresas fornecedoras de produtos lácteos cumprem com o que foi acordado?
21. Podem ocorrer modificações no que fica combinando anteriormente com estes fornecedores?
22. Já ocorreu quebra de contrato, caso exista? Se sim, como foi resolvida?
23. O senhor em algum momento, não cumpriu algum acordo (ou contrato)? Se sim, por quê? E qual (is)?
24. O (a) Sr (a) já teve alguma perda significativa em alguma venda por causa da embalagem? Quais as razões?
25. Que situação (s) pode deixar de comprar os produtos lácteos do (s) fornecedor (s)?

#### DIMENSÕES MENSURÁVEIS

26. O que avalia quando recebe o produto do fornecedor? E no processo de venda?
27. Existem informações na embalagem que são imprescindíveis para realizar a aquisição dos produtos lácteos?

28. Existem informações na embalagem que são imprescindíveis para realizar a distribuição dos produtos lácteos?
29. Já aconteceu de algum fornecedor enviar os produtos com informações omitidas ou faltantes?
30. Como faz a conferência dos produtos entregados quando considera a embalagem? É fácil ou difícil?
31. Como a embalagem auxilia na mensuração?
32. É feita alguma avaliação da embalagem para medir se ela está de acordo com o que foi acordado/contratado? Se sim, como é feito?
33. Faz alguma mensuração do produto relacionada à segurança do alimento (leite)? Como acontece? É difícil/custoso mensurar?
34. Como o contrato previne problemas associados à embalagem?
35. Quais as garantias previstas associadas a embalagem, tanto para empresa quanto para o consumidor?
36. A forma com que se relaciona com o fornecedor, quando se considera o produto e a embalagem, satisfaz a relação de compra e venda? O que poderia melhorar?