

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

CAMILA DA SILVA BASSANELLO

**TRANSAÇÕES REVERSAS NO SAG LÁCTEO: um olhar para  
eficiência na devolução de produtos lácteos**

Maringá

2022

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

CAMILA DA SILVA BASSANELLO

**TRANSAÇÕES REVERSAS NO SAG LÁCTEO: um olhar para  
eficiência na devolução de produtos lácteos**

Dissertação apresentada como requisito final  
para a conclusão do curso de mestrado no  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração, da Universidade Estadual de  
Maringá.

Orientador: Profº Drº José Paulo de Souza

Maringá

2022

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

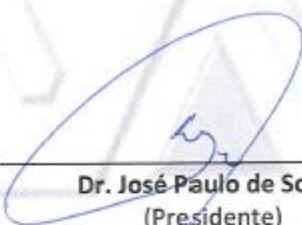
B317t	<p>Bassanello, Camila da Silva</p> <p>Transações reversas no SAG lácteo : um olhar para eficiência na devolução de produtos lácteos / Camila da Silva Bassanello. -- Maringá, PR, 2022. 103 f.: il., figs., tabs.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.</p> <p>1. Nova economia institucional. 2. Teoria dos custos de transação. 3. SAG lácteo no Paraná. 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>
	CDD 23.ed. 338.512

## ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos dezesseis dias do mês de agosto do ano de dois mil e vinte e dois, às catorze horas e trinta minutos, realizou-se a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: “**Transações reversas no SAG lácteo: um olhar para eficiência na devolução de produtos lácteos**”, de autoria de **CAMILA DA SILVA BASSANELLO**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos professores: Dr. José Paulo de Souza (presidente), Dr<sup>a</sup>. Silvia Morales de Queiroz Caleman (membro examinadora externo – UFMS) e Dr<sup>a</sup>. Sandra Mara de Alencar Schiavi (membro examinadora do PPA).

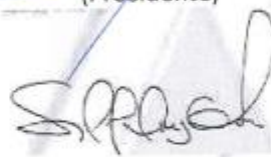
Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a(o) candidata(o) foi *aprovada com correções* (Aprovado / Aprovado com correções / Aprovado com sugestões de Reformulação / Reprovado) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, 16 de agosto de 2022.




---

**Dr. José Paulo de Souza**  
(Presidente)



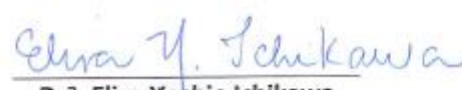
---

**Dr<sup>a</sup>. Silvia Morales de Queiroz Caleman**  
(membro examinador externo – UFMS)



---

**Dr<sup>a</sup>. Sandra Mara de Alencar Schiavi**  
(membro examinadora do PPA)



---

**Dr<sup>a</sup>. Elisa Yoshie Ichikawa**  
(coordenadora “pró-tempore” do PPA)

## **AGRADECIMENTOS**

A lista de pessoas que preciso agradecer por terem feito parte dessa caminhada é extensa, por isso começo agradecendo a Deus por ter colocado seres de luz na minha vida que são uma espécie de anjo na terra e tornaram esse desafio possível.

No entanto, a primeira pessoa que me vem à cabeça quando penso em agradecimento é o meu orientador José Paulo. Meu obrigada vai além das orientações para a evolução da dissertação, mas também por todo apoio, carinho e paciência durante esses anos de parceria. Apesar de ter escrito mais de trinta mil palavras na dissertação, não dá para expressar aqui nos agradecimentos o quão importante você foi para mim durante esse processo, tanto profissional quanto pessoal. Você me inspira e me mostra o quão incrível um professor pode ser. Agradeço também a professora Sandra e ao professor Juliano que desde a graduação tenho imensa admiração e aceitaram fazer parte da minha banca de qualificação, colaborando muito para a evolução do trabalho. Sorte a minha ter pessoas tão competentes por perto.

Aos meus pais, Sandra e Luiz Carlos, que mesmo sem entenderem muito bem o que eu fazia, nunca mediram esforços para apoiar as minhas decisões e meus estudos. Vocês fazem parte disso. Muito obrigada por confiarem na minha capacidade, por me apoiarem até aqui, principalmente nesse período do mestrado. À minha irmã, Kalinca, por toda conversa, desabafo, risadas e paciência. Amo vocês.

Aos meus primos, em especial a Ana e ao Ranulfo, que são imersos no mundo acadêmico, me incentivaram a fazer o primeiro PIBIC e me ajudaram a conhecer mais desse universo. Obrigado também por me ajudarem a manter as faculdades mentais para continuar nessa trajetória.

Aos meus amigos, Marçal, Bruna, Lis, Amanda, Taís, Vino e Math. Obrigada pela parceria, vocês são uns dos melhores presentes que a UEM me deu.

Agradeço a todos os estabelecimentos – processadores e distribuidores - que aceitaram participar desta pesquisa respondendo ao meu roteiro de questões, meu muito obrigada, sem vocês este trabalho não seria possível. Agradeço a Universidade Estadual de Maringá, ao Programa de Pós-graduação em Administração e aos demais professores que me ajudaram nessa caminhada acadêmica.

Agradeço também a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro, que permitiu que eu me dedicasse em tempo integral a essa pesquisa.

A todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho: muito obrigada.

## RESUMO:

O setor de alimentos e bebidas no Brasil representam 58% da produção agropecuária processada no País, sendo a perecibilidade a principal característica dos produtos transacionados e, conseqüentemente, as mercadorias com maiores índices de perdas, e, nesse aspecto, identificou-se possíveis problemas nas transações quando se trata de movimentação de produtos de jusante a montante na cadeia. Sabe-se que a Logística Reversa (LR) é uma realidade para os setores de eletrodomésticos e automotivo, os quais são amparados pela Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), Lei nº 12.305, porém, ainda assim, apresenta adversidade no que diz respeito a LR. Tais problemas envolvem principalmente os custos operacionais para a devolução dos produtos, uma vez que não está previsto na lei quem deve se responsabilizar pelo seu retorno. Quando se trata do setor alimentício, particularmente o segmento de processadores e distribuidores de produtos lácteos, o qual é objeto de estudo desta pesquisa, esses problemas podem se agravar já que não há a presença de ambientes institucional e organizacional consistentes no que tange a devolução dos produtos, o que gera, em complemento, custos de transação. Na consideração dos custos de transação, o olhar para a devolução de produtos leva neste estudo a denominação de Transação Reversa (TR), definida como o componente reverso de uma transação já realizada, envolvendo o retorno de produtos transacionados por interfaces tecnológicos de jusante à montante na cadeia, o qual pode ser previsto *ex ante* na contratação (contratos e na lei) e sujeitos a negociações ou renegociações *ex post*. Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo geral compreender como o ambiente institucional e as estruturas de governança influenciam na eficiência das Transações Reversas no SAG lácteo no estado do Paraná. Para atingir tal objetivo, foi utilizado como arcabouço teórico a Nova Economia Institucional (NEI), mais especificamente a Teoria dos Custos de Transação (TCT). Essas abordagens consideram a importância das instituições e destacam que sua presença auxilia na redução da incerteza e dos custos de transação envolvidos em determinada troca. Em relação a metodologia, esta pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo descritiva com recorte transversal. Para a coleta de dados foi utilizado como instrumento roteiro de questões semiestruturadas, fragmentados entre os segmentos aqui analisados: distribuidores e processadores. Para o tratamento e análise das informações obtidas, foi utilizado a técnica de Análise de Conteúdo, a partir das categorias de análise preestabelecidas, sendo elas o Ambiente Institucional, as Estrutura de Governança e a Transação Reversa. Foram entrevistados um total de quinze estabelecimentos, sendo nove processadores e seis distribuidores no estado do Paraná, como resultado observou-se que o ambiente institucional define as regras para a produção, apresentação e permanência dos produtos na gôndola do varejo. Isso faz com que a necessidade da transação reversa seja definida e justificada. Embora a regra formal para a transação reversa seja ausente nesse SAG, cabe ao ambiente institucional estabelecer a conduta dos agentes no setor, como por exemplo os costumes e comportamentos dos processadores e distribuidores. Além disso, notou-se que a forma híbrida, a qual grande parte dos agentes transacionam, é a mais eficiente dentre as demais, dado que oferece maiores garantias para processadores e distribuidores quanto à transação reversa de produtos, reduzindo a necessidade de negociação *ex post*. Isso porque, por se tratar de ativo que têm média especificidade e a frequência das transações ser recorrente, ainda que haja conflitos, nota-se que é possível estabelecer ordem, amenizar os conflitos presentes e gerar ganhos para ambos os segmentos envolvidos.

**Palavras-chave:** Nova Economia Institucional; Teoria dos Custos de Transação; SAG Lácteo no Paraná.

## ABSTRACT

The food and beverage sector in Brazil represents 58% of the agricultural production processed in the country, with perishability being the main characteristic of the products traded and, consequently, the goods with the highest loss rates, and possible problems in the transactions were identified, when it comes to moving products from downstream to upstream in the chain. It is known that Reverse Logistics (RL) is a reality for the home appliance and automotive sectors, which are supported by the National Solid Waste Policy (NSWP), Law n° 12.305. LR. Such problems mainly involve operational costs for the return of products, since it is not provided by law who should be responsible for their return. When it comes to the food sector, particularly the segment of processors and distributors of dairy products, which is the object of study of this research, these problems can worsen since there is no consistent institutional and organizational environment regarding the return of products, which additionally generates transaction costs. This perspective leads in this study to the name of Reverse Transaction (RT), defined as an ex ante and ex post part resulting from a transaction already carried out by the return in the same technological interfaces present. In this sense, the present work has the general objective to understand how the institutional environment and governance structures influence the efficiency of Reverse Transactions in the dairy SAG in the state of Parana. To achieve this objective, the New Institutional Economics (NIE) was used as a theoretical framework, more specifically the Transaction Cost Theory (TCT). These approaches will serve as a basis as they consider the importance of institutions and highlight that their presence helps to reduce the uncertainty and transaction costs involved in a given exchange. Regarding the methodology, this research is of a qualitative nature, of the descriptive type with a transversal cut. For data collection, semi-structured questions were used as an instrument, fragmented between the segments analyzed here: distributors and processors of dairy products. For the treatment and analysis of the information obtained, the technique of Content Analysis was used, based on the pre-established categories of analysis, namely the Institutional Environment, the Governance Structure and the Reverse Transaction. A total of fifteen establishments were interviewed, nine of which were processors and six distributors, with the processors located in different regions of the State of Paraná. Thus, as a result, it was observed that the institutional environment defines the rules for the production, presentation and permanence of products on the retail shelf. This makes the need for the reverse transaction to be defined and justified. Although the formal rule for the reverse transaction is absent in this AGS, it is up to the institutional environment to establish the conduct of agents in the sector, such as the customs and behaviors of processors and distributors. In addition, it was noted that the hybrid form, which most agents transact, is the most efficient among the others. This is because, as it is an asset that has medium specificity and the frequency of transactions is recurring, even if there are conflicts, it is noted that it is possible to establish order, alleviate the present conflicts and generate gains for both segments involved.

**Key words:** New Institutional Economics; Transaction Cost Theory; AGS dairy.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Quatro níveis de análise social.....	26
Figura 2 – Ilustração das transações ao se considerar a frequência.....	34
Figura 3 – Custo de governança em função da Especificidade do Ativo.....	36
Figura 4 – Respostas às mudanças.....	37
Figura 5 – Modelo de SAG.....	39
Figura 6 – Modelo de SAG envolvendo transações <i>Forward e Backward</i> .....	41
Figura 7 – Categoria de Análise e interação entre essas categorias.....	54
Figura 8 – Transações e transações reversas no SAG lácteo.....	74
Figura 9 – Características do ambiente institucional no SAG lácteo.....	80
Figura 10 – Modelo de análise: TR no SAG lácteo.....	85
Figura 11 – Quatro níveis de análise social.....	88

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Processo de Contratação.....	29
Quadro 2 – Característica dos Processadores de Produtos Lácteos.....	48
Quadro 3 - Característica dos Distribuidores de Produtos Lácteos.....	50
Quadro 4 – Questões de pesquisa de acordo com os objetivos específicos.....	50
Quadro 5 – Definições Constitutivas e Operacionais.....	55
Quadro 6 – Forças e fraquezas das estruturas identificadas.....	83

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos  
ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados  
ABRE - Associação Brasileira de Embalagem  
ADAPAR - Agência de Defesa Agropecuária do Paraná  
AEN - Agência de Notícias do Paraná  
ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária  
CD – Centro de Distribuição  
CDC – Código de Defesa do Consumidor  
CLRB - Conselho de Logística Reversa do Brasil  
DERAL - Departamento de Economia Rural  
FAO - Food and Agriculture Organization  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IDR - Instituto de Desenvolvimento Rural  
IN – Instrução Normativa  
LR – Logística Reversa  
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
NEI – Nova Economia Institucional  
PEPS - Primeiro a Entra, Primeiro a Sair  
PIB – Produto Interno Bruto  
PNRS – Política Nacional de Resíduos Sólidos  
PROCON – Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor  
SAG – Sistema Agro-industrial  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SIF - Serviço de Inspeção Federal  
TCT – Teoria dos Custos de Transação  
TR – Transação Reversa  
UHT - *Ultra High Temperature*  
VBP – Valor Bruto de Produção Agropecuária

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA.....	21
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>25</b>
2.1 ASPECTOS MACRO E MICRO ANÁLITICOS DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL.....	26
2.1.1 AMBIENTE MACRO INSTITUCIONAL.....	27
2.1.2 AMBIENTE MICRO INSTITUCIONAL.....	28
2.1.2 ARRANJOS INSTITUCIONAIS.....	29
<b>2.1.2.1 Teoria dos Custos de Transação.....</b>	<b>30</b>
2.4 TRANSAÇÕES REVERSAS NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL.....	38
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>44</b>
3.1 NATUREZA, TIPO E RECORTE DE PESQUISA.....	44
3.2 COLETA DE DADOS.....	45
<b>3.2.1 Entrevistados.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.2 Caracterização das empresas entrevistadas.....</b>	<b>47</b>
<b>3.2.3 Roteiro de Questões.....</b>	<b>50</b>
3.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS.....	52
3.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS.....	54
3.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS DADOS.....	55
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E A DEVOLUÇÃO DOS PRODUTOS LACTEOS.....	59
5.2 AMBIENTE INSTITUCIONAL.....	61
5.3 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA.....	64
<b>5.3.1 Atributos de transação.....</b>	<b>66</b>
5.3.1.1 Especificidade do ativo.....	66
5.3.1.2 Incerteza.....	70
5.3.1.3 Frequência.....	72
5.4TRANSAÇÕES REVERSAS.....	73

5.5 ANÁLISE ENVOLVENDO O AMBIENTE INSTITUCIONAL, AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E SUA INFLUÊNCIA NAS TRANSAÇÕES REVERSAS....	80
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>98</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com dados apresentados pela Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2020), o setor de alimentos e bebidas representam 58% da produção agropecuária processada no país, tornando-a a maior do Brasil em valor de produção. Assim, é o seguimento que mais gera empregos formais e diretos, com 1,68 milhões de postos de trabalhos e mais de 37,7 mil empresas atuando no ramo; representando 10,6% do Produto Interno Bruto (PIB). No que diz respeito a exportação, o país é o segundo maior exportador de alimentos industrializados do mundo, exportando para 190 países. Dentre os principais produtos exportados estão o suco de laranja, o açúcar, a carne bovina e a de aves. Ao se considerar as embalagens utilizadas nesses produtos, segundo a Associação Brasileira de Embalagem (ABRE, 2019), a indústria de alimentos e bebidas são as principais consumidoras de embalagens, o que auxilia positivamente no faturamento desse setor.

Em complemento aos dados apresentados pela ABIA, a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), a qual representa o setor varejista no país, menciona que a perecibilidade é característica da maioria dos produtos transacionados. Apesar de contribuir com grande parte das vendas dos supermercados, os alimentos perecíveis têm o maior índice de perdas, representando 76%, em 2019 (ABRAS, 2020). Isso ocorre em função do vencimento da validade dos produtos, tornando os mesmos impróprio para venda; ademais podem apresentar avarias, danos em equipamentos ou erros em inventários o que compromete a qualidade do produto a ser entregue para o consumidor final (ABRAS, 2020). Assim como os perecíveis, alimentos não perecíveis também têm perdas, porém com uma taxa menor, de 24%, conforme essa Associação.

Segundo a ABRAS (2020), em 2019, as perdas no varejo supermercadista representaram 1,82% do faturamento, representando um montante de R\$ 378,3 bilhões. Esses dados revelam que mais de R\$ 6 bilhões em mercadoria deixaram de ser distribuídos, ocasionando em perdas por algum dos motivos citados acima. Isso significa que há falhas operacionais e de controle na cadeia produtiva (CHAVES, 2010), cujas perdas reveladas se espalham e se elevam, desde o fabricante até o consumidor final. Para a autora, qualquer atividade que proporcione melhoria e diminuição de perdas ajudaria no aumento do lucro e redução dos custos no setor, sendo a Logística Reversa (LR) indicada nesse processo.

Rogers e Tibben-Lembke (1998, 2001) definem LR como sendo o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo eficiente e econômico de matéria-prima, estoque em andamento, produtos acabados e informações contidas desde o ponto de consumo até o ponto de origem, ou seja, a operação contrária da logística. Esse processo reverso tem como objetivo a reutilização, criação de valor ou descarte apropriado do produto. Além disso, de acordo com os autores, a LR inclui a **devolução de mercadorias danificadas, estoques sazonais, produtos em excesso no estoque e recalls**.

Conforme Rogers e Tibben-Lembke (1998, 2001), programas voltados para reciclagem, descarte de produtos obsoletos e perigosos e recuperação de ativos também se enquadram na LR. Os autores destacam que o termo Logística Reversa foi originalmente criado para remeter a ideia de “*backward*”<sup>1</sup>, tornando-se uma expressão geral ligada a redução de impactos ambientais (ROGERS; TIBBEN-LEMBKE, 1998, 2001). No entanto, consideram que esse olhar da LR para questões ambientais é melhor orientado pelos estudos da chamada “Logística Verde”.

No Brasil, ao se considerar o quadro regulatório, a LR é vista como instrumento de desenvolvimento econômico e social e é definida como a soma de ações e procedimentos utilizados para viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos às organizações. Tal instrumento é utilizado na Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), Lei nº 12.305, aprovada em 2010, que responsabiliza direta ou indiretamente, pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, pela geração de resíduos sólidos.

No entanto, essa lei obriga apenas fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes de agrotóxicos, pilhas, baterias, pneus, óleos lubrificantes, lâmpadas fluorescentes e produtos eletroeletrônicos a implementar o Sistema de Logística Reversa. Com isso, cabe aos demais setores, como no caso da indústria de alimentos, se identificarem com a PNRS, através do seu princípio de responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos. Tal princípio é definido nessa lei como o conjunto de atribuições individualizadas e encadeadas dos fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes para minimizar o volume de resíduos sólidos e rejeitos gerados.

Apesar dessa responsabilidade compartilhada estar presente na PNRS, nota-se que não há uma obrigatoriedade na sua implementação, visto que seu processo é firmado por um contrato entre o poder público e o setor empresarial privado, o qual é chamado de

---

<sup>1</sup> No sentido contrário.

acordo setorial. Ao se tratar desse processo no setor agroalimentar, entretanto, a literatura é escassa no suporte institucional, mais especificamente, na relação entre o segmento de **processador** e do **varejo** da Sistema Agroindustrial (SAG) lácteo, a qual é foco deste estudo.

De acordo com Demajorovic *et al.* (2018), com o avanço na legislação, no que tange o direito do consumidor e a responsabilidade compartilhada, tem aumentado o interesse de pesquisadores e gestores pela LR. No Brasil, de acordo Código de Defesa do Consumidor (CDC), caso seja identificado que o alimento esteja deteriorado, com sujeira ou qualquer outro aspecto que comprometa sua qualidade, o comerciante ou fabricante é obrigado a trocar o produto ou devolver o valor pago pelo consumidor. Porém, em transações que envolvem **fornecedores** e **distribuidores**, o ambiente institucional é mais abrangente e informal no que diz respeito ao fluxo reverso da transação.

De acordo com Migliano *et al.* (2014) apesar da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), ser uma evolução nos modelos de resíduos sólidos no Brasil, ainda existe conflito de interesse entre os membros da cadeia reversa; isso ocorre dado a dificuldade em se chegar a um consenso entre as partes. Mesmo a lei exigindo um modelo de responsabilidade compartilhada, fabricantes e varejistas dificilmente chegam a um consenso sobre quem deve arcar com os custos de transporte para devolver as mercadorias. A PNRS não estabelece quem será o responsável por esses custos, logo os dois seguimentos usam dessa lacuna legislativa para transferir a responsabilidade e adiar um acordo final (MIGLIANO *et al.*, 2014). De acordo com os autores, isso faz com que os programas de LR não avancem no País, comprometendo prazos preestabelecidos na PNRS. Além disso, ao se considerar o setor alimentar esse problema se potencializa dado as complicações inerentes a perecibilidade, e seu potencial para causar danos à saúde pública.

Para Jayaraman e Luo (2007), o conflito na cadeia geralmente ocorre no momento da devolução. Sempre que o revendedor desejar devolver a mercadoria, o fabricante ou produtor poderão questionar sobre a condição e o valor do item a ser devolvido. Esse não é problema exclusivo das cadeias brasileiras, de acordo com os autores, esse tipo de problema é frequente nos EUA, dado suas políticas liberais de devolução. O principal motivo do conflito pode depender do acordo e das relações presentes entre as partes, nesse tipo de transação. As condições ideais que o produto deve estar ao ser devolvido varia conforme a perspectiva de cada lado. Isso ratifica a afirmação de Demajorovic *et*



al. (2012) de que o processo reverso depende, na maioria das vezes, da coordenação e colaboração dos diversos atores presentes na cadeia produtiva.

O trabalho de Chaves (2010), e outros estudos (MIGLIANO *et al.*, 2014; JAYARAMAN; LUO, 2007) mencionam que embora o sucesso desse sistema dependa da integração entre os elos da cadeia produtiva, relações colaborativas nem sempre são possíveis entre os agentes. Para o setor alimentício, na ausência de regulamento, essa colaboração seria essencial visto que qualquer problema no decorrer dessa cadeia afeta não apenas a imagem da marca envolvida, mas também a saúde dos consumidores.

Ao analisar os fluxos reversos das empresas entrevistadas, Chaves (2009, 2010) observou que quando os supermercados identificam algum problema na entrega dos produtos, os acordos comerciais permitem que eles aceitem os itens em troca de algum benefício; esses benefícios podem ser descontos em compras futuras e garantia de ressarcimento das perdas. No entanto, no processo inverso (quando o produto retorna para o fornecedor) a autora afirma que há conflitos entre as partes, visto que o contrato não é específico o suficiente para definir o responsável pelo descarte, caso o item tenha problemas de fabricação; os fabricantes se comprometem apenas com a troca, não garantem o recolhimento nem o descarte do item.

Nota-se que, além do contrato ser incompleto, não estabelecendo um responsável pelo recolhimento ou descarte do produto, os agentes dessa cadeia produtiva não têm um amparo legal que ajude a minimizar essas incertezas e, conseqüentemente, os custos associados a perda do produto. Isso se dá, como já mencionado, pela existência de uma lacuna legislativa na Lei nº 12.305, que não estabelece quem irá arcar com os custos do processo reverso (MIGLIANO *et al.*, 2014), elevando as incertezas. Tal brecha institucional abre margem não apenas para possíveis conflitos de interesse, mas também para que haja aumento dos custos de produção e de transação.

Embora os estudos de Migliano *et al.* (2014), Jayaraman e Luo (2007) e Chaves (2009, 2010) tratem apenas de custo de produção, destaca-se que nesse processo custos de transação se apresentam, dado que negociação e possíveis renegociações entre as partes são realizadas e os custos gerenciais para sua realização são acrescentados. O custo de transação é apresentado a partir de 1937, com o artigo “*The Nature of the Firm*” de Coase, sendo sua análise empírica operacionalizada a partir dos trabalhos de Williamson (1985, 1991). Coase (1937), ao introduzir a ideia de custo de transação, inclui também a definição de contrato, visto que os custos presentes em uma transação abrangem a negociação e a elaboração de um contrato. O autor define contrato como sendo um

instrumento que limita o poder do empresário e, nesse caso, tudo que está no contrato é o limite do que deve ou não ser feito. O aprofundamento e entendimento da importância dos custos de transação para a eficiência das organizações se consolida a partir dos estudos de Williamson, já mencionados, que integram a corrente teórica denominada de Nova Economia Institucional (NEI).

Como mencionado, o principal conflito se dá por nenhuma das partes se comprometer com a devolução de mercadorias. De um lado os vendedores não querem arcar com os custos logísticos para retirada do produto, de outro os compradores não desejam ter prejuízos de devolução de produtos com problemas ou manter os produtos no fim de vida útil no estoque. Esses atritos geram os denominados custos de transação. De acordo com Williamson (1985) a presença de atributos como especificidade de ativos, frequência e incerteza nas transações, geram esses custos, quando esses não se alinham a estruturas adequadas de coordenação (Mercado, Contratos, Integração Vertical). Assim, essa situação revela que não há apenas custos operacionais envolvidos, mas também custos de transação, tanto para frente quanto para trás da cadeia, a depender das estruturas de governança envolvidas, dado que a incompletude contratual aumenta a incerteza entre os agentes.

Cabe observar que, na Nova Economia Institucional, Oliver Williamson (1985) e Douglas North (1990) utilizaram o conceito de custo de transação apresentado por Coase (1937), o qual envolve a elaboração de contratos, conhecimento do mercado e análise de preços. No entanto, os estudos de cada um têm direcionamentos diferentes. Williamson (1985), preocupa-se com os Teoria dos Custos de Transação (TCT) e as relações contratuais, já North (1990) aborda o desenvolvimento econômico, tendo como foco a interação entre instituição e organizações (CAVALCANTE; 2014). Williamson (1985) tem como proposição que o principal objetivo das instituições econômicas é minimizar os custos de transação, em especial instituições como a firma integrada, o mercado e as relações contratuais.

No lado da TCT, o estudo das relações entre os agentes do sistema econômico envolvendo as estruturas de coordenação em cadeias produtivas envolve também aspectos de Logística Reversa. Isso porque as relações contratuais presentes exigem a consideração dos custos de transação que se apresentam *ex ante*, na definição do regramento, e nas adaptações e ações necessárias para atender, de forma *ex-post* a necessidade de retorno de produtos à montante na cadeia. Nessa esfera estão presentes as estruturas de governança utilizadas pelos atores que integram os diversos segmentos. Tais estruturas

servem para diminuir os conflitos, proporcionar ordem e assegurar o ganho mútuo entre as partes envolvidas em uma troca (WILLIAMSON, 2000).

Nesse aspecto, o entendimento das transações reversas na cadeia pode se amparar na ótica da Teoria dos Custos de Transação (TCT). Ignora-se, neste momento, a perspectiva da *Supply Chain Management* (SCM), a qual tem um olhar tradicional para estudo dos fluxos dos produtos e informações na cadeia produtiva, e os custos de produção envolvidos. Como define Malik *et al.* (2010), SCM é o trabalho de duas ou mais empresas que se responsabilizam pela entrega do produto ao consumidor final, ou seja, envolve atividades de planejamento e gestão desde o fabricante até o cliente. Nesse caso, embora se reconheça que o olhar para a coordenação das transações reversas envolva também os aspectos logísticos de todas as cadeias participantes, ao se tratar de custos de transação, o termo **Logística Reversa será entendido aqui como Transação Reversa (TR), que caracteriza o componente reverso de uma transação já realizada, envolvendo o retorno de produtos transacionados por interfaces tecnológicos de jusante à montante na cadeia, o qual pode ser previsto *ex ante* na contratação (contratos e na lei) e sujeitos a negociações ou renegociações *ex post*.**

No setor agroalimentar, esse fluxo reverso se apresenta de forma similar ao se considerar os produtos transacionados na cadeia. Entretanto, os fluxos reversos podem ter origem nos clientes, varejistas e mesmo processadores, conforme indicaram Rogers e Tibben-Lembke (2001). Da mesma forma, os problemas associados às responsabilidades acerca das transações reversas geram atritos e renegociações *ex post*. A condição de perecibilidade que envolvem os produtos agroalimentares se agregam aos problemas que se destacam e justificam o retorno dos produtos. A condição de incerteza e assimetria de informação que se apresentam, por sua vez, elevam os atritos nas relações, **gerando custos de transação.**

Diante dos aspectos que compreendem a Transação Reversa, como questões legais - regras formais e informais -, relações contratuais entre os agentes, incompletude contratual e os custos envolvidos nesse processo, entender a importância das instituições e arranjos institucionais, em sua forma de governança mais adequada para determinada troca, se torna relevante. De um lado, o ambiente institucional não ampara de forma integral os agentes que compõem as transações para trás da cadeia, de outro os interesses conflitantes, relacionados aos custos de transação, notadamente *ex-post*, dificultam as relações contratuais, quando se trata de TR. Tais conflitos estão presentes mesmo em ramos que são contemplados pela Lei nº 12.305, como é o caso de produtos eletrônicos

(MIGLIANO *et al.*, 2014), visto que não está claro na lei se é o fabricante ou o vendedor quem deve arcar com os custos.

Sabe-se que o setor agroalimentar, assim como os outros setores aqui citados, faz parte de uma determinada cadeia produtiva, a qual apresenta os próprios agentes com seus respectivos interesses ao longo da cadeia. Assim, presume-se que há divergências intrínsecas aos mecanismos privados de solução de conflitos nesse setor (ordem privada de Williamson). No entanto, é possível que essas divergências sejam mais graves em relação aos setores que **não** têm aparo da lei. Isso porque o ambiente institucional na indústria alimentícia é limitado, quando se trata de transações reversas; isso gera maior incerteza nas transações entre os atores sociais, abre espaço para comportamento oportunista, dificulta a elaboração de contratos e gera maiores custos de transação *ex post*.

Cabe observar que, de acordo com Azevedo (2000), dentro dos sistemas agroindustriais as instituições são importantes pois tratam da política de segurança alimentar, tanto no sentido de acesso a alimentos quanto na garantia de qualidade mínima. Isso, de certa forma, obriga os fabricantes e fornecedores a terem o mínimo de cautela no manuseio do produto no decorrer da cadeia. Além disso, Azevedo (2000) reforça a importância do papel das instituições nesse ramo, pois esse sistema tem características específicas como perecibilidade e elevado grau de dependência entre os agentes. A incerteza também é algo particular desse sistema, visto que há variações de preço e qualidade do produto decorrente da sazonalidade ou acidentes climáticos, o que ratifica a relevância do ambiente institucional.

Tendo em vista a característica limitante do ambiente institucional ao se tratar de transações reversas no setor agroalimentar, torna-se relevante estudar **como** se as relações entre os agentes dessa cadeia se dão, nesse ambiente de incerteza, sob a análise do alinhamento entre atributos da transação e estruturas de governança. Ao se tratar de produtos perecíveis do setor agroalimentar envolvidos nas transações reversas, um destaque se **dá para a cadeia de lácteo**.

De acordo com Petrus *et al.* (2010), no Brasil a vida útil do leite pasteurizado tem uma durabilidade média de 3 a 8 dias. Isso ocorre dada à baixa qualidade da matéria-prima e as condições insatisfatórias da cadeia de frio no qual o produto é exposto a condições impróprias na distribuição e comercialização, como contaminação bacteriana, sistema de embalagem e controle de temperatura inadequados (PETRUS *et al.*, 2010). A temperatura ideal para a conservação desse tipo de leite é de 4°C, a cada 2°C a mais na temperatura de armazenagem pode haver uma redução de 50% na estabilidade do

alimento durante o prazo de validade (PETRUS *et al.*, 2010). Segundo os autores, o dano causado pela presença de bactérias é o principal fator limitante de prolongar a vida útil do leite. Esse aspecto se reflete em grande parte dos produtos que compõe o conjunto de derivados do leite.

Além disso, a presença dessas substâncias é responsável por atributos indesejáveis pelos consumidores, como aroma e sabor (PETRUS *et al.*, 2010), fazendo com que o produto retorne ao distribuidor. Porém, não só a ausência desses fatores é relevante no momento da compra; a aparência do produto e a inexistência de **danos nas embalagens** também são levados em consideração pelos clientes (RIBEIRO, 1999). Cabe observar que a Portaria 392/2021, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que trata leite e derivados que não atendem aos padrões regulamentares, embora estabeleça parâmetros para devolução, não trata das responsabilidades por esse processo.

Esses problemas geram custos de transação dado a questão da limitação institucional quanto ao responsável pelos custos associados a perda do produto. Isso pode ser justificado pelo fato de haver assimetria de informação, bem como as incertezas inerentes a esses ativos, e a forma de relacionamento entre os agentes. Esse aspecto é relevante no estado do Paraná, em que a produção e o consumo, e notadamente os custos associados, afetam o desempenho dessa cadeia no Estado. De acordo com o Departamento de Economia Rural (DERAL, 2020), no ano de 2018, o Paraná foi o segundo maior produtor de leite do país, com 4,4 bilhões de litros. No segundo trimestre de 2021, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), o Estado produziu 806.853 mil litros de leite cru adquirido e industrializado. E, seguindo-se o discutido por Williamson (1985), custos de transação estão presentes, o que pode se estender para as transações reversas. Dessa forma se estabelece como orientação a busca de resposta à seguinte questão de pesquisa: Como o ambiente institucional e as estruturas de governança influenciam na eficiência das Transações Reversas entre processadores e distribuidores no SAG lácteo, no Paraná?

## 1.2 OBJETIVOS

A fim de obter uma resposta à pergunta de pesquisa citada acima, foi estabelecido que o objetivo geral é compreender como o ambiente institucional e as estruturas de governança influenciam na eficiência das Transações Reversas entre processadores e

distribuidores no SAG lácteo, no Paraná. Para atingir esse objetivo geral foram delimitados três objetivos específicos:

1. Identificar como se apresenta o ambiente institucional nas transações reversas envolvendo os produtos lácteos entre os segmentos processador e distribuidor;
2. Identificar os atributos de transação e as estruturas de governanças nas transações entre processadores e distribuidores no SAG lácteo.
3. Caracterizar as transações reversas entre o segmento de processamento e distribuição no SAG lácteo no Paraná;
4. Analisar como o ambiente institucional e as formas de relações presentes entre esses agentes influenciam na eficiência das transações reversas nesse SAG, no Paraná.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), em 2015, o Conselho de Logística Reversa do Brasil (CLRB) realizou uma pesquisa com 188 organizações brasileiras que utilizavam a logística reversa. Os resultados mostraram que metade das empresas gastam até 5% do faturamento com o retorno de produtos. No entanto, tendo em vista que grande parte das organizações não mensuram corretamente esse processo, é possível que esse percentual seja maior (SEBRAE, 2015). Isso, somado ao fato de que os alimentos perecíveis são maioria nos produtos transacionais e, conseqüentemente, tem maior relação com essas perdas (ABRAS, 2020), se faz necessário um estudo desse processo reverso no setor agroalimentar. Tais perdas e devoluções não ocorrem apenas pela deterioração de perecíveis, mas também pelas avarias nas embalagens no transporte ou durante a manipulação dentro da loja.

Apesar de não utilizarem a TCT como base para o trabalho, Aitken e Harrison (2013) no estudo da LR, no setor automotivo, mencionam que informações sobre como estabelecer a estrutura de governança adequada para um determinado sistema de LR é uma lacuna na área acadêmica. Os autores buscam compreender como essas estruturas, e conseqüentemente as relações entre os agentes, mudam à medida que os sistemas de LR são desenvolvidos. Os autores observaram que para uma maior eficiência e menos desperdício durante o processo de reutilização, as empresas desenvolvem acordos bilaterais. Além disso, esses acordos garantem o bom relacionamento entre as partes e maior frequência de compra e venda (AITKEN; HARRISON, 2013).

Ao analisar a literatura existente (MIGLIANO *et al.*, 2014; JAYARAMAN; LUO, 2007; CHAVES, 2009, 2010; DEMAJOROVIC *et al.*, 2018, 2019, AITKEN; HARRISON, 2013), identifica-se que grande parte das pesquisas na área da LR não tiveram como unidade de análise da transação, mas sim a gestão na cadeia de suprimentos. Dessa forma, justifica-se a realização deste trabalho, visto que tem como objetivo compreender como as estruturas de governança – a partir da perspectiva da TCT – influenciam na eficiência das TR no setor agroalimentar. Tal eficiência terá como base a hipótese de alinhamento de Williamson (1985), a qual considera que a eficiência é alcançada quando há alinhamento entre as estruturas de governança com os atributos da transação, ou seja, incerteza, frequência e especificidade de ativo.

Zylbersztajn (2005), destaca o papel das instituições que norteiam o funcionamento dos SAG's, tanto no ambiente macro quanto microinstitucionais; níveis 2 e 3 (WILLIAMSON, 2000). Além disso, destaca-se a presença de transações reversas, a qual é a contribuição teórica deste trabalho. É possível que a TR se inicie a partir da devolução de um produto pelo consumidor, seja por questões de validade ou avarias presentes na embalagem. No entanto, esse processo reverso também pode ocorrer diretamente do varejista para o atacado, pelas mesmas razões, porém nessa esfera o ambiente institucional não exerce uma função precisa a ponto de garantir os direitos de cada parte.

Apesar dos crescimentos de 5,3% no primeiro semestre de 2020 na venda de derivados de leite (ABRAS, 2020), é preciso que os agentes dessa cadeia tenham cautela, visto que se trata de um SAG e variações no preço e qualidade do produto, decorrentes da sazonalidade ou acidentes climáticos, podem aumentar a incerteza (AZEVEDO, 2000). Prova disso, é a diminuição da produção de leite no Paraná, em razão da falta de chuva na região, o que afeta diretamente a pastagem e a alimentação do rebanho (Agência de Notícias do Paraná - AEN, 2021). Logo, mesmo sendo o segundo maior produtor de leite do país, os produtores paranaenses podem se deparar com incertezas oriundas da natureza; tal fato pode afetar a cadeia como um todo visto que há um elevado grau de dependência entre os agentes (AZEVEDO, 2000).

De acordo com Agapito e Prudêncio (2008), por se tratar de produtos perecíveis com características específicas, o leite e seus derivados necessitam de controles rígidos na armazenagem, principalmente no que diz respeito a temperatura adequada. Logo, a manutenção da cadeia de frio é de suma importância para assegurar a qualidade e evitar problemas relativos à segurança alimentar do consumidor. O transporte desses alimentos,

também, tem um papel fundamental para a conservação dos produtos, é preciso que a temperatura média seja mantida entre 3°C a 1°C. Segundo as autoras, outros cuidados também são observados durante a armazenagem de lácteos, como a velocidade do ar, disposição dos produtos dentro da câmara de refrigeração, lote e data de validade. A observação de Agapito e Prudêncio (2008) corrobora com o estudo de Sadhu (2018), sobre leite fluido, ao afirmar que o cuidado com a temperatura deve se manter após a compra do alimento. Para o autor, os consumidores devem evitar a oscilação de temperatura para preservar o produto e prolongar seu prazo de validade.

Nota-se que a temperatura é um dos principais cuidados que a indústria láctea precisa ter para garantir que os produtos cheguem em conformidade para os consumidores. Além de ser mencionado por autores que estudam o setor lácteo (PETRUS *et al.*, 2010; SADHU, 2018; RIBEIRO, 1999; AGAPITO; PRUDÊNCIO, 2008), a temperatura também é um requisito de qualidade previsto na Instrução Normativa (IN) nº76. Assim, distribuidores e processadores devem atentar-se a esse fator a jusante visto que determinadas irregularidades podem ocasionar **problemas a montante**, aqui chamada de transações reversas, cujos aspectos são aprofundados neste estudo. Considera-se também, que a proposta se insere diretamente aos aspectos de sustentabilidade que pressionam o setor agroalimentar de forma geral, e o setor lácteo de forma particular. Embora, como já observado, o foco da sustentabilidade não é aprofundado neste estudo, os aspectos inerentes aos custos de transação que se apresentam nas transações reversas, podem contribuir para esse aspecto. Nesse caso, reduções em custos de transações, atrelados à transação reversa, podem significar ampliação de ações de sustentabilidade no setor.

Dessa forma, a possibilidade de contribuição teórica e empírica do estudo justificam sua realização. A proposta de se estudar este tema pela perspectiva da TCT busca preencher uma lacuna existente na literatura, visto que grande parte dos estudos da logística reversa, não leva em conta a transação como unidade de análise. Acredita-se que compreender como se dá o relacionamento entre os agentes do SAG lácteo e, conseqüentemente, estudar quais os arranjos institucionais mais adequados para que haja melhor eficiência nas transações reversas irá ajudar na competitividade do setor. Isso se torna justificável ao considerar a importância da cadeia do leite no Brasil, mais especificamente no Paraná.



#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Levando em conta a Introdução, apresentada acima, este trabalho está dividido em seis seções, sendo a primeira composta pela contextualização e problema de pesquisa, objetivo geral e específicos e a justificativa. A segunda, Fundamentação Teórica, a qual apresenta as discussões acerca da Nova Economia Institucional, Teoria dos Custos de Transação, aborda também conceitos chaves para melhor compreensão da logística e transação reversa no Sistema Agroindustrial Lácteo. A terceira trata dos Procedimentos Metodológicos, o qual descreve a natureza, o tipo e o recorte do estudo; além das categorias de análise, coleta e tratamentos dos dados e as definições constitutivas e operacionais. A quarta seção discute a caracterização do Sistema Agroindustrial Lácteo no Paraná.

Na quinta seção, encontra-se a apresentação e análise dos resultados obtidos na etapa de coleta de dados, bem como sua análise a partir dos pressupostos da NEI. Por fim, na seção seis a conclusão, seguida das referências utilizadas nestes estudos e os apêndices que são compostos pelos roteiros de questões para cada segmento aqui estudado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Nova Economia Institucional surgiu em resposta aos modelos neoclássicos até então existentes, os quais consideravam apenas os custos de produção para gerir uma empresa. Com a publicação do trabalho “*The Nature of the Firm*”, Coase (1937) instaurou a ideia da Firma, bem como do conceito de custos de transação e contrato. Essas ideias serviram como ponto de partida para uma construção teórica de outros pesquisadores, com destaque para os trabalhos de Douglas North e Oliver Williamson. De acordo com Cavalcante (2014) tais autores compõem vertentes diferentes da NEI, Coase e Williamson preocupavam-se com os custos de transação já os estudos de North se inserem no contexto de mudança institucional.

Tendo em vista que uma das indagações deste trabalho trata de como o ambiente institucional interferem nas relações contratuais entre os agentes da cadeia, fundamenta-se, tomando-se como base a afirmação de Williamson (2000), que as instituições são importantes e se estabelecem como sujeitas à análise pelas ferramentas da teoria econômica, para a NEI. Além disso, nessa teoria as organizações são tratadas não apenas como função de produção, mas também como estruturas de governança. Para Zylbersztajn (2018), ao contrário do modelo neoclássico o qual reforçava a construção tecnológica, essa concepção de empresa de Williamson (1996, 2000) ressalta os recursos organizacionais, ou seja, a estrutura interna tem como objetivo minimizar custos de transação.

Uma das importantes contribuições de Williamson (2000), nesse campo, foi a ideia da organização do ambiente econômico em quatro níveis de análise social, relacionados e interdependentes: nível 1 – *Embeddedness*, associado as instituições informais, tradição e costumes estão inseridos nesse nível; nível 2 – *Institutional Environment*, no qual está presente as regras formais, como as leis e constituições; nível 3 – *Governance*, em que as relações de trocas entre os agentes sociais se fazem presentes, ou seja, na qual se encontram as estruturas de governança; nível 4 - *Resource Allocation*, ou distribuição dos recursos que, de acordo com Joskow (2004), tem uma perspectiva neoclássica, visto que as operações ocorrem de forma constante (ajustes de preços e saídas), em que as empresas são descritas como uma função produção. A NEI se preocupa principalmente com os níveis 2 e 3, em que se inserem as leis e as relações de trocas entre os agentes, respectivamente, quando trata do desenvolvimento econômico. Esses dois

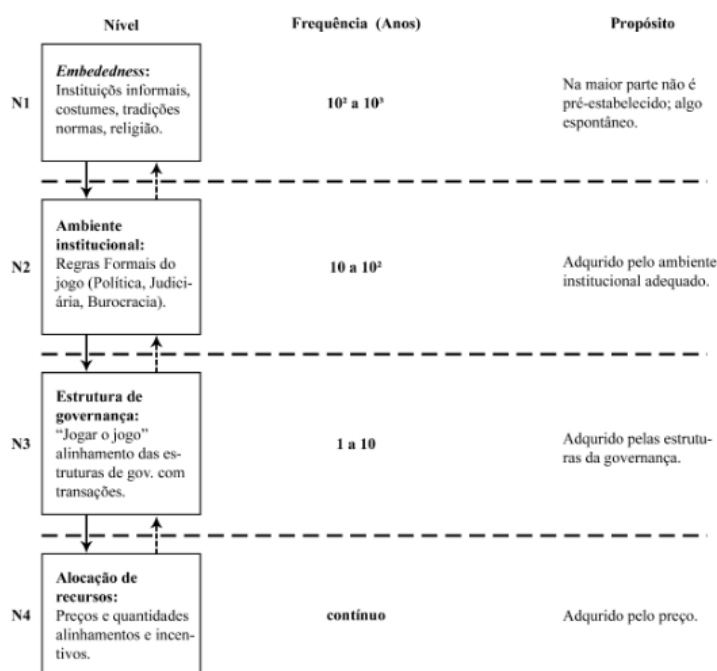
ambientes serão discutidos com maior profundidade, dado que definem o arcabouço teórico analítico para tratar o problema do estudo proposto.

## 2.1 ASPECTOS MACRO E MICRO ANALÍTICOS DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

A Nova Economia Institucional, conforme explica Azevedo (2000), envolve os níveis de análise Macro e Micro analíticos que afetam as organizações econômicas. Os aspectos Macro analíticos tratam do papel das instituições, entendidas como as regras do jogo, ou “[...] aquelas que estabelecem as bases para as interações entre os seres humanos” (AZEVEDO, 2000, P. 35). Já o ambiente micro envolve as estruturas de governança.

Williamson (2000) define a relação entre esses ambientes, considerando aspectos temporais de adaptação, bem como as características de cada nível, conforme resume a Figura 01.

Figura 1 – Quatro níveis de análise social.



Fonte: Williamson (2000, p. 597).

Conforme Joskow (2004), a principal estrutura para lidar com a proposta da NEI é a de Williamson (2000), apresentada na Fig. 1, a qual o autor denominou de níveis de análise social. Conforme já apresentado, Williamson (2000) discute o primeiro nível (*Embededness*), inserido no ambiente macroinstitucional. Esse diz respeito às instituições informais, como costumes e tradições, por se tratar de instituições sociais e culturais

básicas são as que demandam mais tempo para possíveis mudanças. Por outro lado, no nível quatro, último nível, que é operacional, às mudanças são constantes, refere-se à alocação de recursos, como empregos, salários, alinhamento de incentivos, dentre outros. Entre esses dois níveis estão o nível dois e três, que caracterizam o ambiente Institucional e as estruturas de governança, respectivamente.

### 2.1.1 AMBIENTE MACROINSTITUCIONAL

O Ambiente Macro Institucional engloba as regras formais, como constituições, sistemas políticos, direitos de propriedade e *enforcement*. No estudo desse ambiente destaca-se o trabalho de North (1990), que o define como sendo formadas por regras formais, restrições informais e os mecanismos de *enforcement*, o qual o autor denomina de instituições. Esses três componentes, no contexto da NEI, também respondem pelos custos de transações, tendo em vista que se associam às garantias de direitos de propriedade e às leis contratuais (WILLIAMSON, 2000).

Para North (1991) as restrições informais são intrínsecas a sociedade, tendo em vista que costumes, tradições e sanções são impostos pelas pessoas para organizar as relações entre elas; e podem ser interpretadas de formas distintas dependendo de cada cultura. Dada a condição de que a informação e a racionalidade são limitadas, tais restrições diminuem os custos de troca entre os indivíduos, visto que as diretrizes informais demandando menos esforços humanos para serem escolhidas. Além disso, segundo o autor, apesar da importância das regras informais para o sistema econômico, elas são mais complexas em relação as formais. Isso porque as regras formais, apesar de importantes, são uma pequena parte das restrições que estruturam as escolhas dos indivíduos.

Isto posto, as regras formais são compostas por constituições, leis e direito de propriedade (NORTH, 1990). De acordo com o autor, a mudança nessas restrições se deve ao fato de a sociedade estar em constante mudança e evolução, como por exemplo a capacitação da mão de obra e divisão do trabalho. Isso fez com que houvesse maior padronização na transação entre indivíduos e, conseqüentemente, menos custo para realizá-las, uma vez que reduzem os custos *enforcement*. Dessa forma, tais instituições têm a capacidade de complementar ou reforçar a existência de regras informais. Ademais, como apontado por North (1990), tendo em vista a interação entre os atores sociais, a

função das regras formais é facilitar a troca entre as partes, uma vez que criam um ambiente mais estável e reduzem a incerteza.

Por último, estão os mecanismos de *enforcement*, associados às garantias e proteção sobre os direitos dos bens e serviços. Para North (1990, 1991), esses mecanismos não são perfeitos visto que as informações e os contratos são incompletos e os agentes agem de forma tendenciosa, o que gera custos de transação. Para o autor, quanto maior e complexa as relações de mercado, maiores serão os custos de transação envolvidos uma vez que mais caras serão as instituições necessárias para realizar a fiscalização, ou oferecer mecanismos de garantia.

Um ponto importante mencionado é a diferença entre instituição e organização, sendo essa última responsável pelas relações sociais, observando que “[...] as organizações existem graças a existência de oportunidades proporcionadas pela estrutura institucional.” (NORTH, 1991, p. 109, tradução nossa)<sup>2</sup>. Elas podem ser representadas por partidos políticos, empresas, universidades, ou seja, são grupos que reúnem indivíduos com interesses comuns. Além disso, as instituições são capazes de reduzir as incertezas, o que facilita a interação humana e a estrutura organizacional.

### 2.1.2 AMBIENTE MICRO INSTITUCIONAL

Ao se considerar que somente a garantia dos direitos de propriedade e o sistema legal não são suficientes para eliminar as incertezas no sistema econômico, Williamson (2000) destaca que grande parte dos problemas contratuais são resolvidos entre as partes (*private ordering*), que caracteriza o ambiente microinstitucional. Assim, o autor evidencia que o nível três tem como foco as relações de troca entre os agentes envolvidos em uma determinada transação, ou seja, via mercado, contrato ou integração vertical. Assim, as estruturas de governança se concentram no alinhamento *ex-ante*, ou seja, concentra-se em criar salvaguardas visto que os contratos são complexos e incompletos; além de preocupar-se também com os custos de renegociação que está ligado ao *ex-post*.

Ao contrário do nível 2, no qual Williamson (2000, p. 598, tradução nossa)<sup>3</sup> afirma que “[...] grandes mudanças nas regras do jogo demoram cerca de décadas ou séculos.”,

---

<sup>2</sup> “[...] the organizations owe their existence to the opportunities provided by the institutional framework.” (NORTH, 1991, p. 109).

<sup>3</sup> “[...] major changes in the rules of the game occur on the order of decades or centuries” (WILLIAMSON, 2000, p. 598).

no nível 3 as mudanças ocorrem de forma mais rápida, visto que acontece na reorganização das transações. Nesse caso, o autor afirma que a governança das relações contratuais se torna o foco, em que a transação se torna a unidade básica de análise, considerando-se os princípios de conflito, mutualidade e ordem. Nesse caso, o objetivo da governança é estabelecer ordem, mitigar conflitos e gerar ganhos mútuos, sendo esses arranjos discutidos a seguir.

### 2.1.2 ARRANJOS INSTITUCIONAIS

É possível que os arranjos institucionais apareçam nas transações como forma de planejamento, promessa e competição entre as partes envolvidas; ou ainda como uma estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985). Nesse caso, a consideração da governança como processo de contratação se justifica quando a racionalidade limitada, o oportunismo e a especificidade de ativos são positivos, ou presentes (QUADRO 1). De acordo com o autor, a utilização da NEI se justifica pelo fato dessa corrente teórica considerar os pressupostos comportamentais, bem como especificidade de ativos e a incerteza para definir como os agentes deverão realizar a troca.

Quadro 1 – Processo de Contratação.

Pressupostos comportamentais		Especificidade do Ativo	Formas de contratos possíveis
Racionalidade Limitada	Oportunismo		
0	+	+	Planejamento
+	0	+	Promessa
+	+	0	Competição
+	+	+	Governança

Fonte: Traduzido pela autora a partir de Williamson (1985, p. 31).

Apesar dessas quatro formas de contratação consideradas por Williamson (1985), dada a realidade do mundo dos contratos, na qual estão presentes os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo), a especificidade do ativo e a incerteza, a governança se apresenta como a mais adequada dentre as alternativas. Segundo o autor, cada uma dessas formas de contratação apresenta lacunas que comprometeriam a eficácia da troca. O planejamento não leva em conta a racionalidade limitada; a promessa abre espaço para o oportunismo – assim, tanto o planejamento quanto o oportunismo (promessa) podem ocasionar em problemas *ex post* - e no mercado as partes não importam visto que a especificidade do ativo não tende a ser alta.

Dessa forma, quando as dimensões e pressupostos comportamentais estiverem presentes, a governança é a melhor forma de tratamento visto que as partes importam em decorrência da especificidade do ativo (WILLIAMSON, 1985). Além disso, de acordo com o autor, a TCT está inserida no contexto da ordem privada, ou seja, quando dado o conjunto de leis, a forma mais eficiente para resolver os problemas presentes nas transações se dão pelos arranjos institucionais, em que as organizações ficam responsáveis por fazer cumprir o contrato ou resolver os problemas associados a esse.

### 2.1.2.1 Teoria dos Custos de Transação

Como mencionado na Introdução deste trabalho, o custo de transação é apresentado por Coase (1937), sendo explorado por outros autores como Williamson (1985, 1991, 1996, 2000). A partir de então o conceito de empresa como função de produção é ampliado para firma como uma estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985). Além disso, outras características diferem a TCT das demais abordagens, como o fato de levar em conta a relevância das instituições, ter um olhar mais micro analítico, comparar as estruturas de governança entre si e atribuir maior importância para as relações *ex post*. Dessa forma, tendo como base a proposta de Commons (1934), Williamson (1985, 1996) afirma que a transação é a unidade básica de análise da TCT e define custos de transação como sendo o valor a ser pago pela fricção de mercado. Tais fricções ocorrem quando um bem ou serviço é transferido para outro estágio, ou seja, **“um estágio da atividade termina e outro começa”** (WILLIAMSON, 1996, p. 58, tradução nossa)<sup>4</sup>, considerando assim, as relações verticais de troca entre os agentes.

Considerando o fato de que a TCT tem como problema principal a contratação, isso faz com que as negociações e as renegociações entre as partes gerem custos, os quais podem ser classificados como *ex ante* e *ex post* (WILLIAMSON, 1985). O primeiro está relacionado com os eventos que precedem a elaboração do contrato, como a negociação e as salvaguardas. Já os custos *ex post* - foco da TCT - associa-se as renegociações, aos esforços das partes em corrigir as falhas ou incompletudes existentes na pré-contratação.

Tendo como base o trabalho de Williamson (1985), Crook *et al.* (2013) mencionam que os gastos relacionados aos custos de transação são associados à busca pelo melhor fornecedor, visto que é necessário negociação e renegociação para a

---

<sup>4</sup> “One stage of activity terminates, and another begins.” (WILLIAMSON, 1996, p. 58).

elaboração do contrato. Os agentes sociais buscam por meio dessa barganha mecanismos que reduzam as despesas com a má adaptação contratual, uma vez que a incompletude nos acordos sempre estará presente em decorrência da racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1996).

Além de serem difíceis de mensurar, tanto o custo *ex ante* quanto o *ex post*, devem ser estimados de forma simultânea na elaboração do contrato (WILLIAMSON, 1985). Essa dificuldade é amenizada visto que uma das características da TCT é analisar as estruturas de governança de modo comparativo, ou seja, a eficiência da estrutura de governança segue o racional da busca de alinhamento entre as dimensões da transação com as estruturas de governança (hipótese de alinhamento). Williamson (2000) esclarece que a busca de alinhamento se dá pela necessidade de se promover adaptação de forma autônoma (preço) ou cooperativa, de forma geral é para reduzir os riscos, falta de recursos. Logo, as principais dimensões consideradas pela TCT são especificidade do ativo, a incerteza e a frequência; e as estruturas de governança mercado, formas híbridas e integração vertical. Apesar de todas as dimensões<sup>5</sup> serem importantes, a ECT, de uma perspectiva crítica, gira em torno da especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1996).

Não obstante, como mencionado, Williamson (1985) justifica a utilização da TCT pela existência das dimensões e por considerar os pressupostos comportamentais, logo, esse último é igualmente **considerado** na comparação de contratações. O autor explica que os pressupostos comportamentais são representados pela racionalidade limitada e pelo oportunismo. O primeiro pressuposto assume que os humanos são seres racionais, no entanto tal racionalidade é limitada, tornando-o inábil de prever todas as possíveis ocorrências futuras. Já o oportunismo, em sua forma forte, é a busca pelo interesse próprio dentro de determinada transação. Além desses comportamentos humanos, Williamson (1985) também leva em conta as dimensões da transação, sendo as principais a especificidade do ativo, a incerteza e a frequência.

A especificidade do ativo, na qual se faz presente tanto a incerteza quanto à frequência, é definida por Williamson (1985, 1991, 1996) como sendo o grau que um ativo pode ser reutilizado sem que haja perda do seu valor produtivo. Essa condição se faz crucial na proposta do autor, dado que essa dimensão quando presente em níveis

---

<sup>5</sup>Embora diversos autores (FARINA, 1999; AZEVEDO, 2000; CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSTAJN, 2008; AUGUSTO; SOUZA; CAIRO, 2013; CROOK *et al.* 2013; MARTINS e SOUZA, 2014) utilizem o termo “atributos da transação” optou-se por manter o termo “dimensão”, tradução direta do termo utilizado em Williamson (1985).



elevados fica sujeita à possibilidade de ação oportunista, com efeito sobre a eficiência da transação (geração de custos de transação). Para o autor, tal dimensão é a mais importante visto que diferencia a TCT das demais abordagens de organização econômica. Além disso, a especificidade é a responsável pelo caráter preditivo desta teoria, uma vez que o nível de variação da especificidade está diretamente relacionado com o investimento que uma das partes irá fazer no ativo.

Existem seis tipos de especificidade de ativo (WILLIAMSON, 1991, 1996): **local**, relaciona-se com a proximidade do ativo e seu ponto de armazenagem, podendo haver economia no transporte; **físico**, quando há necessidade de ativo específico para produzir determinado produto; **humano**, o qual o autor denominou de “*learning-by-doing*” e ocorre quando a mão de obra é própria para a realização de uma atividade; **dedicado**, investimentos feitos para um cliente em particular. Williamson (1991, 1996) adiciona ainda as especificidades da **marca** e **temporal**. Para essa última, há dependência da especificidade humana na realização de transação, na qual o tempo é um fator que influencia na perda de valor, conseqüentemente, no nível de especificidade de ativo. Embora todos os tipos de especificidades sejam importantes, os cinco primeiros são mais críticos pois gerar maior dependência bilateral entre os agentes.

Pelo fato de a TCT considerar a racionalidade limitada e o oportunismo, é necessário que haja uma análise comparativa das estruturas de governança, levando em conta as diferentes formas que cada estrutura lida com os problemas externos (WILLIAMSON, 1985, 1996). Essas adversidades, de modo geral, têm origem em questões relacionadas a má adaptação contratual, as quais não existiram caso não houvesse os pressupostos comportamentais. Tendo como base outros pesquisadores, Williamson (1985, 1996) menciona que os principais problemas organizacionais surgem coexistindo com a incerteza. O autor faz menção a incerteza estratégica, ou comportamental, a qual é diretamente concedida pelo oportunismo e até então não era considerada na teoria. Tal incerteza surge em decorrência da divulgação - ou omissão - de informações de forma distorcida ou estratégica por uma das partes da transação, o que gera problemas tanto *ex ante* quanto *ex post*.

Para Williamson (1985, p. 57, tradução nossa) “a incerteza comportamental é de extrema importância para compreender questões econômicas dos custos de transação”<sup>6</sup>. Ainda que fosse possível prever e saber lidar com o oportunismo dos agentes em uma

---

<sup>6</sup> “*Behavioral uncertainty is of special importance to an understanding of transaction cost economics issues.*” (WILLIAMSON, 1985, p. 57)

troca, haveria incerteza visto que o ser humano é dotado de racionalidade limitada, logo as transações não são livres de problemas externos (WILLIAMSON, 1985). Ao relacionar essa dimensão com a especificidade de ativo, para o autor, a incerteza não causaria grandes perturbações caso a transação fosse pouco específica, assim poderia ocorrer no mercado. No entanto, à medida que a especificidade aumenta, a incerteza torna-se cada vez mais importante para ambas as partes da troca. Além da incerteza comportamental, Williamson (1985) menciona também a ambiental, a qual envolve a relação de dependência entre os agentes para responder às mudanças ambientais. Tal incerteza aparece quando a especificidade do ativo é alta, visto que a incompletude contratual tende a ser maior.

Por fim, a frequência é o número de vezes com que as transações se repetem (WILLIAMSON, 1991, 1996). Nesse caso, Williamson (1985, p. 72 e 73) destaca que a frequência, referindo-se estritamente as relações dos compradores no mercado, pode ser ocasional ou recorrente, em que, “apenas as transações recorrentes justificarão estruturas de governança especializadas” (tradução nossa)<sup>7</sup>. Apesar do autor afirmar que mudar a troca do mercado para a hierarquia terá custos burocráticos, além desses custos serem neutralizados pelos ganhos nas relações bilaterais, serão mais facilmente recuperados em transações recorrentes. A Figura 2 mostra como a frequência influencia na escolha das estruturas de governança em função da especificidade de ativo.

Para Williamson (1985) as diversas formas contratuais existentes no sistema econômico são resultado das dimensões das transações, logo, a eficiência na troca entre os agentes é atingida quando há alinhamento entre as estruturas de governança e as dimensões. Apesar da TCT considerar como principal três dimensões – especificidade do ativo, incerteza e frequência – o autor parte do princípio de que a incerteza está sempre presente, independentemente do tipo de transação. Dessa forma, o foco da teoria se volta para a especificidade e frequência do ativo. É possível transacionar via Mercado, contrato trilateral e bilateral (forma híbrida) ou ainda pela Integração Vertical (WILLIAMSON, 1985, 1991).

---

<sup>7</sup> “Only recurrent transactions will support a highly specialized governance structure.” (WILLIAMSON, 1985, p. 72 e 73)

Figura 2 – Ilustração das transações ao se considerar a frequência.

		Característica Do Investimento		
		Não Específica	Diversa	Idiossincrática
Frequência	Ocasional	Mercado (Contrato Clássico)	Contrato Trilateral	
	Recorrente		Contrato Bilateral (Contrato Relacional)	Integração Vertical

Fonte: Traduzido pela autora a partir de Williamson (1985, p. 73).

O Mercado está inserido dentro do contrato clássico, ou seja, as transações acontecem de modo isolado, logo, a identidade das partes envolvidas não são importantes e, institucionalmente, o foco está nas regras formais (WILLIAMSON, 1985). Isso se deve ao fato de os produtos ou serviços serem padronizados e da baixa presença de especificidade de ativo. Segundo o autor, quando o mercado não é mais apto para responder as necessidades dos agentes em uma determinada transação, visto que na troca mesmo sendo ocasional há uma elevada especificidade de ativo, torna-se necessário uma terceira parte. Nesse caso, a utilização de contratos neoclássicos é mais recomendada, ou mais especificamente, a governança trilateral.

À medida que a frequência e a complexidade dos contratos aumentam, é preciso que haja formas alternativas de governança que lidem com tal contexto. Williamson (1985) insere essas formas dentro do contrato relacional na qual se encontra a governança bilateral e a Integração Vertical. Na governança bilateral as transações ocorrem com maior frequência e a especificidade de ativo é alta, no entanto a autonomia das partes é mantida. Já na Integração Vertical a transação é retirada do mercado e realizada dentro da empresa, isso ocorre ao passo que a troca fica mais idiossincrática e os incentivos para negociação enfraquecidos.

Pelo fato de ocorrer dentro da organização, uma vantagem da Integração Vertical em comparação a forma híbrida, é que os contratos podem apresentar maiores incompletudes sem que haja grandes perdas (WILLIAMSON, 1985, 1991). Isso porque, segundo o autor, na Integração Vertical os agentes conseguem se adaptar a problemas de forma sequencial, visto que há controle de políticas internas e mais acesso à informação.

Williamson (2000) menciona que a mudança da forma mais simples para a mais complexa de transação se dá em virtude dos riscos contratuais. Tais riscos surgem pelo fato das leis formais, em alguns casos, não são o suficiente para lidar com os problemas adaptação contratual; e a dependência bilateral causada pela especificidade do ativo, também é um motivo para transações intrafirmas.

Crook et al. (2013, p. 66, tradução nossa) usam o termo “grau de integração”<sup>8</sup> para se referirem ao distanciamento da transação em relação ao mercado, quanto maior o grau de integração mais próxima a troca está da Integração Vertical. Assim como Williamson (1985, 1991, 1996, 2000), os autores também levam em conta a especificidade de ativo, frequência e incerteza na análise. No entanto, para eles, além de proporcionar a eficiência nas trocas entre os agentes, a escolha apropriada da estrutura de governança melhora o desempenho organizacional.

Isto posto, vale ressaltar que para Williamson (2000, p. 602, tradução nossa) “cada estrutura de governança tem seus pontos fortes e fracos”<sup>9</sup>, logo cabe aos agentes decidirem qual a melhor alternativa para suas respectivas transações. A hipótese de alinhamento se aplica nesse contexto, isto é, quando é preciso alinhar as estruturas de governança com as dimensões das transações a fim de atingir a eficiência. Além dessas características da transação, o ambiente institucional e os pressupostos comportamentais também influenciam na escolha eficiente da governança (ZYLBERSZTAJN, 2018). De acordo com o autor, é possível que os alinhamentos mudem – se tornem mais eficientes - no decorrer da transação visto que a TCT parte do princípio que as instituições provêm do meio externo da teoria.

Como dito anteriormente, para a TCT a unidade básica de análise é a transação, isso se torna mais efetivo ao considerar as dimensões das transações (frequência, incerteza e especificidade do ativo). Ainda que todas sejam importantes, a especificidade de ativo destaca-se dentre as demais, pois além de ser a responsável pelo caráter preditivo da TCT, essa dimensão, à medida que cresce, cria condições de dependência bilateral (WILLIAMSON, 1985, 1991). Assim, o autor orienta a hipótese de alinhamento com base na especificidade de ativo, recorrência (ou frequência) de problemas e custos de transação. Zylbersztajn (2018) ratifica a ideia de Williamson (2000) ao afirmar que a TCT

---

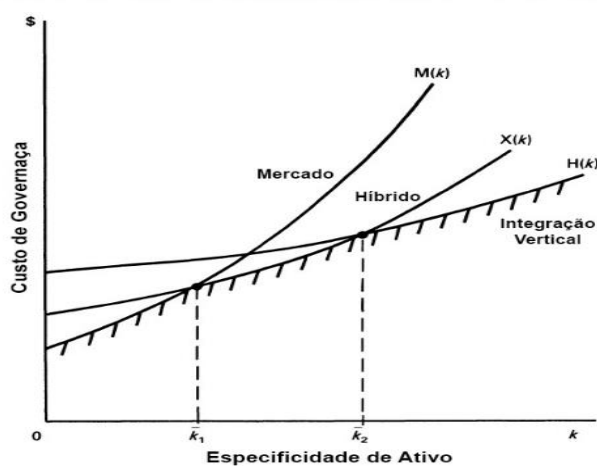
<sup>8</sup> “*Degree of integration*” (CROOK et al., 2013, p. 66).

<sup>9</sup> “[...] each generic mode of governance possesses distinctive strengths and weaknesses [...]” (WILLIAMSON, 2000, p. 602).

tem como foco a existência de problemas, e a utiliza como base para escolher os mecanismos de coordenação mais aptos para responder a essas adversidades externas.

Para Williamson (1991), trocas pelo mecanismo de mercado, nas quais as partes são autônomas, são ideais quando não há investimento em especificidade de ativo. Ao passo que esse investimento aumenta, torna-se indispensável a identidade dos compradores e vendedores, visto que - em decorrência do aumento da especificidade do ativo - há dependência bilateral entre os agentes da transação. Dessa forma, é preciso que as estruturas de governança tenham respostas rápidas e eficientes para problemas externos e, caso isso não aconteça, é possível que haja custo de má adaptabilidade e oportunismo na troca (WILLIAMSON, 1991). O autor ilustra essa falta de alinhamento em transações específicas que ocorrem no mercado: “ainda que o incentivo esteja presente, não é o suficiente para impedir o oportunismo e a má adaptabilidade em virtude de divergências no acordo, visto que a autonomia das partes é mantida e há dependência bilateral. Nesse caso, a melhor forma de transacionar seria a Integração Vertical”.

Figura 3 – Custo de governança em função da Especificidade do ativo.



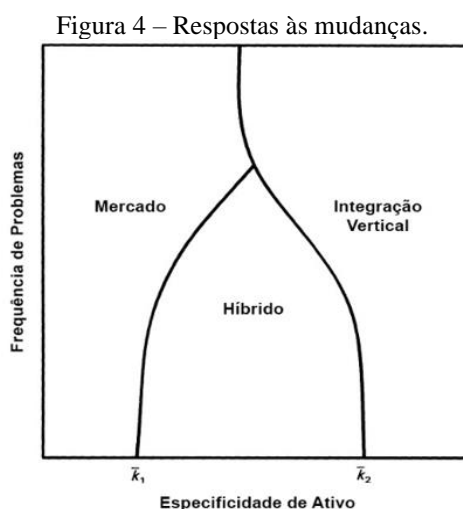
Fonte: Traduzido pela autora a partir de Williamson (1991, p. 285).

A Figura 3 mostra a comparação entre as diferentes formas de estruturas de governança proposta por Williamson (1991), tendo como parâmetro o custo de governança (eixo y) e a especificidade de ativo (eixo x). Nesse caso, o autor observa que o custo de governança é função da especificidade de ativos. As estruturas de governança são representadas pelo Mercado (M), Híbrida (H) e Integração Vertical (IV).

A primeira forma de transação exposta é o mercado, a qual é a melhor dentre as opções quando há baixa especificidade de ativo ( $k_1$ ), porém alto poder de incentivo. A

forma híbrida é a intermediária entre o Mercado e a Integração Vertical, a identidade dos agentes passa a importar visto que a especificidade de ativo aumenta e consequentemente há maior dependência bilateral. Na outra extremidade, encontra-se a Integração Vertical, que é representada pelo baixo incentivo, transações com alta especificidade de ativo e maior controle.

Quando insere particularmente a incerteza na análise, Williamson (1991) afirma que a escolha da estrutura de governança segue a configuração apresentada na Figura 4, a qual mostra a relação entre ativo específico e frequência de problemas (incerteza). Para ele quando a especificidade é baixa, para qualquer nível de incerteza o mercado é capaz de responder, visto que a solução está no mecanismo de preço. Já em trocas que a especificidade é média, os agentes poderão transacionar por meio da forma híbrida – contratos - porém essa forma só será adequada até determinado nível de incerteza. Em transações que a frequência de problemas é alta, ou seja, há muita incerteza em decorrência da alta especificidade do ativo, Williamson (1991) sugere a utilização da Integração Vertical. Isso porque nessa última tem-se maior controle dos ativos e, consequentemente, respostas mais rápidas aos problemas externos.



Fonte: Traduzido pela autora a partir de Williamson (1991, p. 292).

Zylbersztajn (2018) complementa a ideia de Williamson (1991) sobre a função da incerteza para a escolha das estruturas de governança ao mencionar que em elevada incerteza e especificidade de ativo, os arranjos utilizados precisam responder bem aos problemas *ex post*. Apesar da incerteza desempenhar um papel importante na TCT, empiricamente é pouco utilizada pelos pesquisadores, isso se deve ao fato da dificuldade em mensurá-la (ZYLBERSZTAJN, 2018).

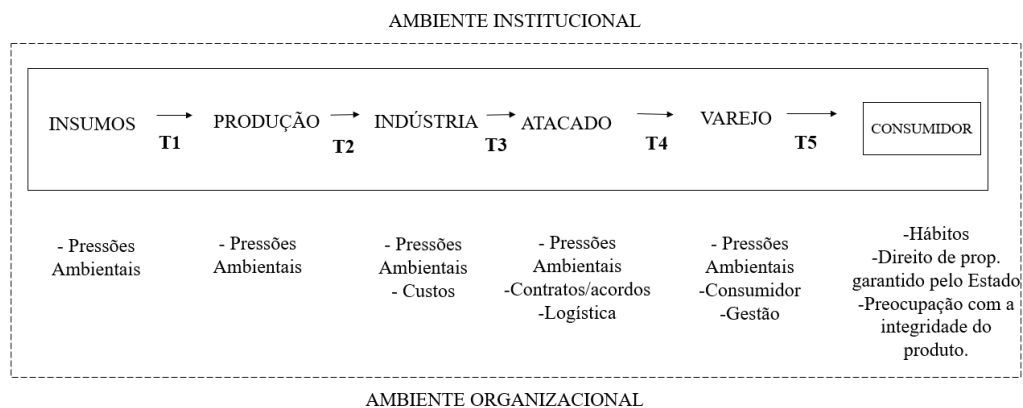
## 2.4 TRANSAÇÕES REVERSAS NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL

Os Sistemas Agroindustriais (SAG) foram estudados ao longo do tempo sob diferentes perspectivas, visto que cada país tem suas particularidades (ZYLBERSZTAJN, 2000). Na América do Norte, após a publicação do trabalho de Davis e Goldberg (1957) maior atenção foi dada para os agentes e processos que compõem esse sistema. Para os autores, o agronegócio é a soma dos procedimentos agrícolas que envolvem atividades desde a fabricação até o consumo dos produtos. Para Watanabe e Zylbersztajn (2011) o SAG é utilizado para analisar a relação entre indústrias de insumos, produtores, agroindústria e consumidores, sendo os agentes interdependentes e ordenando como um sistema.

No Brasil, a definição de SAG é utilizada por alguns pesquisadores com foco nas cadeias ou sistemas produtivos, os quais tiveram influência de estudos desenvolvidos na França (ZYLBERSZTAJN, 2000). De acordo com o autor o conceito de cadeia na economia industrial francesa é a sequência de atividades necessárias para o produto chegar até o consumidor final. Apesar de ser estudado em países diferentes, tanto o conceito americano quanto o francês de SAG têm como foco o processo produtivo como um sistema. Nesse sentido, para Zylbersztajn (2000), o SAG é a soma de relações contratuais entre organizações e agentes especializados os quais tem como objetivo competir pelo consumidor de um determinado produto, levando em conta os arranjos institucionais presentes ao longo da cadeia. Para Zylbersztajn (2000) as relações presentes nesse sistema são semelhantes a uma rede, assim sua eficiência depende do desenvolvimento e melhora no vínculo entre as partes.

Ao se considerar a perspectiva micro e macro analítica Watanabe; Zylbersztajn (2011) afirmam que o ambiente macro institucional afeta a dinâmica das relações entre os agentes. Isto significa que mudanças nas “regras do jogo” podem ocasionar em diferentes estruturas de governança. Zylbersztajn (2005) ilustra a importância das instituições ao identificar o nível de interferência dessas em cada segmento de um SAG (Figura 5).

Figura 5 – Modelo de SAG.



Fonte: Adaptado Zylbersztajn (2005, p. 405).

De acordo com Zylbersztajn (2005), os SAGs são compostos por arranjos institucionais complexos, ou seja, compreende tanto transações via mercado quanto aquelas que ocorrem dentro da firma. Desde 2000, o autor observava que as relações entre as partes desses sistemas não eram lineares, estavam mais próximas a uma rede de relacionamento. Isso porque cada agente tem contato com um ou mais indivíduo do mesmo SAG, sendo a eficiência dependente da presença de cooperação ou conflito entre as partes.

Para Farina (1999, p. 24) “governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo”. De acordo com a autora, quanto mais adequada for a coordenação entre os agentes, menores serão os custos de transação e mais rápida será a adaptação as possíveis mudanças do ambiente. A autora ressalta ainda que a existência de coordenação não é sinônimo de ausência de conflitos, já que uma das partes envolvidas na transação irá se beneficiar da ineficiência da governança e se manterá resistente a mudanças.

Tendo em vista que o presente trabalho se preocupa com a Transação Reversa no SAG lácteo, dentre os agentes apresentados por Zylbersztajn (2000), o foco será no varejo e no atacado. Isso se justifica pelo fato de os principais conflitos presentes na cadeia reversa serem entre fabricantes e varejistas, mais especificamente no momento da devolução do produto (MIGLIANO *et al.*, 2014; JAYARAMAN; LUO, 2007). Tais conflitos estão diretamente relacionados com a ECT, uma vez que é possível dimensionalizar<sup>10</sup> as transações nesse SAG. Por se tratar de uma cadeia agroalimentar os problemas podem se potencializar dada a alta precibilidade tanto da matéria-prima quanto do produto final, o que gera aumento dos custos operacionais e variação na

<sup>10</sup> Termo utilizado por Farina (1999) para se referir as diferentes dimensões das transações.



qualidade ou perda dos alimentos (SCRAMIM; BATALHA, 1999). Conforme já observado, Azevedo (2000) destaca a perecibilidade como grande fator de incerteza no agronegócio.

Farina (1999) já observava problemas relacionados a eficiência nas transações, no contexto a autora identificou que tais problemas estavam relacionados as mudanças de hábitos alimentares dos consumidores. Isso faz com que haja mudanças nos quesitos técnicos de processamento ou quanto a segurança do alimento, o que gera desentendimento entre comprador e vendedor. Além disso, alguns fatores que influenciam na eficiência da empresa podem estar fora do seu domínio, como é o caso da logística reversa dado que pode depender de outras empresas para obter bons resultados (FARINA, 1999).

Assim como Rogers e Tibben-Lembke (1999, 2001), Subramaniam et al. (2004) também mencionam que a LR seja o oposto da Gestão Logística, isto é, a mercadoria volta para o fornecedor. A LR é definida como sendo a gestão dos produtos devolvidos pelos clientes e tem como objetivo diminuir os custos relacionados ao transporte e armazenagem dos materiais (SUBRAMANIAM et al., 2004). Dentre as razões pelas quais os produtos são devolvidos, as principais são: erro na garantia; produtos com avarias; recalls; pedidos e envio incorreto. De acordo com os autores, apesar da LR existir há muito tempo e impactar diretamente as organizações, começou a ser reconhecida e estudada a partir da década de 90. Além disso, a LR tornou-se um problema mais sério já que o varejo passou a ser pressionado a tomar medidas liberais.

Estudos mais recentes a respeito da LR mostram que um dos principais problemas está relacionado com o sistema de coleta, em que a baixa taxa de retorno dos produtos tem como explicação a ineficiência de algumas políticas econômicas e legislativa (ALKAHTANI et al., 2021). Os autores observaram que ao se tratar dos canais da LR, há uma tendência na lei que estimula os varejistas a se responsabilizarem pela coleta das mercadorias que precisam ser descartadas. Tendo em vista que tal mecanismo pode inibir a eficiência dessas relações, assim como mencionado por Chaves (2009, 2010) Alkahtani et al. (2021), que notaram que alguns fabricantes e varejistas optam pela elaboração de um contrato com termos e condições particulares. Essas condições podem ser o rateio com custos e despesas envolvendo o processo reverso, descontos em compras futuras, fidelização do cliente, dentro outros.

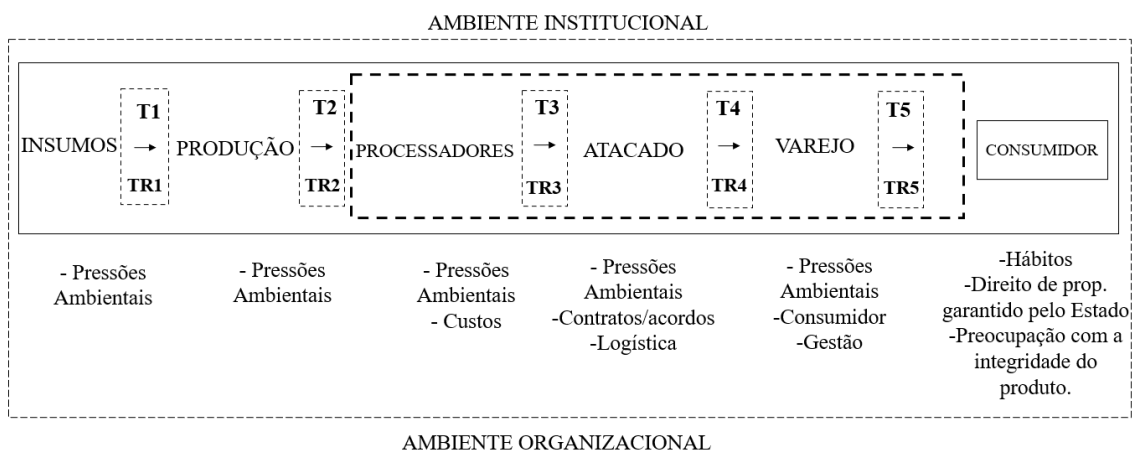
Apesar de sugerirem estudos sobre LR, o trabalho de Alkahtani et al. (2021) sugere estudos futuros acerca da LR que destaca como fatores importantes o

gerenciamento de estoque e transporte, inspeção da qualidade do produto devolvido e políticas governamentais. No entanto, nota-se que tais perspectivas tendem a um olhar mais operacional, não mencionando por exemplo os custos de transação que tais processos envolvem.

Conforme já mencionado, a Transação Reversa (TR) se apresenta como parte *ex post* ou resultante de uma transação já realizada, caracterizando o retorno do produto transacionado pelas mesmas interfaces tecnológicas presentes. Assim, tomando-se como base os estudos de Williamson (1985) o qual considera os custos *ex ante* e *ex post* de uma transação, ao se considerar a transação reversa esses custos também se apresentarão. Assim, a TR envolve custos de transação reversa, *ex ante* e *ex post*: *ex ante* implica nos custos para estabelecer as regras para o retorno; e *ex post* para negociar e renegociar a responsabilidade e custos inerentes ao retorno de produtos condenados, avariados ou inutilizados.

Nesse caso, a proposta de Zylbersztajn (2005) pode ser ajustada, considerando-se a Transação Reversa, conforme Figura 6. O autor mostra as transações presentes desde a aquisição de insumos para a produção de um produto até chegar no consumidor, entretanto, não menciona as necessidades de retornos que estão embutidas nas transações, previstos ou não nos contratos, e que envolvem negociação *ex post*. Além disso, não considera que nesses custos de transação estão aqueles para evitar comportamentos oportunistas na devolução ou na Transação Reversa.

Figura 6: Modelo de SAG envolvendo transações *Forward* e *Backward*.



A consideração dos custos de transação nos aspectos envolvendo a cadeia de suprimentos e nesse caso particular, a Logística Reversa, não é recente. Lazzarini et al.

(2001) observaram que a organização da cadeia de suprimentos se torna fonte de valor, quando são governadas por estruturas de governança eficientes, em alinhamento aos atributos de transação ao longo da cadeia. Nesse caso, a eficiência nos custos de transação, segundo eles, se associa à otimização dos custos de produção. Ao considerar os custos de mensuração de Barzel (1982), os autores também consideram que a rastreabilidade de produtos alimentícios e a necessidade de se definir apropriados mecanismos para monitorar e garantir contratos, precisam ser considerados. Tal fato leva o foco da análise para os custos de transação, ou eficiência nas transações, e no foco deste estudo, para as Transações Reversas.

Como já mencionado, Williamson (1996) define os custos de transação como sendo as fricções para movimentar o mercado, e essas fricções ocorrem quando um bem ou serviço é transferido para outro estágio, ou seja, de uma forma sequencial. Tal definição se aproxima da análise de *netchain*, mais especificamente da cadeia de suprimento, proposta por Lazzarini et al. (2001). Na SCM há uma interdependência sequencial na qual a entrada de um agente significa a saída de outro e requer que as relações entre as formas ocorram de forma direta. Nesse caso, os autores além de levar em conta os processos operacionais, consideram também os mecanismos de governança apropriados para reduzir os custos de transação, tanto para frente quanto para trás da cadeia.

Essa interdependência sequencial mencionada por Lazzarini et al. (2001), é fonte de custos de transação quando a estrutura de governança não é alinhada. Isso ocorre uma vez que o valor da troca não depende somente da otimização logística, mas também pela redução dos custos de transação. De acordo com os autores, tais custos são mais decisivos na presença de especificidade temporal, como em trocas que envolvem produtos perecíveis. Em caso de baixa especificidade, ou seja, quanto menos variação o ativo tiver mais adequado o mercado pode ser. De acordo com Barzel (1982, p. 42) “[...] prevê-se que a propriedade irá mudar com maior frequência quanto menor a mercadoria estiver sujeita a alterações”<sup>11</sup>.

No entanto, olhando pela perspectiva de Williamson (1985) e Lazzarini et al. (2001) e considerando a transação com um produto perecível, o mercado seria a forma mais ineficiente para se transacionar. Isso porque nessa estrutura de governança as

---

<sup>11</sup> “[...] *it is predicted that ownership will change more frequently the less the commodity is subject to change* (BARZEL, 1982, p. 42, tradução nossa).

incertezas são maiores e se tornam mais críticas na TR, já que o ambiente institucional não é preciso ao estabelecer quem irá arcar com os custos de devolução.

Na gestão do sistema produtivos as questões envolvendo a transação inserem todas as questões operacionais e estratégicas no contexto da estrutura de governança. Ao se tratar da eficiência das transações, em todo seu conjunto, se inserem as questões reversas, o que pode influenciar nos custos de transação e no futuro das transações e relações entre os agentes. Isso ocorre já que a interdependência entre os agentes, mesmo que a especificidade do ativo não seja elevada, sempre se fará presente e os custos de transação deverão ser considerados nas decisões envolvendo as transações reversas. Nesse caso, a estrutura de governança apropriada poderá minimizar as incertezas que se associam a transação reversa *ex post*, gerada pela transação já realizada, tanto quanto aos impactos operacionais e logísticos, quanto nas TR.

Da mesma forma, a consideração da transação reversa na análise, nesse contexto, definirá o futuro do atributo de frequência na transação, que poderá influenciar na escolha da estrutura de governança. Dito de outra forma, pode exigir estruturas mais complexas do que o mercado, de forma a reduzir a incompletude informacional presente nas transações e a incapacidade de previsão de eventos futuros, dado o contexto de incerteza que envolve o sistema agroindustrial (AZEVEDO, 2000).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 NATUREZA, TIPO E RECORTE DE PESQUISA

A base da pesquisa qualitativa está na visão de que a realidade é constituída por pessoas interagindo nos seus respectivos universos sociais. Assim, pesquisadores qualitativos estão preocupados em entender como os indivíduos interpretam suas experiências (MERRIAM; TISDELL, 2016). Desse modo, Creswell (2014) aponta que há diversos recursos para indicar esse tipo de pesquisa, dentre eles está a utilização do verbo compreender o qual garante que o design de pesquisa se mantenha aberto e emergente. Tal afirmação pode ser ratificada por Merriam e Tisdell (2016), para as autoras, esse tipo de pesquisa, além de ser emergente, é flexível já que os pesquisadores se adaptam as condições de mudanças. Tendo em vista que o objetivo geral deste estudo é **compreender como as estruturas de governança influenciam na eficiência das Transações Reversas no SAG lácteo no Paraná**, e levando em consideração os autores citados, considera-se que esta pesquisa é de natureza qualitativa.

Existem quatro características centrais nas pesquisas qualitativas (MERRIAM, 1998; MERRIAM; TISDELL, 2016). A primeira diz respeito a preocupação em compreender e atribuir um significado na construção do fenômeno pela perspectiva do entrevistado e não do pesquisador. No entanto, a segunda característica menciona que o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise dos dados, isso porque além da adaptabilidade é capaz de interpretar informações de forma verbal e não verbal. A terceira relaciona-se ao caráter indutivo desse tipo de trabalho, isto é, na maior parte das vezes as pesquisas qualitativas ocorrem porque não existe uma teoria que consiga explicar de forma adequada um determinado fenômeno.

No presente estudo, há uma construção no conceito de Transação Reversa orientado pela TCT, a partir de observações feitas de trabalhos já existentes. Com disso, o entendimento desse fenômeno se faz a partir da análise do pesquisador, das induções que se originaram das entrevistas e serviram de base para as induções teóricas sobre presença de custos de transação para a realização de transações reversas.

Por fim, dado que a pesquisa qualitativa tem como foco o processo e não necessariamente o resultado, esses trabalhos tendem a ser rico na descrição (MERRIAM, 1998; MERRIAM; TISDELL, 2016). Para as autoras, o estudo poderá ter como suporte descrição do contexto, dos entrevistados e de determinadas atividades que sejam pertinentes. Triviños (1987, p. 110) corrobora tal ideia ao estabelecer que “o estudo

descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Assim, considera-se que este estudo é do tipo descritivo uma vez que para compreender a influência das estruturas de governança no SAG lácteo foi necessário a realização de coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, de forma a se obter informações que permitiram inicialmente sua descrição e posterior análise para se atingir ao objetivo estabelecido.

Quanto ao recorte do estudo, esse foi transversal já que os dados foram coletados em um determinado tempo com base em uma amostra selecionada para descrever os atores pesquisados (RICHARDSON, 2007). Esse recorte foi utilizado para analisar a relação entre os agentes da cadeia de produtos lácteos, mais especificamente processadores e distribuidores situados no Paraná, sendo que a pesquisa de campo foi realizada nos meses de março e abril de 2022.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Merriam e Tisdell (2016) definem dados como sendo as informações coletadas em um determinado ambiente, no entanto cabe ao pesquisador estabelecer se o dado coletado será interessante para seu trabalho de acordo com sua perspectiva. Nesse sentido, Creswell (2014) menciona que para a realização da coleta de dados é necessário delimitar o estudo, ou seja, selecionar de forma intencional os locais e indivíduos que serão coerentes com o problema e a questão da pesquisa. Com isso, não é necessária uma amostragem aleatória ou com um grande número de participantes (CRESWELL, 2014; MERRIAM; TISDELL, 2016). Tal afirmação pode ser ratificada por Minayo (2002), a qual aponta que os dados qualitativos não podem ser compreendidos por equações já que se trata de uma abordagem qualitativa que observa a o significado das relações humanas.

No que tange as técnicas para a coleta de dados nas pesquisas qualitativas, Minayo (2002), Creswell (2014), Merriam e Tisdell (2016) mencionam que pode ser feita por meio de observações, entrevistas, documentos ou ainda materiais audiovisuais. Não obstante, este trabalho utilizou a entrevista para ouvir os participantes, mais especificamente a semiestruturada. De acordo com Merriam e Tisdell (2016), nesse tipo de entrevista as perguntas são mais flexíveis o que permite extrair informações mais específicas acerca dos entrevistados e ao entrevistador explorar novas ideias emergente sobre o tema.

Assim, os dados coletados para este estudo se deram via telefone e vídeo conferência, durando em média 30 minutos cada entrevista. Optou-se por entrevistar primeiro os processadores lácteos a fim de identificar seus compradores – aqui descritos como distribuidores-, entrevistá-los e comparar as informações dadas por ambos os segmentos. Para realização das entrevistas, pediu-se previamente a autorização dos entrevistados para que a ligação fosse gravada uma vez que a transcrição faz parte da análise e do tratamento dos dados obtidos. As respostas obtidas foram transcritas no *Microsoft Word*, codificadas e categorizadas no ATLAS.TI para que houvesse melhor interpretação dos dados.

### 3.2.1 Entrevistados

Este estudo entrevistou processadores e distribuidores de produtos lácteos localizados no estado do Paraná, foram ouvidas empresas de pequenas, médias ou grandes empresas, de forma a se identificar as diferentes estruturas de governança que podem existir. Além disso, o volume comercializado também foi levado em conta, dado que se trata de produto perecível e influência nas transações reversas que se apresentam para esses entrevistados. Os entrevistados, seguindo as orientações de Merriam e Tisdell (2016), foram escolhidos com o propósito de ajudar a compreender os problemas associados aos custos de transação nas transações reversas, a partir das estruturas de governança existentes.

A suposição acima tem como base a proposição de Williamson (1985, p. 60, tradução nossa)<sup>12</sup> de que “O custo de estruturas de governança especializadas será mais fáceis de se recuperar para grandes transações do tipo recorrente. Logo, a frequência é uma dimensão importante”. Assim, é de se esperar que pequenos varejistas transacionam com maior frequência e menor volume por estruturas de mercado, enquanto grandes empresas, podem apresentar relações contratuais ou contratos informais para grandes volumes e frequência recorrente. Tal fato pode ter impacto nas negociações *ex post* das transações reversas, justificando a busca de entrevistados nessas categorias.

Assim, foram ouvidos os processadores que são responsáveis por distribuir e receber produtos em devolução, preferencialmente aqueles que comercializam a marca

---

<sup>12</sup> “The cost of specialized governance structures will be easier to recover for large transactions of a recurring kind. Hence the frequency of transactions is a relevant dimension.” (WILLIAMSON, 1985, p. 60, tradução nossa).

do respectivo processador. Tal fato é importante quando se leva em consideração a importância da marca tratada por Barzel (1982), o qual acredita que consumidores tendem a comprar marcas conhecidas, em especial para produtos alimentícios, que são mais difíceis de mensurar antes da compra; além de ser um tipo de especificidade de ativo para Williamson (1991). Assim, quando envolve a comercialização da marca do processador há uma propensão a maiores custos (tanto de produção, quanto de transação), tendo em vista que a reputação da marca pode ser prejudicada caso haja falha na distribuição e devolução desses produtos.

Quanto aos distribuidores, dado que esses podem comprar de diversas regiões produtoras e podem atuar em diferentes regiões do Estado, foram ouvidos responsáveis pelas compras e devolução de produtos lácteos, atacadistas e varejistas localizados nas regiões Norte e Noroeste do estado do Paraná, que fazem aquisição preferencialmente dos processadores entrevistados.

### **3.2.2 Caracterização das empresas entrevistadas**

O Quadro 2 apresenta todos os processadores de produtos lácteos entrevistados, enumerados de 1 a 9, de forma a garantir anonimato. Neste estudo foram ouvidas empresas das regiões Noroeste, Norte-Central, Centro-Occidental, Centro-Oriental e Oeste; sendo essas duas últimas as maiores produtoras de leite do Estado do Paraná (Departamento de Economia Rural – DERAL, 2019). Isso explica o fato dos processadores 3, 6 e 9 serem os maiores em volume de captação diária - 750.000, 400.000 e 900.000, respectivamente - e consequentemente, os três estabelecimentos de grande porte<sup>13</sup>. Outra empresa que se enquadra nessa classe, é o processador 4, o qual tem a quarta maior captação e aproximadamente 800 funcionários. As demais empresas se encaixam nos padrões de micro (5), pequena (2 e 8) e média empresas (1 e 7).

---

<sup>13</sup>Classificação dos estabelecimentos segundo porte de acordo com SEBRAE (2018) para setor de indústria: microempresa - até 19 funcionários; pequena empresa – de 20 a 99 funcionários, média empresa – de 100 a 499 funcionários e grande empresa – 500 ou mais funcionários.



Quadro 2 – Característica dos Processadores de Produtos Lácteos

Processador	Unidades	Região	Área de abrangência	Tempo de atuação (anos)	Número de empregados	Produtos comercializados	Captação diária (litros)	Número de clientes
1	2	Noroeste	Nacional	22	250	Queijo	Não informado	≅ 500
2	1	Norte Central	Estadual	20	25	Queijo	7.000	≅ 300
3	5	Centro - Oriental	Nacional	42	≅ 1000	Leite UHT, bebida láctea, creme de leite, requeijão, manteiga e nata.	750.000	≅ 2.000
4	5	Noroeste	Nacional	40	≅ 800	Leite UHT, bebida láctea, creme de leite, requeijão, manteiga e queijo.	330.000	≅ 3.000
5	1	Norte Central	Estadual	25	12	Leite pasteurizado, manteiga e queijo.	5.000	≅ 200
6	5	Centro - Oriental	Nacional	62	≅ 600	Leite UHT	400.000	≅ 600
7	3	Centro-Occidental	Estadual	40	300	Leite pasteurizado, bebida láctea, queijo, iogurte, manteiga, requeijão e creme de leite.	70.000	≅ 1600
8	1	Norte Central	Estadual	10	20	Leite pasteurizado, leite UHT, bebida láctea e queijo.	Não informado	200
9	3	Oeste	Nacional	40	≅ 3000	Leite UHT, iogurtes, manteiga, nata, creme de leite, requeijão e queijo.	900.000	≅ 5.000

Fonte: Elaborado pela autora.

De forma geral, grande parte dos entrevistados apresentam em seu portfólio o leite UHT, bebida láctea, iogurte, creme de leite, requeijão, manteiga e queijo. Alguns processadores, como é o caso do 1 e 2, vendem apenas queijo, e o processador 6 comercializa apenas leite UHT. Nota-se que o leite pasteurizado é vendido ainda por três (5, 7 e 8) das nove empresas entrevistadas, isso se deve ao fato do seu tempo de validade ser menor em relação as demais mercadorias desse SAG.

Apesar de todos os estabelecimentos entrevistados estarem no estado do Paraná, grande parte deles atuam, comercialmente, em todo o território nacional, com um foco maior para as regiões Sul e Sudeste; os processadores que vendem seus produtos apenas no Paraná são os de números 5, 2, 8 e 7. Tal fato pode estar diretamente relacionado com o porte da empresa, uma vez que essas são micro, pequenas (2 e 8) e média empresas, respectivamente. Ainda que o processador 1 também seja de médio porte e atenda outras regiões do País, seu portfólio de produtos se limita a queijo, enquanto o 7, além do queijo, também comercializa leite pasteurizado, UHT, bebida láctea, requeijão e creme de leite. Essas mercadorias apresentam uma maior perecibilidade, o que demanda mais cuidado no momento do transporte e também na negociação com o distribuidor.

No que diz respeito ao tempo de atuação, pode-se considerar que todos os processadores entrevistados têm experiência no ramo e conseqüentemente nas transações do SAG lácteo. As empresas ouvidas têm em média 33 anos no segmento, sendo a mais nova presente há 10 anos no mercado e a mais antiga, 62 anos.

Para que a triangulação dos dados fosse atingida, ouviu-se também os distribuidores de produtos lácteos, preferencialmente aqueles que transacionam com os fornecedores aqui entrevistados. Como mostra o Quadro 3, os distribuidores estão organizados alfabeticamente de A a F, a fim de garantir o anonimato. Ao contrário dos fornecedores, que foram ouvidos de diferentes regiões do estado, os distribuidores foram ouvidos na região Noroeste do Paraná, dado que esses podem comprar de diversas localidades produtoras, mas atuam em diferentes pontos do estado. Além disso, foi ouvido um Centro de Distribuição (CD), o qual distribui para as demais unidades da rede.

Quadro 3 – Característica dos Distribuidores de Produtos Lácteos

Distribuidor	Unidades	Possui Centro de Distribuição	Área de abrangência	Tempo de atuação (anos)	Número de empregados	Número de fornecedores
A	24	Sim	Nacional	60	8.000	Não informado
B	1	Não	Local	15	2	2*
C	30	Sim	Nacional	40	250	> 100
D	1	Não	Local	20	7	≅ 15
E	8	Sim	Estadual	40	1.100	≅ 50
F	4	Não	Local	30	400	≅ 15

\*O distribuidor B compra diretamente apenas de 2 processadores, as demais marcas comercializadas no estabelecimento são compradas em supermercados atacadistas.

Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange o porte dos estabelecimentos<sup>14</sup>, foram entrevistados três distribuidores que se classificam como grande empresa (A, C, E e F) e duas microempresas (B e D). Todas os entrevistados nesse segmento são mercearias e supermercados<sup>15</sup>, optou-se por esses distribuidores visto que a quantidade e a variedade de mercadorias comercializados são maiores quando comparados a empresas de outros ramos, que atuam na distribuição de produtos lácteos.

Dentre os entrevistados, o distribuidor B é o único que, além de comprar dos processadores, adquire os demais produtos lácteos em supermercados do segmento

<sup>14</sup>Classificação dos estabelecimentos segundo seu porte, de acordo com SEBRAE (2018) para o setor de comércio: microempresa - até 9 funcionários; pequena empresa – de 10 a 49 funcionários, média empresa – de 50 a 99 funcionários e grande empresa – 100 ou mais funcionários.

<sup>15</sup>De acordo com o SEBRAE (2016) mercearias são estabelecimentos que vendem poucos itens para quem precisa realizar uma compra de emergência, já supermercado vende de tudo e o tamanho e quantidade de produtos disponíveis, para o cliente, são maiores.

“atacarejo”. Já os outros distribuidores, de forma geral, têm mais de quinze fornecedores lácteos, uma vez que cada linha alimentícia pode ser abastecida por diferentes marcas.

Apesar da metade dos distribuidores ouvidos (A, C e E) terem CD, apenas o C recebe os produtos lácteos nesse centro e faz a distribuição em todas as suas unidades. As unidades das redes A e E recebem, grande parte das mercadorias, loja a loja diretamente dos respectivos fornecedores, uma vez que por se tratar de produtos perecíveis precisam que a temperatura seja constante. Do mesmo modo que os fornecedores, os distribuidores entrevistados estão em média há 35 anos no ramo, sendo o mais recente com 15 anos e o mais antigo 60 anos de mercado.

### 3.2.3 Roteiro de Questões

Como protocolo, as seguintes questões mostradas no Quadro 4 foram utilizadas para atender aos objetivos propostos.

Quadro 4 – Questões de pesquisa de acordo com os objetivos específicos.

Categorias	Objetivos específicos	Roteiro de questões	
		Processadores	Distribuidores
<b>Ambiente Institucional</b>	Identificar como se apresenta o ambiente institucional nas transações reversas envolvendo os produtos lácteos entre os segmentos processador e distribuidor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais leis regulamentam a compra e venda de produtos lácteos?</li> <li>- Qual o principal cuidado no transporte/logística desses produtos? Qual o amparo legal ou regra?</li> <li>- Existe alguma lei para a devolução de produtos lácteos?</li> <li>- Quem é responsável, conforme a lei?</li> <li>- Existe alguma regra que não está na lei e que é utilizada na compra e venda? (regra)</li> <li>- Existe alguma política/norma interna para a devolução de produtos lácteos? (restrição informal)</li> <li>- Como é feita a inspeção na venda e no momento da devolução do produto ou como é o processo de devolução (<i>enforcement</i>)?</li> <li>- Caso haja problemas/conflitos de ordem legal, como é resolvido?</li> <li>- Há um tempo preestabelecido para o aceite desses produtos? Qual o amparo legal?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais leis regulamentam a compra e venda de produtos lácteos?</li> <li>- Existe alguma lei para a devolução de produtos lácteos? Quem é responsável, conforme a lei?</li> <li>- Existe alguma regra que não está na lei e que é utilizada na transação?</li> <li>- Caso haja problemas/conflitos de ordem legal, como é resolvido?</li> <li>- Existe alguma política/norma interna para a devolução de produtos lácteos?</li> <li>- Qual o principal cuidado no transporte/logística desses produtos? Qual o amparo legal ou regra?</li> <li>- Existe algum processo de inspeção na compra e no momento da devolução do produto (<i>enforcement</i>)?</li> <li>- Há um tempo preestabelecido para o aceite pelos processadores desses produtos? Qual o amparo legal?</li> </ul>

<p><b>Estrutura de Governança</b></p>	<p>Identificar as estruturas de governanças nas transações nos SAG lácteo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como é realizada a venda dos produtos lácteos? Há contratos? <ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa possui lojas próprias?</li> </ul> </li> <li>- Qual ou quais as vantagens e desvantagens dessa forma de venda?</li> <li>- Com que frequência vende para o mesmo distribuidor? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem incertezas nessas transações, notadamente quanto às devoluções?</li> </ul> </li> <li>- Existem produtos que exigem condições específicas de transporte e armazenagem?</li> <li>- Como a perecibilidade dos produtos afetam as formas de venda?</li> <li>- Há algum acordo firmado com o distribuidor especialmente para a devolução dos produtos? É fácil fazer isso (fazer o acordo e a devolução)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A empresa possui CD?</li> <li>- Como é realizada a compra dos produtos lácteos? Há contratos? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual ou quais as vantagens e desvantagens dessa forma de venda?</li> </ul> </li> <li>- Com que frequência compra do mesmo fornecedor? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem incertezas nessas transações, notadamente quanto às devoluções?</li> </ul> </li> <li>- Existem produtos que exigem condições específicas de transporte e armazenagem?</li> <li>- Como a perecibilidade dos produtos afetam as formas de negociação</li> <li>- Há algum acordo firmado com o distribuidor especialmente para a devolução dos produtos? É fácil fazer isso (fazer o acordo e a devolução)?</li> </ul>
<p><b>Transação Reversa</b></p>	<p>Caracterizar as transações reversas entre o segmento de processamento e distribuição no SAG lácteo no Paraná</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A devolução é negociada no momento da venda? Ou só depois se busca se negociar?</li> <li>- Qual a frequência do retorno de produtos? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais os principais motivos pela devolução dos produtos? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como é realizado o recebimento dos produtos lácteos devolvidos?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>- O recebimento dos produtos devolvidos é realizado pela própria empresa?</li> <li>- Há alguma restrição por parte do distribuidor na política de devolução?</li> <li>- Há um tempo preestabelecido para a realização da devolução? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quem é responsável pelo processo de devolução?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A devolução é negociada no momento da compra? Ou só depois se busca se negociar?</li> <li>- Qual a frequência de devolução de produtos? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais os principais motivos pela devolução dos produtos?</li> </ul> </li> <li>- Como é realizada a devolução dos produtos lácteos?</li> <li>-A devolução é sempre aceita? Se não, por quais motivos os produtos não são aceitos?</li> <li>- Quais os principais motivos pela devolução dos produtos?</li> <li>- Há alguma restrição por parte do fornecedor na política de devolução?</li> <li>- Há um tempo preestabelecido para a realização da devolução?</li> <li>- Em quais situações a devolução dos produtos dependem do processador? Quem é responsável pelo processo de devolução? outra empresa? Já ocorreu</li> </ul>
	<p>Analisar como as formas de relações presentes entre esses agentes influenciam na eficiência das transações</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como a lei ajuda nesse processo?</li> <li>- Como a forma de relação com o comprador ajuda ou atrapalha esse processo? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Há controle do quanto que se perde com o retorno dos produtos?</li> </ul> </li> <li>- Há controle do quanto se perde com produtos estragados ou com avarias?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como a lei ajuda nesse processo?</li> <li>- Como a forma de relação com o vendedor ajuda ou atrapalha esse processo? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Há controle do quanto que se perde com o retorno dos produtos?</li> </ul> </li> <li>- Há controle do quanto se perde com produtos estragados ou com avarias?</li> </ul>

	reversas nesse SAG, no Paraná	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há prejuízos com relação a devolução? Quais? Por quê?</li> <li>- O que é feito para reduzir esses prejuízos (caso haja)?</li> <li>- Há uma gestão para evitar perdas de produtos lácteos?</li> <li>- Há alguma exigência específica da empresa para devolução?</li> <li>- A distância influencia nas vendas e na devolução?</li> <li>- Como os custos associados à devolução são negociados? Comente.</li> <li>- Há parceria/campanha realizada que resultou em melhor eficiência?</li> <li>- Há campanha social (doação) com o objetivo de reduzir o custo da transação reversa (Devolução)?</li> <li>- Acredita que há alguma forma para melhorar a relação entre processador e distribuidor no que diz respeito a devolução dos produtos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há alguma marca que exige uma política mais específica de devolução do produto? (Quando é negociado, na compra ou na devolução?)</li> <li>- Há controle do quanto que se perde com o retorno dos produtos? Por quê? Como é feito?</li> <li>- Há prejuízos com relação a devolução? Quais? Por quê?</li> <li>- O que é feito para reduzir esses prejuízos (caso haja)?</li> <li>- Há uma gestão para evitar perdas de produtos lácteos?</li> <li>- Há diferença na devolução entre produtos de pós-venda e produtos no estoque?</li> <li>- A distância influencia nas vendas e na devolução?</li> <li>- Como os custos associados à devolução são negociados? Comente</li> <li>- Ocorrências relacionadas à devolução já influenciaram negociações futuras?</li> <li>- Há parceria/campanha realizada que resultou em melhor eficiência?</li> <li>- Há campanha social (doação) com o objetivo de reduzir o custo da transação reversa (Devolução)?</li> <li>- Acredita que há alguma forma para melhorar a relação entre processador e distribuidor no que diz respeito a devolução dos produtos?</li> </ul>
--	-------------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

No que tange a análise e tratamento dos dados, este trabalho utilizou a técnica de Análise de Conteúdo, tendo como base os estudos de Bardin (1977, 2011). A autora define que esse método é o conjunto de técnicas de análise da comunicação entre os atores da pesquisa que visa a, através da descrição dessas comunicações ou mensagens, proporcionar meios que possibilitem a compreensão dessas informações coletadas no campo. Em complemento a ideia de Bardin (1977, 2011), Richardson (2007) menciona que a análise de conteúdo tem como objetivo entender melhor um determinado discurso, investigar a fundo suas características e tirar os momentos mais importantes que irão auxiliar no desenvolvimento do trabalho.

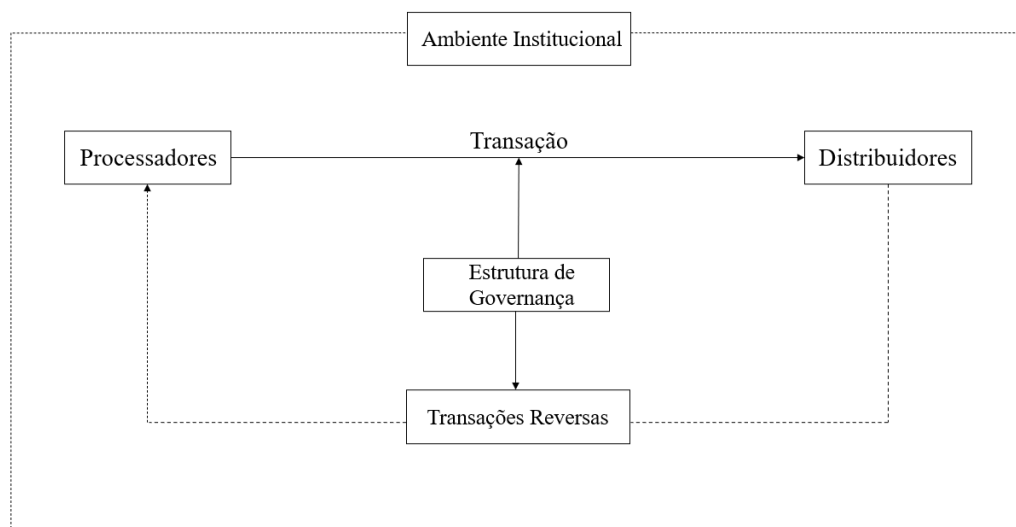
Bardin (1977, 2011) divide a Análise de Conteúdo em três partes: pré análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A primeira fase trata-se da organização propriamente dita, ou dito de outra forma, é a operacionalização das ideias iniciais. Para isso é necessário que o responsável pela pesquisa escolha os documentos que serão submetidos a análise, crie proposição, objetivos e elabore categorias que auxiliem na interpretação dos resultados. Embora a ordem de criação desses elementos não seja relevante, há uma interdependência entre eles; como por exemplo o objetivo definido terá impacto direto na escolha dos documentos a serem explorados. Este trabalho irá considerar as categorias de análises (mencionadas no tópico 3.4), o objetivo geral e específicos e as entrevistas com os processadores e distribuidores do SAG lácteo, para realização dessa fase.

A segunda fase, exploração do material, trata-se da aplicação do que foi estabelecido na fase anterior, ou seja, é onde ocorre a análise propriamente dita (RICHARDSON, 2007; BARDIN, 2011). Nessa etapa será realizada a codificação, categorização e quantificação das informações obtidas. Para Richardson (2007) a principal questão acerca da análise de conteúdo é “por que analisar, como analisar ou como tratar o material, em outras palavras, como codificar” (RICHARDSON, 2007, p. 233). Nesse sentido, Bardin (2011) define codificação como sendo a transformação dos dados brutos, por meio de recorte, categorias e enumeração ao passo que permita atingir uma representação do conteúdo.

Por fim, a terceira fase da Análise de Conteúdo é o tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação. De acordo com Bardin (1977, 2011), essa etapa tem como finalidade estabelecer significado e validade aos resultados brutos, e posteriormente há a possibilidade de criar quadros, diagramas, figuras e modelos a partir das informações obtidas pela análise. Para maior credibilidade, esses resultados devem passar por testes de validação e confiabilidade (BARDIN, 1977, 2011). Em complemento a ideia da autora, Minayo (2002) aponta que esse tratamento é a teorização sobre os dados, podendo gerar confronto entre a base teórica utilizada anteriormente e o que surge na pesquisa de campo como contribuição.

Assim, para o tratamento dos dados deste trabalho, primeiramente as respostas foram agrupadas em categorias, estruturadas a partir da proposta na Figura 7. As categorias identificadas previamente, a partir da teoria, foram Ambiente Institucional, Estrutura de Governança e Transação Reversa.

Figura 7 – Categorias de Análise e interação entre essas categorias.



Fonte: Elaborado pela autora.

Na terceira fase, o tratamento implicará na análise das informações coletadas, agrupadas em categorias e convergentes, a partir da teoria discutida, buscando-se induções que levem a responder à pergunta de estudo, mostrando como a estrutura de governança estruturada para realizar as transações para a frente, afeta a Transação Reversa.

### 3.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Para melhor compreensão do problema, as pesquisas qualitativas têm dois tipos de definições: constitutiva e operacional. De acordo com Vieira (2004) a primeira deve vir da fundamentação teórica utilizada pelo pesquisador, já que o termo foi conceituado por algum autor. Próximo a ideia de Vieira (2004), para Kerlinger (2007) as definições constitutivas são utilizadas pela maioria das pessoas, dado que os significados se encontram no dicionário.

No entanto, Kerlinger (2007) afirma que apenas a definição constitutiva não é suficiente no campo acadêmico, é preciso definir as categorias de análise para auxiliar no entendimento do problema de pesquisa; isso é feito a partir da operacionalização da definição constitutiva (VIEIRA, 2004). Kerlinger (2007, p. 46) estabelece a definição operacional como “uma ponte entre os conceitos e observações”. Dessa forma, serão listados no Quadro 5 as definições constitutivas e operacionais deste trabalho.

Quadro 5 – Definições Constitutivas e Operacionais.

<b>Categorias</b>	<b>Definição Constitutiva</b>	<b>Definição Operacional</b>
<b>Ambiente Institucional</b>	North (1991) define as instituições como sendo as regras do jogo em uma determinada sociedade, mais especificamente as restrições que ditam como as pessoas devem se comportar. O autor destaca que o ambiente institucional envolve as regras formais, as restrições informais e o mecanismo de <i>enforcement</i> . Já, Williamson (2000), trata do ambiente institucional, estreitando esse termo para as leis formais, como constituições, sistemas políticos e direitos de propriedade.	Leis que amparam a compra e venda de produtos lácteos e possíveis normas, costumes ou políticas internas na relação de entrega e devolução dos produtos lácteos, que influenciam na realização das transações.
<b>Estrutura de Governança</b>	A governança é a estrutura utilizada para reduzir os conflitos, estabelecer ordens e ganhos mútuos entre os agentes. A priori concentra-se no alinhamento <i>ex-ante</i> , a criação de salvaguardas visto que os contratos são complexos e incompletos; posteriormente preocupa-se com os custos de renegociação que está ligado as transações ( <i>ex post</i> ) (WILLIAMSON, 2000). Essas estruturas podem ser mercado, formas híbridas ou integração vertical (WILLIAMSON, 1985).	Forma de relação estabelecida entre os agentes processadores e distribuidores para realizarem a compra, venda e possíveis devoluções dos produtos lácteos, em que se defini as regras de sua realização e conclusão.
<b>Transação</b>	É a unidade de análise da TCT. De acordo com Williamson (1985, p.1, tradução nossa) <sup>16</sup> “é a transferência de um bem ou serviço por meio de uma interface tecnológica. Uma fase da atividade termina e outra começa”.	Caracteriza a compra de produtos lácteos dos processadores pelos distribuidores;
<b>Transação Reversa</b>	Caracteriza o componente reverso de uma transação já realizada, envolvendo o retorno de produtos transacionados por interfaces tecnológicos de jusante à montante na cadeia, o qual pode ser previsto <i>ex ante</i> na contratação (contratos e na lei) e sujeitos a negociações ou renegociações <i>ex post</i> . <sup>17</sup>	Caracteriza o retorno de produtos lácteos do varejo para o processamento, tendo em vista problemas de inutilização, condenação ou avarias, cujos custos ou responsabilidade foram previstas ou não na transação.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DOS DADOS

Como mencionado anteriormente, umas das características das pesquisas qualitativas é compreender como os indivíduos interpretam suas experiências em seus respectivos mundos sociais. Nesse aspecto, Merriam e Tisdell (2016) afirmam que a

<sup>16</sup> “A transaction occurs when a good or service is transferred across a technologically separable interface. One stage of activity terminates, and another begins”. (WILLIAMSON, 1985, p.1, tradução nossa).

<sup>17</sup> Tendo em vista que se trata de uma pesquisa qualitativa, e uma de suas características é a indução. Nesse sentido, no presente estudo, há uma construção no conceito de Transação Reversa orientado pela TCT, a partir de observações feitas de trabalhos existentes.



pesquisa deve apresentar condições de validade (interna e externa) e confiabilidade. Para as autoras, a primeira trata de questões de como os resultados obtidos correspondem à realidade (validade interna) e até que ponto pode ser aplicados em outras situações (validade externa); e a confiabilidade diz respeito replicabilidade dos resultados. Tais fatos, de acordo com Godoy (2005), faz com que a aplicação dessas técnicas se torne mais difíceis em estudos qualitativos já que situações sociais únicas não podem ser reconstituídas com precisão (GODOY, 2005, p. 83).

Embora a dificuldade apresentada por Godoy (2005), a seguir serão discutidas as estratégias mencionadas por Merriam e Tisdell (2016) e que serão utilizadas neste estudo.

A primeira estratégia apontada por Merriam e Tisdell (2016) é a triangulação, essa é a principal no que tange a validade interna, e é definida como sendo a combinação de várias metodologias de pesquisa usada em um estudo do mesmo fenômeno. De acordo com as autoras, essa técnica aumenta a credibilidade e validação da pesquisa. É possível utilizá-la empregando a entrevista, a observação e documentos acerca do fenômeno estudado. Assim, é possível comparar dados coletados em diferentes locais, com entrevistados que contém perspectivas diferentes em relação ao tema e ainda analisar junto a teoria utilizada (MERRIAM; TISDELL, 2016), aspectos levados em conta ao se definir as regiões de coleta de dados primários e a escolha dos entrevistados

Outra estratégia apontada por Merriam e Tisdell (2016) é o engajamento na coleta de dados, a qual é adequada quando o pesquisador pretende chegar o mais próximo possível da compreensão dos entrevistados. Nesse caso, o número de pessoas que precisam ser interrogadas será determinado pela saturação, ou seja, quando as respostas começam a ser semelhantes, e não são geradas novas informações. A perspectiva do pesquisador é um método citado pelas autoras o qual estabelece como o pesquisador poderá afetar no processo da pesquisa. Para que isso fique claro para os leitores, é preciso esclarecer as orientações teóricas, utilizadas no estudo, o que foi detalhado na seção 2 deste projeto. Por fim, a última estratégia é a revisão por pares, a qual conta com a presença de uma banca formada por outros pesquisadores com conhecimento sobre o assunto e a metodologia e revisam o trabalho, recomendando sua aprovação ou não (MERRIAM; TISDELL, 2016).

Neste estudo foi realizada a triangulação de dados por meio de entrevistas com processadores e distribuidores de produtos lácteos, preferencialmente com os distribuidores que transacionam com os mesmos processadores, os quais participaram participar da pesquisa. Dessa forma foi possível comparar as respostas de entrevistados

com diferentes perspectivas – e diferentes pressões – sobre o fenômeno. Além disso, a coleta de dados ocorreu em diferentes regiões do Estado, a fim de conhecer diferentes realidades demográficas e socioeconômicas, as quais os envolvidos estão inseridos. Ademais, para que a triangulação seja realizada aos moldes de Merriam e Tisdell (2016), os dados foram analisados a partir do arcabouço teórico apresentado na seção 2.

No que tange a perspectiva do pesquisador, para compreender e atingir os objetivos aqui propostos, a Nova Economia Institucional, mais especificamente a Teoria do Custo de transação, foi utilizada como base. Nesse sentido, sabe-se que tal abordagem conta com os pressupostos comportamentais (comportamento oportunista e racionalidade limitada), dimensões da transação (incerteza, especificidade do ativo e frequência), estruturas de governança (mercado, formas híbridas e integração vertical), sendo a utilização dessa última dependendo do alinhamento com as dimensões. Logo, é esperado que tais perspectiva poderão influenciar na conduta e conclusão deste trabalho.

Ademais, para aumentar a credibilidade e validade desta pesquisa, levando em conta a estratégia de revisão por pares de Merriam e Tisdell (2016), este trabalho teve um exame de qualificação composto por uma banca com três pesquisadores da mesma linha de pesquisa. Tal exame teve por finalidade avaliar, sugerir melhorias e aprovação ou não do estudo.

A confiabilidade, por sua vez, está diretamente relacionada com a validade interna dos dados, já que as estratégias utilizadas são as mesmas (triangulação, exame por pares e perspectiva do pesquisador). No entanto, tendo em vista que o comportamento das pessoas não é uma constante, para que outros estudiosos consigam replicar determinados resultados é preciso que os mesmos sejam consistentes (MERRIAM; TISDELL, 2016). As autoras mencionam a técnica trilha de auditoria, a qual visa “descrever em detalhes como os dados foram coletados, como as categorias foram criadas e como as decisões foram tomadas”<sup>18</sup> (MERRIAM; TISDELL, 2016, p. 252, tradução nossa). Tal estratégia relaciona-se com a validade externa, já que essa última depende que os dados sejam ricamente descritos para que possam ser transferidos e usados em outras situações.

Tendo em vista que se trata de uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva, este estudo precisará informar de forma detalhada como se deu a coleta dos dados. Assim, será informado o perfil e o número de pessoas que irão responder ao roteiro de entrevista, a caracterização das empresas (porte, quais produtos lácteos

---

<sup>18</sup> “[...] describes in detail how data were collected, how categories were derived, and how decisions were made throughout the inquiry.” (MERRIAM; TISDELL, 2016, p. 252, tradução nossa).

vendem/compram, quantidade média de produtos vendidos e adquiridos, dentre outros).  
Com isso, busca-se aumentar a validade externa do trabalho.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para que os objetivos específicos e geral propostos no presente trabalho fossem atingidos, inicialmente foi necessário a caracterização das empresas entrevistadas. Para atingir a validação externa da pesquisa foi descrito o porte do estabelecimento, regiões onde os processadores estão situados, área de abrangência de comercialização, tempo de atividade, os produtos comercializados, bem como o número de funcionários, clientes e fornecedores. Em um segundo momento, as informações obtidas foram descritas e apresentadas em categorias de análise e, posteriormente, analisadas a partir do arcabouço teórico da NEI, particularmente na análise do ambiente institucional, das estruturas de governança (arranjo institucional), e da proposta de transações reversas.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E A DEVOLUÇÃO DOS PRODUTOS LÁCTEOS

De acordo com a *Food and Agriculture Organization* (FAO, 2021), o setor lácteo talvez seja o que tenha a expansão mais acelerada nos próximos anos, em termos de produção, dentre os demais setores pecuários. Segundo a organização, espera-se que a produção de leite aumente cerca de 22%. Tal aumento se deve ao fato da otimização dos sistemas de produção e melhor saúde animal. No Brasil, segundo dados da Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2019), esse setor representa 5,4% do valor bruto de produção (VBP) da agropecuária e 17% da pecuária, tornando o país o 4º maior produtor mundial desse produto. Além disso, de acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa e Agropecuária (Embrapa, 2019), a indústria de laticínios é o segundo segmento mais importante da indústria de alimentos.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2022), no primeiro trimestre deste ano, o Paraná obteve a produção de 816.812 mil litros de leite cru e industrializado, tornando o estado o segundo maior produtor de leite do país. As regiões Centro-Oriental e Oeste se destacam como as maiores produtoras do Estado (Departamento de Economia Rural – DERAL, 2019). Além disso, de acordo com o Instituto de Desenvolvimento Rural (IDR, 2022) essa cadeia produtiva é a mais importante para os agricultores familiares do Paraná, envolvendo cerca de 110.000 produtores, dos quais 86% são pequenos. Para o instituto, é importante a implementação de políticas que ajudem esses produtores a melhorar a produtividade do SAG, como estimular as relações estáveis principalmente entre produtores e os processadores.

A segurança alimentar e a busca pela qualidade de produtos derivados do leite envolvem procedimentos que são característicos de toda a cadeia produtiva. Dessa forma as Instruções Normativas que o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), nº 76 e nº 77, determinam procedimentos relacionados à produção, acondicionamento, conservação, transporte, seleção e recepção de leite cru refrigerado, pasteurizado e tipo A. Essas normas estabelecem critérios quanto a temperatura necessária, parâmetro de acidez, teor de gordura, controle de características sensoriais como o odor e a aparência.

Assim, autores como Bánkuti *et al.* (2010), Acosta e Souza (2018), Almeida (2020) e Januário (2021) - dentre as seis especificidades propostas por Williamson (1991, 1996) – consideram que no sistema lácteo há maior predominância da especificidade temporal, já que sua qualidade não depende apenas da forma correta de armazenagem pelos varejistas e atacadistas, mas também do manuseio do produtor com a matéria-prima. Como consequência dessa precibilidade e especificidade, os problemas de mal adaptação e comportamento oportunista tendem a crescer no decorrer da cadeia. Diante disso, é necessário que as relações entre os agentes sejam bem entendidas para que não haja ineficiência nas transações.

Por se tratar de produtos perecíveis, Chaves (2010) afirma que há dois processos que são mais utilizados pela LR nesse canal: revenda (ou redistribuição) e descarte. Ambos os processos podem ocorrer antes ou depois do produto ser transferido para determinado agente da cadeia, sendo resultado da solicitação da devolução ou a recusa do item. No entanto, a revenda envolve produtos sazonais ou sem avarias procedentes de erros de entrega. Já o descarte, acontece quando o alimento tem problemas de qualidade visual, seja pela oscilação de temperatura, data de validade vencida ou itens que sofrem avarias no transporte.

No que tange ao descarte ou destinação do leite e derivados, a Portaria nº 392/2021 estabelece critérios para produtos que não atendam aos padrões regulamentares na forma em que se apresentam. De acordo com essa portaria, os produtos nessas condições poderão ser reutilizados, como por exemplo para ração animal, no entanto é necessário que haja a garantia de que essa utilização não seja prejudicial à saúde do consumidor. O produto deve ser inutilizado quando o mesmo estiver fora da data de validade.

A seguir as informações obtidas através das entrevistas serão descritas dentro das categorias de análise preestabelecidas no estudo.

## 5.2 AMBIENTE INSTITUCIONAL

Em relação ao ambiente institucional, MAPA e suas Instruções Normativas (IN), Serviço de Inspeção Federal (SIF), Agência de Defesa Agropecuária do Paraná (ADAPAR), Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), foram os órgãos regulamentadores, e seus regramentos particulares, citados pelos representantes das empresas ouvidas. Via de regra, os processadores entrevistados têm mais conhecimento sobre as leis que regulamentam as boas práticas na produção de leite do que os distribuidores, como ilustra a fala do processador 9:

A lei que eu sei é aquela que vale para toda a comercialização do leite, né? Que vale também para o varejo. Tem que cumprir regras do ponto de vista sanitário, tem regras do MAPA, SIF. Além dessas, também têm as regras do PROCON, que nós também devemos cumprir, né? Mas isso é de forma geral, não há nada específico de como será o processo de comercialização do leite, isso não tem.

Já os representantes dos varejistas ouvidos, pouco sabem especificamente sobre as leis formais que amparam a comercialização e a devolução de produtos lácteos. A fala do distribuidor C resume a posição dos entrevistados:

As leis especificamente eu não vou saber te falar, viu. Tem o PROCON, os órgãos de controle que é a ANVISA. Mas específico assim para eu te falar, não sei. É que de uma forma geral, nós já temos a área de qualidade e normalmente eles já estão embasados com a lei.

No entanto, todos os entrevistados mencionaram que cada processador e distribuidor tem uma equipe, ou uma pessoa, responsável por manter a produção e os produtos dentro do que a lei estabelece. Nesse aspecto, o destaque está para a temperatura do produto. Todos os estabelecimentos mencionaram que a refrigeração é o principal cuidado no transporte e armazenagem desses produtos.

Além disso, grande parte dos estabelecimentos entrevistados acreditam que a ordem privada, ou seja, a relação e a negociação entre os agentes da cadeia láctea são suficientes para suprirem eventuais problemas. Isso pode ser exemplificado pela fala do processador 5, que afirma “O contrato escrito é soberano” e do distribuidor C:

Eu acredito que nunca vai ter uma lei voltada para o comercial e a negociação de cada um desses segmentos, porque isso é uma relação comercial, né? É muito do que fica acordado entre você e o vendedor. Então eu acho que a lei nunca vai majorar dessa forma porque vai muito pela relação comercial de cada um, cada um opera de um jeito, não tem como dizer ‘você tem que fazer dessa forma’ porque no segmento cada um tem sua peculiaridade.

Destaca-se que, alguns processadores relacionam o ambiente institucional presente nesse SAG com a segurança alimentar e a qualidade do produto que chega para o consumidor final. Isso pode ser identificado na fala do processador 1: “Acredito que é uma garantia em termos de qualidade para o consumidor final”. O processador 2 ratifica:

Nós temos tantas regras de autocontrole, além das fiscalizações que estão sempre mudando e precisamos nos atualizar porque novas IN vão surgindo durante o tempo. Acredito que se não existisse essa IN, essas regras, tudo seria bem bagunçado; e mesmo assim nós temos tantos produtos clandestinos rodando na cidade, que eu inclusive faço denúncias [...]

No entanto, cabe destacar que alguns estabelecimentos foram mais específicos no que diz respeito ao ambiente institucional. Como é o caso do processador 1 que, apesar de não saber ao certo quais leis envolvem a comercialização de lácteos, tem suas ações baseadas nas portarias e resoluções que são regidas pela ANVISA. O entrevistado afirma: "No que diz respeito a lei propriamente dita não sei informar, mas as portarias que usamos são as 1428, 789, 326, RDC725, RDC24". Em relação a padronização, o processador 7 menciona que para armazenar e transportar os produtos utiliza o manual de utilização do Palete Padrão Brasileiro (PBR), que é uma técnica disponibilizada pela ABRAS para as empresas credenciadas.

No que diz respeito a conflitos de ordem legal, todos os estabelecimentos - tanto processadores quanto distribuidores - ouvidos foram unânimes ao responder que nunca tiveram problemas nessas proporções. Isso pode ser ratificado pela fala dos entrevistados 7 e C, respectivamente: "Nunca tive nenhum problema de ordem jurídica que envolva consumidor do produto. Todos os produtos que nós tivemos problemas nós ressarcimos e foi resolvido e o cliente fica bem satisfeito" e "Fazemos de tudo para que não chegue a esse ponto”.

Ainda que o ambiente institucional não seja identificado de forma direta pelos processadores em relação a **devolução dos produtos**, nota-se que indiretamente há uma preocupação para que o nome da marca não esteja vinculado a problemas jurídicos. Os entrevistados 7 e 9, respectivamente, exemplificam tal situação: “[...] para que não haja

problemas com desvio de produtos, nem com questões jurídicas que vai o nome do nosso produto, nós ficamos responsáveis por pegar esse produto no mercado, descartar, rasgar e incinerar no laticínio”; “[...] a devolução entra no processo reverso da venda, né? Não existe uma lei só para isso. Eu não vou deixar um produto nosso lá na área comercial com problema de qualidade para colocar em risco a saúde do consumidor, né? Na ponta é o nome da marca que está lá”.

Além dessas instituições citadas acima, as quais englobam as regras formais, os entrevistados também mencionaram que certos acordos - principalmente aqueles que envolvem a troca de produtos - entre as partes desse SAG são feitos, pois já é praxe. A fala do processador 2 e do distribuidor C, respectivamente, ilustra essa afirmação: “Se estiver vencido, amassou ou furou é de praxe a gente trocar”; “É um acordo nosso mesmo, tem nada jurídico. No acordo já fica estabelecido a responsabilidade de cada parte”.

Ademais, a questão do ambiente institucional acerca da devolução de produtos lácteos, segundo os estabelecimentos entrevistados, está para além do controle e negociação do segmento processador e distribuidor. Isso porque o consumidor final também tem seus hábitos de compra que impacta diretamente na comercialização, como ilustra o processador 5: “Porque os consumidores sempre vão preferir levar os produtos que são mais novos, que estão a menos tempo na prateleira e os mais velhos acabam ficando”.

Por fim, a destinação dos produtos lácteos que estão impróprios para consumo não é padrão para os processadores que se responsabilizam pelo descarte. Alguns entrevistados mencionaram que esse descarte é feito por uma empresa terceirizada voltada especialmente para a coleta de resíduos, como mostra a fala do Processador 3: “[...] já o descarte não é feito por nós, é uma empresa terceirizada (que já trabalha com esse ramo de descarte) porque não pode mais ser destinado para consumo animal”. Estabelecimentos que possuem a própria estação de tratamento de resíduos, fazem o respectivo descarte.

Três processadores entrevistados afirmam que os produtos que voltam para eles pois estão impróprios para consumo, vira matéria-prima para a ração de animais, como mostra a fala do Processador 1: “Quando o produto está impróprio para o consumo humano, nós encaminhamos para consumo animal ou até mesmo como matéria-prima para a ração de animais”. Embora mencionada, alguns dos entrevistados afirmam que destinação desses resíduos lácteos seja proibida para ração animal.



### 5.3 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Mais da metade das empresas entrevistadas, do segmento processador, apresentam relação contratual com os distribuidores, e nos demais há acordo informal. A relação contratual se estabelece por meio do acordo comercial, que é comum em grandes redes, uma vez que essas exigem esse acordo para iniciar o processo de compra e venda de produtos lácteos. Esse sistema estimula o distribuidor na aquisição do produto. O Processador 9 justifica essa característica na transação: "Com as grandes redes há o acordo comercial, é um contrato que sempre será mais benéfico e vantajoso para eles, né? Mas como é por adesão, se você faz esse contrato você não perde a venda".

Nos acordos informais, observa-se que esses são mais frequentes na relação entre processadores e distribuidores menores, uma vez que o volume de venda é menor quando comparado aos das redes e, conseqüentemente, as devoluções também. Dessa forma, de acordo com os estabelecimentos entrevistados, não há necessidade de se estabelecer contratos, uma vez que o acordo informal é menos custoso e supri a demanda de ambos os agentes da cadeia. Tal fato pode ser ilustrado pela fala dos Processadores 5 e 6, respectivamente: "[...] em mercadinhos pequenos não tem necessidade de contrato, funciona mais no verbal mesmo, apresenta os produtos e eles realizam a compra. Nós fornecemos de acordo com a necessidade do mercado"; "Não vamos fazer um contrato com o mercadinho da esquina, isso seria muito custoso para nós, dado a quantidade de produtos que eles compram".

É possível ratificar as afirmações dos distribuidores citados acima com as colocações dos distribuidores de menor porte, que participaram deste estudo. Segundo os entrevistados B e D: "Passa o vendedor, tira o pedido e me entrega o produto. Tem nenhum contrato, eles só passam e tiram o pedido" e

Para nós que somos pequenos é indiferente se tem contrato ou não, porque o que vai mandar mesmo é o preço. Porque se a gente firmar um contrato com um fornecedor, terei que comprar uma quantidade x que as vezes nem vou conseguir vender, mas como nós não temos contrato nem nada, a gente compra o que vendemos, entendeu?

Quanto ao acordo comercial, embora não tenham nada firmado entre as partes a respeito da **devolução dos produtos**, todos os entrevistados mencionam que quando é identificado que o problema é na qualidade ou a mercadoria está avariada, a troca sempre é feita sob responsabilidade da indústria processadora. Ainda que, segundo os

estabelecimentos ouvidos, tal prática não seja vantajosa para esse segmento, é de praxe toda a indústria alimentícia realizar essa prática de devolução.

Nenhuma empresa entrevistada possui loja própria para vender seus produtos. Apenas os processadores 2 e 5 vendem seus produtos para os clientes finais, também, por intermédio de feiras. No entanto, para que haja maior controle dos produtos na área de venda, os fornecedores têm promotores, ou os próprios vendedores atuam como tal. Esses são responsáveis pela manutenção dos produtos nos mercados. O abastecimento das gôndolas, seguir o método Primeiro a Entra, Primeiro a Sair (PEPS), verificação da integridade e data de validade dos produtos, e informar sobre a necessidade de troca da mercadoria são algumas das funções que ficam a cargo desses funcionários. Tal prática também é vista como positiva para os distribuidores de lácteos, como mostra a fala do entrevistado C: “Os promotores de cada marca ficam responsáveis por fazer a troca dos produtos. Eles fazem tanto o controle da data de validade, quanto a retirada dos produtos da área de venda e envio para o CD para a troca”.

Além da função dos promotores da marca dentro dos supermercados, há um certo consenso por parte dos fornecedores de que, quando o processo é realizado por eles mesmos, existe um **controle** maior e melhor da qualidade e integridade do produto. Assim, a negociação e o processo de devolução, quando controlado pelos distribuidores, são diretamente afetados, como mostra a fala dos processadores 6 e 2, respectivamente: “Quando é na loja você consegue acompanhar mais o giro, você faz um acompanhamento mais corpo a corpo. Agora quando você vende para o CD a obrigação fica deles de enviar para a loja, as vezes dá algumas rupturas”;

[...] e eu tenho os meus promotores que abastecem e etiquetam o peso, então não tem problema de concorrentes furarem a embalagem, concorrentes jogar coisa em cima e amassar. Dessa forma eu sei que não é culpa do estabelecimento, mesmo a gente não tento contrato assinado, mas mesmo assim demos a palavra que faríamos a troca e trocamos. Não temos nada escrito, mas a palavra vale muito, né?

Quando questionados se a forma de transação presente entre os agentes é vantajosa para o segmento fornecedor, os entrevistados acreditam que quem mais usufrui das vantagens do contrato são as grandes redes, uma vez que certas condições são impostas para eles. Isso é ratificado pelo processador 9: “Desvantagem é que há um conflito porque o grande varejo nos impõe os termos, não só de devolução, mas também de percentual no retorno para eles. E como faz isso com todas as marcas, acabamos aceitando [...]”. Tal afirmação pode ser ratificada pelo processador 5: “[...] para nós é mais arriscado fazer um

contrato porque pode ter um imprevisto no caminho e elevar muito o preço, mas como temos o contrato tem que cumprir". Já o entrevistado 2, o qual não faz contrato com os distribuidores, acredita que a vantagem dessa forma de negociação é justamente essa apontada pelo 9 e 5. Nesse caso acredita que não é explorado pelo varejo. No entanto, o fornecedor 2 sempre faz as trocar quando o cliente solicita, ainda que não concorde com os termos ou as condições que o produto se encontra.

Já os distribuidores têm outra perspectiva em relação a essa vantagem. Esses acreditam que os contratos sejam benéficos para eles, dado que é uma garantia de que os fornecedores entregarão sempre o produto na quantidade e na frequência acordada. Mas ao contrário dos fornecedores, os supermercados acreditam que o acordo comercial é uma via de mão dupla, ou seja, favorável para ambos os lados.

No entanto, nota-se que em alguns casos o que é positivo para um, é visto como desvantagem para o outro setor. Tal conflito pode ser visto a respeito do percentual no valor da mercadoria a ser comprada, como detalha o distribuidor E: "A desvantagem que vejo é que quando você coloca no contrato um valor de 5%, que é um valor alto, o fornecedor já encarece no preço do produto. A gente ganha de um lado, mas acaba perdendo do outro". Por outro lado, a fala do processador 9 o mostra a divergência das perspectivas desses agentes do SAG

A gente analisa contrato por contrato dos clientes, porque o preço para cada um varia, né? Os percentuais são diferentes em cada situação. Alguns clientes querem 1% de retorno, outros 2%, outros 10% de retorno. Então o nosso preço é meio que igual para todo mundo, temos uma tabela 'padrão de preço', mas tem os acréscimos desse percentual que o varejo exige em alguns casos porque nossa margem é pequena, algumas vezes até negativa para o setor. Quando não há o acordo comercial, o vendedor só vê a tabela padrão de preço mesmo.

### 5.3.1 Atributos da transação

No decorrer das entrevistas os estabelecimentos foram questionados sobre como os atributos da transação, ou seja, a especificidade do ativo, a incerteza e a frequência afetam a forma de negociação entre os agentes dessa cadeia. A seguir será descrito cada atributo conforme as informações coletadas.

#### 5.3.1.1 Especificidade do ativo

A **percebibilidade** dos produtos lácteos, a qual está dentro da categoria de análise Estrutura de Governança, já que influencia na forma de negociação entre os agentes, é

algo que preocupa a maioria dos estabelecimentos entrevistados. Grande parte dos entrevistados acreditam que a perecibilidade afeta a forma que o produto é comercializado, uma vez que produtos mais sensíveis e com menor data de validade – queijo minas frescal e leite pasteurizado – têm maior frequência tanto na distribuição quanto na devolução das transações.

O efeito da perecibilidade na comercialização ocorre pelo fato de a data de validade ser um fator de decisão no momento de compra, tanto para distribuidores quanto para os consumidores finais. Essa unanimidade é ratificada pela fala do distribuidor C e E: “O leite pasteurizado geralmente dá mais problema porque a data de validade dele é mais curta, são só três ou quatro dias. Então nós temos que ser bem assertivo na compra para que não sobre, porque pegou a mais já tem devolução. E esse produto, a entrega dele já é feita loja a loja, não passa pelo CD” e

[...] leite pasteurizado é abastecido todos os dias. Primacialmente porque a data de validade desse produto é menor, então tem que ter um cuidado maior, uma melhor arrumação na gôndola (PEPS). Como o produto ele chega toda semana, então tem consumidor que já sabe que os que estão no fundo são mais novos e escolhem esse que tem uma data melhor.

A fala dos distribuidores é corroborada pelos processadores. Isso pode ser exemplificado pela fala dos processadores 7 e 9 respectivamente. Esses mencionam que o queijo minas frescal, o leite pasteurizado e o iogurte precisam de maior cuidado no que diz respeito ao volume comercializado: “O leite pasteurizado e o queijo frescal eu não posso nem pensar em fazer volume dentro de uma loja, porque se eu colocar muito estou sujeito a ter muitos problemas de validade. E é um produto que tem que ser consumido o mais fresco possível, né?” e “[...] por exemplo o iogurte ele tem uma data de validade menor, e já está previsto no acordo comercial que eles vão voltar para nós. Então precisamos ter maior cuidado no momento da venda, observar os históricos de venda e o giro do estoque”.

Para os processadores, além do cuidado com a data de validade do produto, a armazenagem correta e a temperatura adequada no transporte dessas mercadorias são fatores críticos no momento da entrega, uma vez que o não cumprimento desses quesitos podem resultar na devolução dos produtos. Isso é ratificado pelo processador 2: “[...] os grandes supermercados se a gente chega abre o furgão do caminhão, do carro ou do veículo que foi descarregar e não tiver dentro da temperatura exigida por lei eles não recebem”. Tal fato pode ser ratificado pela fala dos distribuidores C e E, respectivamente:

“[...] nós fazemos todo o controle no recebimento do produto, com relação a validade, ao controle de temperatura. Todo esse controle é feito na entrada do produto [...]”, e

Nós temos as projeções de perdas nas lojas, então tem uma pessoa que, quando chega os lácteos, ele vai com o termômetro e verifica se a temperatura está adequada. Quando o produto chega nós verificamos a temperatura e também só recebemos o produto com 70% da validade, por exemplo o produto tem a validade para 100 dias, se chegar com mais de 70 dias desde a data de fabricação não recebemos.

Apesar de acreditarem que a perecibilidade não afeta a forma de venda, os processadores 4 e 8 mencionam que o queijo frescal, por exemplo, é uma mercadoria que dá muito problema e precisa ter um giro maior, dado que seu tempo de validade é um dos menores dentre os demais vendidos por eles. Isso pode ser ilustrado pela fala dos processadores respectivamente: “[...] o queijo minas frescal exige um maior cuidado no momento do transporte, ele tem só 45 dias de validade, além disso ele precisa ser bem refrigerado, de forma alguma pode ser exposto a uma temperatura alta senão ele já se deteriora” e “[...] o queijo frescal dava mais problema, tinha mais devolução, então a gente parou de fabricar. Esse queijo é bem mais sensível, ele amassa mais rápido, dessora mais rápido na área de venda e prejudicava muito a embalagem”.

Já o processador 6 considera que a perecibilidade não seja um problema na negociação, uma vez que todos os seus produtos comercializados são da linha seca, ou seja, não são refrigerados e têm maior data de validade. No entanto há uma preocupação em não exceder o volume de venda para que não haja perdas futuras, como ilustra sua fala:

[...] nosso caso a gente acaba vendendo o que a loja suporta, então se aquele mercado suporta vender 10 caixas, não adianta você vender 100. Isso é trabalhado junto ao comerciante, porque nenhum dos dois tem interesse em pegar algo que não vai conseguir vender, não é interessante para ninguém. A loja as vezes não tem espaço físico e nem capital de giro; e nós também não queremos que os produtos vençam, não queremos correr esse risco.

O Processador 3 destaca que deve se levar em conta todo o processo da produção do produto lácteo, ou seja, desde a fabricação até a compra pelo consumidor final. Isso pode ser confirmado pela sua fala: “[...] quando o produto é perecível nós precisamos fabricar mais rápido e entregar mais rápido também para que as chances de estragar sejam menores. Nós teremos menos problemas com as questões de distribuição e do cliente conseguir comprar mais rápido de nós, com maior frequência”.

Outras posições de empresas entrevistadas que requerem destaques são as dos distribuidores A e E. No primeiro, apesar do CD da rede ficar em outro estado, apenas produtos lácteos menos consumidos e mais diferenciados saem de lá e vão para as demais unidades. As mercadorias com maior giro são entregues no supermercado diretamente pelo fornecedor, como ilustra a fala do distribuidor A:

[...] temos o CD de X<sup>19</sup>, mas nem todos os produtos passam por lá. Tem leite que eles fazem o pedido para a indústria e vem direto para cá; vem direto do fornecedor para nós, chega uma carga aqui no mercado. Os leites que vem lá do CD são os leites diferenciados, de vegetal, amêndoa, arroz, esses leites mais diferenciados que têm um consumo menor, que não tem necessidade de grande volume dentro de casa, esses vão direto para o CD e eles distribuem para as lojas. Mas quando é carga fechada, que tem maior consumo, vem direto do fornecedor para a loja.

Já o distribuidor E, é mais categórico ao considerar que a distância influencia na compra dos produtos lácteos, uma vez que sua frequência de compra é semanal, como mostra sua fala:

[...] a maioria dos vencimentos dos produtos são vencimentos pequenos, trinta e poucos dias. Por exemplo, se a indústria está lá em SP até chegar para nós perdeu mais ou menos 30% da validade do produto. Então eles precisam ser bem ágeis nesse sentido. E outra coisa, eu compro semanalmente, mas não necessariamente eu terei um volume grande, mas eu também não posso ficar em ruptura (deixar o produto faltar), toda semana tem que ter produto chegando. Por isso que a maioria dos produtos desse segmento a maioria ou é SP ou é PR.

Além disso, de acordo com o supermercado E há uma marca, em particular, que não aceita os produtos de volta. Isso porque, a taxa de troca dessa marca no estado do Paraná representa 3,5% das transações, assim o processador paga em dinheiro esse percentual e se isenta do processo de devolução. No entanto, sua representatividade no estabelecimento E é menor, como relata o próprio distribuidor: “[...] nesse caso, nós colocamos menos desse fornecedor no ponto de venda, porque eu não quero ficar com essa responsabilidade nas minhas costas. Eu diminuo o espaço dele comprando menos”. Segundo a empresa, não deixam de comprar as mercadorias desse fornecedor pois os produtos são referência, precisa ter no supermercado já que os consumidores sempre o consomem.

---

<sup>19</sup> Não será identificado o Estado que o CD está localizado a fim de manter o anonimato da rede.

### 5.3.1.2 Incerteza

Grandes partes dos processadores entrevistados acreditam que a incerteza está presente nessas transações. Os entrevistados descrevem que a natureza dessas incertezas podem ser tanto algo intrínseco ao setor - dada a competitividade nesse SAG – quando algo que se manifesta no decorrer da rotina das próprias negociações. O fato da elevada competitividade presente no setor pode ser comprovado pela fala do processador 6 e 7, respectivamente: “[...] é um ambiente extremamente competitivo, então quando se efetua uma venda não quer dizer que você tem esse cliente eternamente, entendeu? Pode vir outros concorrentes com preços menores ou produtos mais diferenciados que acabam te tirando de linha. Então é uma incerteza constante” e

[...] mas o mercado é muito inconstante, é muito difícil você prever uma venda. Ao mesmo tempo que tem a minha marca, tem mais oito marcas na mesma gôndola e cada um tem sua realidade naquele espaço de tempo.

Já as incertezas presentes no dia a dia das negociações estão relacionadas às dúvidas que os processadores têm no que diz respeito ao cuidado com os produtos dentro dos supermercados e aos acordos firmados entre as partes. Isso é identificado pela fala dos entrevistados 3 e 1, respectivamente: “Eu acho que os distribuidores nem sempre seguem à risca o que é passado para eles, melhoram por um período, mas depois de um tempo já voltam a não fazer o recomendado”; “[...] não tem como saber ao certo em qual parte do processo, no momento que nós estamos transportando ou quando o cliente pega a mercadoria que ocorre a entrada de ar nas embalagens (principal causa de devolução dos queijos)”.

No entanto, os processadores 2 e 4 acreditam que nesse tipo de transação não há incerteza. Isso porque todo o processo (desde a fabricação até a distribuição dos produtos para as redes) é realizado por eles, como ilustra a fala do processador 2 e 4, respectivamente: “[...] tenho os meus promotores que abastecem e etiquetam o preço, então não tem problema de concorrentes furarem a embalagem, concorrentes jogar coisa em cima e amassar. Então dessa forma eu sei que não é culpa do estabelecimento”; “[...] mandamos para o distribuidor, chegou lá e viu que está com problema de qualidade (problema na nossa produção, entrou ar, o sabor, está com qualquer tipo de avaria, aí nós efetuamos a troca) ele já devolve para nós. Então qualquer outro problema que aparece já é responsabilidade deles”.

Apesar do processador 4 considerar que não há incertezas, menciona que é importante a realização de um contrato em transações que os produtos vão para o CD da rede, visto que o processador precisa da garantia de que o varejo cumpra sua parte no processo de troca. Isso pode ser ilustrado pela fala do processador: “[...] se você não tiver nenhuma cláusula no contrato que diz respeito sobre a devolução, o cara larga o produto lá e ele vence. O varejo está nem aí, não vai acondicionar bem acondicionado o produto na câmara fria ou no caminhão para fazer a distribuição”.

Ainda que a incerteza nessas transações seja considerada por grande parte dos processadores entrevistados e desconsiderada por alguns, nota-se que há um consenso sobre a necessidade de um promotor para cuidar dos produtos no ponto de venda. Isso pode ser ratificado pela fala do processador 9:

A incerteza tem, mas nós temos uma equipe de venda que faz esse monitoramento. Além dos vendedores nós temos também os promotores, mas ambos precisam ficar de olho no giro dos produtos no ponto de venda para evitar por exemplo uma devolução futura (é um serviço pós-venda). Essas pessoas têm que olhar o estoque do cliente, tem que olhar o giro; porque dependendo do giro do cliente os vendedores não podem ficar empurrando produto para cliente que não vai conseguir vender, né?

De acordo com os distribuidores entrevistados, a incerteza está relacionada com a perecibilidade do produto, uma vez que essa é a principal causa de devoluções e há fornecedores que não aceitam a troca nesses termos. Isso fica demonstrado pelo Distribuidor C e F, respectivamente: “É muito difícil o fornecedor que troca por vencimento, a maioria não troca não, mas eu já estou ciente disso. Quando o leite estufa, nesse caso fica mais fácil de trocarmos. O de caixinha, como o vencimento é maior, então tenho que cuidar mais, eu já não compro muito para não correr o risco de vencer”; “A incerteza que nós temos é a questão da validade. Nós sabemos que é produto que tem uma data de vencimento mais curta, nós já temos um *know how* de saber o quanto cada unidade vende e ter isso como base, além do histórico de venda”.

Cabe observar que a incerteza por parte dos distribuidores entrevistados é reduzida pelo controle interno, que o próprio varejo faz ao receber os produtos e, como já mencionado anteriormente, com o trabalho dos promotores da marca dentro das lojas. Como explica os Distribuidores C e E: “[...] nós fazemos todos o controle no recebimento do produto. Com relação a validade, ao controle de temperatura, todo esse controle é feito na entrada do produto e partir disso nós também temos todos os nossos controles dentro das lojas”; “[...] é uma exigência nossa quando vamos pegar um fornecedor, que tenha



alguém responsável por isso no ponto de venda. Não é nem uma exigência nossa é uma necessidade para o fornecedor, porque é mais benéfico para ele”. De acordo com os entrevistados, esse serviço faz com que a incerteza seja menor nessas transações.

De forma geral, observa-se que a incerteza está presente em ambos os segmentos. Essa se manifesta pelo nível de rivalidade presente no setor, como pela característica do produto transacionado (perecível). No entanto, para os processadores, além da incerteza referente à integridade do produto, há também incertezas decorrentes do ambiente externo por estarem mais próximos a matéria-prima. Nesse caso, os efeitos do ambiente natural sobre a matéria-prima afetam a oferta e qualidade do produto, exigindo mudanças. A fala do Processador 5:

[...] se você está entrando no inverno ou na metade dele, e você já faz um contrato que já dá para você tirar os seus custos, está fazendo um contrato muito seco porque não sabe como será lá para frente. Mas se você faz um contrato na metade da entressafra e faz um contrato para um ano, com certeza terá lucro, porque depois do inverno vem a safra e geralmente o leite abaixa um pouco o preço, né? E como você tem contrato, você consegue manter as vendas em alta, né? E as vezes os mercados grandes não querem ficar leiloando a mercadoria todo mês, eles querem uma garantia de que nós não vamos deixar faltar o produto. De uma forma ou de outra o mercado vai vender o produto, então para eles é interessante; porque se tem o contrato pelo menos eles não ficam sem a mercadoria. Então assim, para nós é mais arriscado fazer um contrato porque pode ter um imprevisto no caminho e elevar muito o preço, mas como temos o contrato tem que cumprir. Mas os contratos são feitos com base nos históricos de venda, que já é para que eles, nem nós tenhamos perda.

### 5.3.1.3 Frequência

Em relação a frequência com que as transações se repetem no segmento processador e distribuidor, pode-se afirmar que essas são recorrentes. Isso porque ambos os agentes entrevistados afirmam que a relação de compra e venda ocorrem no máximo a cada quinze dias. Em determinados casos, quando envolvem produtos mais perecíveis, a frequência da transação pode ser duas vezes na semana ou diariamente. Isso porque tal atributo está diretamente associado com o tempo de vida útil que o produto desse SAG apresenta, sendo os refrigerados com maior periodicidade.

A afirmação acima é mais bem explicada pela fala do Processador 8, o qual comercializa, dentre outros produtos, leite pasteurizado: “A gente passa abastecendo diariamente nas redes de supermercados loja a loja, porque como é o leite pasteurizado e

o nozinho eles têm uma validade mais curta”. Tal descrição pode ser corroborada pelo Distribuidor C, o qual explica: “[...] o barriga mole por exemplo, ele vem todos os dias, porque a validade dele é mais curta, então a rotatividade tem que ser maior”.

Apesar do Distribuidor C afirmar que a frequência de compra do leite pasteurizado é diária, alguns dos produtos que comercializam que não têm a mesma perecibilidade, são compradas em “atacarejos”, uma vez que o giro do estoque é baixo. Nesse caso, a frequência das transações é considerada ocasional (WILLIAMSON, 1985).

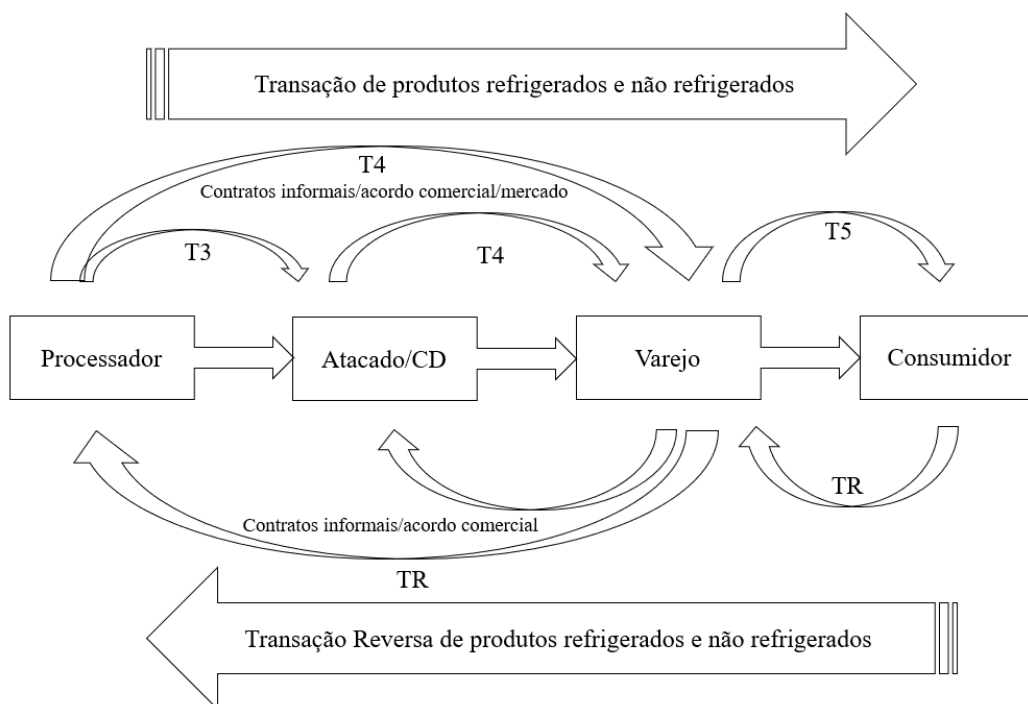
Por sua vez, o Processador 6, o qual comercializa apenas leite UHT, menciona que a frequência das transações é semanal ou no máximo quinzenal: “Pelo menos uma vez por semana, no máximo duas semanas. Até porque muitas vezes ele não tem espaço físico para armazenar e também não quer ficar com o capital parado, né?”.

#### 5.4 TRANSAÇÕES REVERSAS

O terceiro objetivo específico deste trabalho é caracterizar as Transações Reversas entre os segmentos aqui estudados, ou seja, processadores e distribuidores. Essas transações ocorrem conforme apresentado na Figura 8. Nota-se que, de forma geral, não há um acordo voltado especialmente para a **devolução de produtos**, como mencionado anteriormente. De acordo com os entrevistados, é algo intrínseco ao setor alimentício, dada a existência dos órgãos regulamentadores quanto ao produto transacionado. No entanto, se a devolução do produto será aceita ou não pode ser motivo de negociação. Embora seja algo que está presente nos acordos comerciais ou verbais e já fica pré-estabelecido, no início da negociação, mesmo que não haja contrato entre as partes, os motivos devem ser justificados.

De acordo com os entrevistados, os principais motivos para a devolução dos produtos são vencimento, embalagem estufada e avarias nas embalagens. Além disso, quando é necessário a realização da devolução dos produtos, os responsáveis por esse processo, na maior parte dos casos, são os processadores, uma vez que é a sua marca que está no ponto de venda e é reconhecida pelo cliente final. A fala do entrevistado 9, ilustra essa afirmação: “[...] nós somos obrigados a pegar de volta, porque é uma questão de segurança alimentar e eu não quero que vá para o consumidor. Se o consumidor fizer uma reclamação é muito mais grave porque é o nome da marca que está ali”.

Fig. 8 – Transações e transações reversas no SAG Lático.



Fonte: elaborado pela autora a partir das informações coletadas.

Além dos motivos das devoluções, vale ressaltar que a frequência com que elas acontecem é semelhante as de compra dos produtos lácteos. Isso porque, em sua maioria, quando os fornecedores passam abastecendo os estabelecimentos já recolhem os que estão impróprias para o consumo. Como ilustra a fala do Processador 5: “Não, porque a devolução ela volta de carona com a entrega. Não existe algo de transporte voltado só para isso”.

Apesar de ser algo intrínseco ao setor, no que diz respeito à devolução dos produtos, nota-se que existem dois cenários: os fornecedores que **aceitam todas as mercadorias de volta**, independente do motivo da devolução, e se responsabilizam pela retirada no ponto de venda, e aqueles que **aceitam somente quando há erro de qualidade** associado ao produto ou processo.

Observa-se que os processadores que compõe o primeiro cenário citado acima, são os de menores porte (1, 2, 5, 7 e 8) e, conseqüentemente, os que possuem uma menor quantidade de clientes quando comparado aos demais entrevistados desse seguimento. De acordo com esses processadores, as grandes redes são as que mais impõem determinadas regras de devoluções, que muitas vezes é favorável apenas para o varejo. No entanto, o processador aceita as condições uma vez essas vendas são estrategicamente positivas para a marca, como menciona os Processadores 8:

As redes maiores funcionam mais como uma vitrine para a gente mostrar nossos produtos, né? Compensar, não compensa tanto porque o lucro acaba sendo muito pequeno. Quando nos perguntam onde tem o nosso produto, a gente já direciona para uma rede que é mais conhecida. Mas não é tão vantajoso igual se você entregar para um menor.

Por outro lado, os processadores que não aceitam as devoluções por motivos de vencimento, ou seja, recebem os produtos de volta somente quando há erro de qualidade, independentemente do tamanho do estabelecimento o qual está negociando, são os de maior porte. Esse é o caso dos Processadores 3 e 4, os quais têm aproximadamente dois mil e três mil clientes, respectivamente, e têm uma abrangência de fornecimento de mercadorias nacional. Além disso, esses estabelecimentos são considerados referência para os consumidores finais no segmento de lácteos. Tais fatos aumentam o poder desses processadores nas negociações com as redes de supermercados, no que diz respeito a devolução dos produtos.

Em casos como dos Processadores 3 e 4, a troca dos produtos só será efetuada caso haja avarias e problemas relacionados a produção dos itens, assim é necessário que a qualidade da empresa identifique tais problemas. De acordo com os entrevistados, esses problemas podem ser pela entrada de ar, bolor, quando o produto dessora, azeda ou há mudanças na aparência ou no sabor. Nessas situações, os produtos são retirados dos supermercados e enviados para a área de qualidade realizar a inspeção e controle das mercadorias devolvidas. Em determinadas situações a empresa avalia a condição do produto, verifica se realmente se encaixa nas condições de troca ou não, como ilustra a fala do Processador 3:

Quando há troca, o responsável somos nós mesmos. Fazemos os respaldos (preenchimento da ficha de devolução), tiramos fotos e mandamos para a parte de qualidade da empresa e eles avaliam a condição do produto se é caso de troca ou não.

Em alguns casos, como mostra a fala do Processador 4, a troca não é aceita, visto que a qualidade do estabelecimento identificou que o problema não foi na produção, mas sim algum erro do varejo:

Algumas vezes a troca é contestada, nós pegamos a devolução e vai para a análise, se constatar que realmente o produto está com problema e se se originou da indústria a gente faz o pagamento da devolução normal. Mas se constatar que não, que é má condição dali para a frente, lá no mercado; aí não pagamos.

Cabe destacar que o Processador 9, apesar de ser classificado como uma empresa de grande porte, apresentar o maior número de cliente dentre os entrevistados

(aproximadamente 5.000), e também ser uma marca de referência, aceita as devoluções por vencimento nas transações com as grandes redes. No entanto, ao contrário dos Processadores 3 e 4, o Processador 9 comercializa iogurtes, produtos que têm menor tempo de validade por ser mais perecível. Por esse motivo é o único produto que entra na categoria que aceita devolução pela data de validade, como ilustra a fala do próprio Processador 9:

Algumas categorias os acordos preveem que nós aceitamos a devolução, por exemplo iogurte que tem um vencimento mais curto (30 a 35 dias); quando o iogurte vence nós pegamos de volta. Isso é um problema, então no caso do iogurte os vendedores precisam cuidar mais para abastecer o cliente para que não tenha produto demais. Fora isso, nós só aceitamos devolução de produtos que tenha problemas de qualidade, ou avarias no processo de logística. Quando algum funcionário nosso vai fazer uma entrega e no momento o cliente identificou que há uma avaria, então nesse caso a gente pega de volta também.

De acordo com o Processador 9, essa situação só ocorre em grandes redes que há acordos comerciais, em mercados menores os vendedores da marca alertam os comerciantes sobre o prazo de validade de determinada mercadoria, no entanto a responsabilidade é do distribuidor. Essa afirmação é corroborada pela fala dos Distribuidores B e D, respectivamente: “[...] a gente está sempre de olho na data e no cuidado com o produto, algumas vezes o vendedor do produto também olha”; “[...] somos nós mesmos quem faz essa função de olhar a data, ver se não está danificado. Algumas vezes o próprio vendedor já faz essa função”.

O Processador 6 foi o único dentre os entrevistados que mencionou a possibilidade de haver negociações as quais o distribuidor se responsabiliza totalmente pela quebra<sup>20</sup> dos produtos. Assim sendo, o distribuidor tem um desconto no preço da mercadoria ao se responsabilizar por essa quebra, como mostra a fala do Processador 6: “[...] pode funcionar de forma verbal, por exemplo ‘o preço é R\$3.00, mas eu vou fazer a R\$ 2.50, mas não tem devolução, beleza?’ Não teve contrato, mas já está firmado que será assim”. Dessa forma, o fornecedor se isenta da devolução e retirada do produto da loja.

O fato citado acima pode ser corroborado pelo distribuidor A, o qual foi o único a mencionar que é totalmente responsável pela quebra dos produtos que estão impróprios para o consumo. De acordo com ele, o fornecedor oferece um valor “x” para que o

---

<sup>20</sup> De acordo com os estabelecimentos entrevistados, “quebra” significa perder a possibilidade de venda e destinar corretamente o produto que está impróprio para consumo.

supermercado faça o descarte correto dessas mercadorias, ou seja, contrate uma empresa especializada para essa função. A fala desse distribuidor, ilustra tal situação:

[...] eu não tenho devolução de leite. O leite aqui é tudo quebra; vendeu, vendeu, se não vendeu vira quebra para a loja. [...] Nós ficamos responsáveis pela quebra, então o fornecedor nos oferece um valor x sabendo que a responsabilidade da quebra é nossa.

No entanto, apesar do Processador 6 mencionar que em algumas negociações já está acordado que não haverá devolução, em determinadas situações o distribuidor não cumpre tal acordo e se isenta da responsabilidade do descarte. A fala do respectivo entrevistado ilustra esse fato:

É muito difícil para a gente negociar essa questão da devolução, ainda mais por vencimento. Porque não vendeu, o comerciante quer nos devolver. Além disso, algumas vezes está acordado, mas não é cumprido pela outra parte o combinado de que não teria devolução. Mas nos alegam que não podem arcar com essas despesas e acaba nos devolvendo. Então para que você não perca o cliente, nós acabamos aceitando mesmo não sendo amistoso isso, né?

O exemplo citado acima pelo Processador 6 pode ser ratificado pela fala do Distribuidor E, o qual afirma que em alguns casos a troca não é aceita pelo fornecedor, é preciso que haja uma maior negociação para que a devolução seja aceita:

Já teve caso que o fornecedor mencionou que a norma da empresa aceita produto só em até 20 dias, passou desse prazo não aceitam mais o produto. Mas isso também vai um pouco da parceria que você tem com o fornecedor, se você tem uma relação melhor eles acabam aceitando algumas a devolução, mas é algo que gera um estresse.

Apesar dos distribuidores B e D estarem dentro da mesma classificação de porte, microempresa, apresentam comportamentos diferentes em relação a devolução de mercadorias. A empresa D por comprar produtos do mesmo fornecedor com maior frequência, semanalmente, ter um giro de estoque mais rápido e, conseqüentemente, compra em maior quantidade, e as trocas são aceitas ainda que esse acordo seja apenas verbal. Já o estabelecimento B, por comprar diretamente apenas de dois fornecedores (compra o restante de outros atacadistas) e com uma frequência quinzenal as devoluções só são aceitas com o fornecedor de leite pasteurizado, uma vez que esse passa todos os dias para abastecer. Além disso, de acordo com o entrevistado B, como o seu giro de estoque é baixo as devoluções são raras.

Ainda que, como descrito nos parágrafos anteriores, há conflito de interesse entre os segmentos distribuidor e processador de lácteos, de acordo com todos os entrevistados, **nunca houve problemas de ordem jurídica que precisou envolver uma terceira parte**

**para ser solucionados.** Quando há problemas que envolva a devolução ou a necessidade da troca do produto, são resolvidos entre as partes e há um interesse mútuo entre as partes que a transação não seja prejudicada e nem rompida entre as partes. A fala do Processador 9 e do Distribuidor E, respectivamente, ilustram esse fato: “Nós vamos negociando até não romper a negociação, né? O ideal é não romper, ter uma estabilidade para poder negociar. As vezes nós perdemos, as vezes ganhamos” e:

Algumas vezes quando compro uma quantidade e acaba vendendo mal, entra a parceria o fornecedor entra com *sell-out*<sup>21</sup> e eu com a representatividade para fazer de tudo para não perder esse produto; algumas vezes eu ganho nada também, mas para não endurecer a negociação para não jogar tudo nas costas do fornecedor.

Segundo os entrevistados, a necessidade de devolução dos produtos sempre é um prejuízo para ambos os setores, já que além do produto em si ser descartado sem que haja retorno financeiro – em particular para os processadores - ainda é preciso uma pessoa responsável para fazer o processo de retirada do item no ponto de venda e destinar para a devolução. Dessa forma, fica claro que as devoluções não são benéficas para nenhum dos segmentos da cadeia, assim, partes dos esforços da negociação (*ex ante*) é conduzida para que haja menos devoluções possíveis de mercadorias.

Ainda que esse cuidado seja algo inerente entre os agentes, é possível observar, como mostra a fala do Distribuidor D: “[...] e eu acho que é uma questão de bom senso também, porque se eu sei que ele vai trocar por que vou pegar 10 caixas a mais sabendo que não vou vender? E também o fornecedor sabe do meu giro, ele não vai querer me vender muito mais”.

Tais esforços para evitar futuras devoluções é ainda mais evidente no segmento de processador, uma vez que, na maior parte é esse setor que se responsabiliza pela troca e descarte dos produtos impróprios para consumo e muitas veze. Isso fica claro quando os processadores entrevistados mencionam que há orientação para que os vendedores não vendam uma quantidade muito superior à do histórico de venda do cliente. A fala do Processador 6 ratifica tal afirmação:

[...] a gente acaba vendendo o que a loja suporta, então se aquele mercado suporta vender 10 caixas, não adianta você vender 100. Isso é trabalhado junto ao comerciante, porque nenhum dos dois tem interesse em pegar algo que não vai conseguir vender, não é interessante para ninguém. A loja as vezes não tem espaço físico e nem capital de giro e

---

<sup>21</sup> De acordo com os agentes entrevistados, *sell-out* refere-se a uma ação de vendas acordado entre os fornecedores e distribuidores de produtos lácteos, quando tais mercadorias estão com a data de validade próxima. Dessa forma, o preço dos itens diminui no ponto de venda para que haja maior venda e, conseqüentemente, menor retorno dos produtos para processador ou varejo.

nós também não queremos que os produtos vençam, não queremos correr esse risco.

Além desse cuidado no momento da negociação para evitar futuras perdas dos produtos, grande parte dos entrevistados, principalmente processadores e distribuidores que têm um volume grande de vendas, apontaram que o *sell-out* é a principal ação entre os agentes para que as perdas sejam ainda menores. Essa afirmação é mais bem explicada pela do Processador 7:

Nós fazemos algumas ações comerciais para que haja menos devoluções possível, antes do produto vencer; por exemplo nós fazemos um acordo de *sell-out* com os mercados, quando eu negocio com a rede para eu abaixar o preço de venda na gôndola desse produto. Porque ao invés de eu perder, esperar o produto vencer 100% e passar isso integralmente, então é melhor eu dar um desconto de 20 ou 30% no valor do produto e eu pago isso para a rede num acordo comercial de *sell-out* e rebaixo esse preço na área de venda para tentar fazer uma venda mais rápida, atrair o cliente a levar esse produto antes do vencimento.

A situação acima é corroborada pela fala do Distribuidor A e F, respectivamente: “Tem os custos negociados para que não haja perdas desses produtos, que é o *sell-out* o fornecedor aceita baixar o preço para que esse produto venda mais rápido, é melhor ele perder R\$ 2,00 do que r\$5,00”; “[...] então eu entro em contato o comercial da empresa (fornecedor) e falo ‘olha o leite tal está para vencer, vamos fazer uma ação?’ eles disponibilizam uma “verbinha” e a gente joga esse preço um pouco mais barato e faz vender para não jogar fora”.

Nota-se que, apesar de ambos os segmentos afirmarem que há prejuízos com o retorno de produtos, os processadores são os mais afetados, uma vez que quando se isentam do descarte há um desconto no preço da mercadoria a ser paga pelo distribuidor. Além disso, quando a renegociação se faz necessária para o *sell-out*, além de reduzir o preço dos seus produtos, o fornecedor também precisa investir uma certa quantia de dinheiro para que o distribuidor faça campanhas, encartes e disponibilize espaço nas gôndolas para que os produtos fiquem mais evidentes aos clientes.

Cabe observar que os principais atributos presentes nas transações reversas aqui estudadas já foram descritos em seções anteriores (Atributos da Transação). Assim, optou-se por não as descrever novamente, em especial a incerteza, uma vez que a Especificidade do Ativo e a Frequência foram citadas indiretamente, o primeiro por estar presente nos principais motivos de devolução (percebibilidade) e o segundo por ter a mesma periodicidade que a compra e venda do produto.

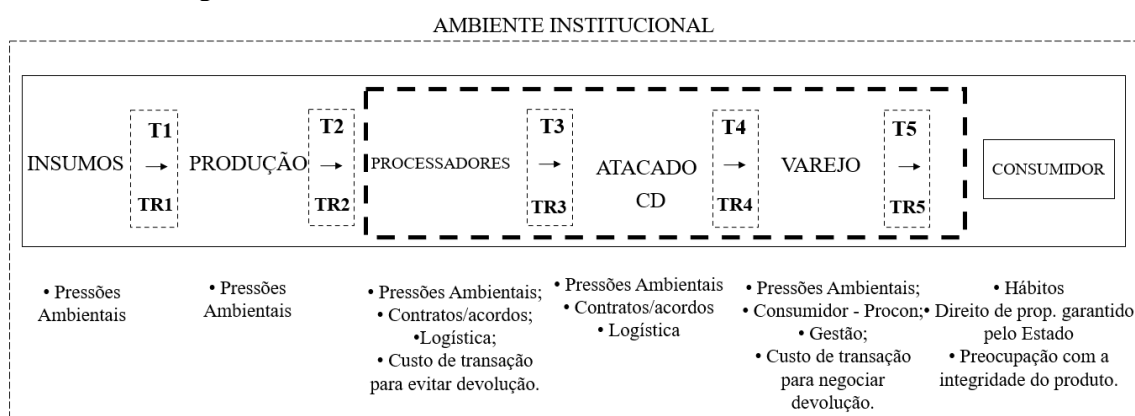


## 5.5 ANÁLISE ENVOLVENDO O AMBIENTE INSTITUCIONAL, AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E SUA INFLUÊNCIA NAS TRANSAÇÕES REVERSAS

A análise por intermédio da TCT, enquanto corrente teórica, se ratificou dado que no SAG em estudo os pressupostos comportamentais estão evidentes e a especificidade de ativo presente. Os pressupostos e atributos presentes influenciam na escolha dos arranjos institucionais para coordenar a transação e, conseqüentemente, a transação reversa. Isso posto, a forma de estudo pelo olhar da governança (Quadro 1) foi justificado.

Assim, esta seção se refere ao quarto objetivo proposto no presente trabalho, o qual busca analisar como o Ambiente Institucional e as formas de relações entre os agentes influenciam na eficiência da transação reversa (Figura 9). De acordo com North (1991), as restrições informais - que estão no nível 2 para Williamson (2000) - são intrínsecas a sociedade visto que tem o objetivo de organizá-las e reduzir os custos envolvidos nas negociações.

Figura 9 - Características do ambiente institucional no SAG Lácteo.



Fonte: Fonte: Elaborado pela autora a partir de Zylbersztajn (2005, p. 405)

A proposição dos autores citados acima pode ser ilustrada nas relações entre os agentes do SAG lácteo dado que, segundo eles, alguns comportamentos não precisam de uma lei específica para que a negociação ocorra. Exemplo disso é o fato de os processadores aceitarem os produtos de volta por saberem que isso é de praxe de toda a indústria alimentícia e por acreditarem que é o melhor a ser feito, como mostra o Processador 9:” [...] a devolução do produto avariado no ato da entrega não precisa nem de uma lei para isso, né? É uma questão de negociação, se o produto está estragado ou

danificado o cliente não tem a obrigação de receber. Então a nossa obrigação é pegar de volta e cuidar para não danificar o produto”.

Por se tratar de produtos que têm média especificidade de ativo, a incerteza, conforme proposto por Williamson (1985), tanto no aspecto ambiental como comportamental, está presente nas transações. Não obstante, alguns distribuidores entrevistados partem do bom senso tanto no volume da mercadoria compradas quanto ao reconhecer que o problema foi do supermercado. A incerteza na solução dos problemas da transação envolvendo tanto o segmento distribuidor quanto o consumidor, e a forma de governança da relação estão presentes. Como afirma o Distribuidor C: “[...] é uma relação comercial, se de um lado você endurece acaba prejudicando toda essa relação, a gente costuma usar o bom senso assumir quando o problema é realmente nosso. [...] se estragou algum equipamento nosso e estragou o produto, nesse caso problema da rede”. Ademais, há também a preferência do consumidor por produtos que estão mais recentes na gôndola, ou seja, que têm maior prazo de validade. Isso faz com que os produtos mais antigos fiquem no mercado e, conseqüentemente, tenha mais devoluções para serem negociadas entre os agentes.

Quanto às regras formais (NORTH, 1991) para **Transações Reversas**, ou devoluções de produtos, identificou-se que essas não são se apresentam, os representantes das empresas afirmam que não há regras para a devolução de produtos agroalimentares. As conseqüências legais (*enforcement*) de se comercializar produto que possam gerar qualquer problema no consumo, que carrega uma marca (especificidade de marca), leva a uma preocupação dos processadores quanto ao recolhimento do produto. Isso é ratificado na fala do Processador 7: “tem que pegar esse produto no mercado, descartar, rasgar e incinerar no laticínio”.

Para esse aspecto, as restrições informais (NORTH, 1991), por sua vez, são as que mais se apresentam. Conforme os estabelecimentos ouvidos e envolvidos nas transações reversas, existe um consenso de que o produto deve ser devolvido com ônus para o processador. Além disso, a cultura do consumidor em relação às compras (embalagens amassadas, maior tempo na prateleira) que afetam as vendas, exigem que a transação reversa esteja presente na transação. Conforme identificado, essa é uma regra do setor, embora não se tenha norma legal, ratifica-se a definição de North (1991) de que os costumes integram esse ambiente, e definem um *path dependence* para as regras de devolução, com efeito sobre o desenvolvimento do setor.

Ao levar em conta o nível 2 de Williamson (2000), o **Ambiente Institucional**, o qual é referenciado por North (1991) como regras formais e informais, dentro do SAG lácteo é representado pelos órgãos regulamentadores de alimentos, mais especificamente de origem animal, que são as IN MAPA, SIF, ANVISA, ADAPAR e PROCON. Tais instituições foram citadas pelos entrevistados, funcionam como mecanismos de *enforcement* e tem como objetivo criar um ambiente mais estável, reduzir a incerteza e, conseqüentemente, reduzir o custo de transação entre os agentes da cadeia (NORTH 1991; WILLIAMSON, 1985).

Conforme mencionado, equipes são formadas para acompanhar as condições do produto, notadamente quanta à temperatura (no transporte e armazenagem), sendo essa exigência estabelecida pela IN77 MAPA. Essas definições fornecem o aparato orientador que reduz custos de transação, ao facilitar o processo de geração de ordem e solução dos conflitos na relação. A preocupação então se dá pelo lado do processador quanto ao produto e pelo lado do distribuidor quanto a qualidade e durabilidade do produto. Como mostra a fala do Distribuidor E: “[...] quando o produto chega nós verificamos a temperatura e também só recebemos o produto com 70% da validade, por exemplo o produto tem a validade para 100 dias, se chegar com mais de 70 dias desde a data de fabricação não recebemos.

Como citado anteriormente, o fato de serem comercializadas marcas próprias para toda a linha de produtos (exposição na prateleira), principalmente refrigerados (especificidade temporal e de marca), leva a uma maior preocupação quantos as conseqüências de qualquer identificação de não conformidade, associada a segurança alimentar e qualidade do produto. Esse aspecto ratifica a confiança do consumidor na qualidade, pelo menos sanitária do produto, tendo efeito sobre o nível de consumo dos produtos lácteos, ratificando North (1991), quanto ao efeito do ambiente institucional sobre o desenvolvimento econômico.

No entanto, algumas regras do Ambiente Institucional do SAG lácteo não são cumpridas ou são desconhecidas por partes dos processadores entrevistados, isso porque quando questionados sobre as regras sobre a destinação dos produtos que estão impróprios para consumo, nem sempre essa destinação é clara. De acordo com a Portaria 392/2021, quando os produtos retornam do varejo só podem ser reutilizados caso ainda estejam dentro do prazo de validade.

Quanto às **estruturas de governança**, as informações obtidas permitem inferir que nas relações entre o segmento processador e distribuidor as estruturas de governança

de mercado e as híbridas, configuradas em contratos informais e contratos formais, nos termos propostos por Williamson (1985), são as mais observadas. O Quadro 6, detalha as características, em termos de forças e fraquezas, das estruturas de governança contratuais (acordos comerciais) e os contratos informais, presentes nas transações envolvendo os processadores e distribuidores, conforme propõe Williamson (2000).

Quadro 6 – Forças e fraquezas das estruturas identificadas.

	<b>Acordo comercial</b>	<b>Acordo Informal</b>
<b>Forças</b>	Menor risco de avaria no lote, dado que a carga é transportada fechada tendo em vista que a quantidade é maior; Garantia de venda; Maior visibilidade nas gôndolas; Maior controle por parte dos promotores da marca.	Flexibilidade para o comprador na quantidade de itens a ser adquirido no momento da compra.
<b>Fraquezas</b>	O processador tem maior risco, dado que se responsabiliza pela não venda; O processador se responsabiliza pela frequência de fornecimento.	Menos garantia

Fonte: A autora, com base nas informações coletadas.

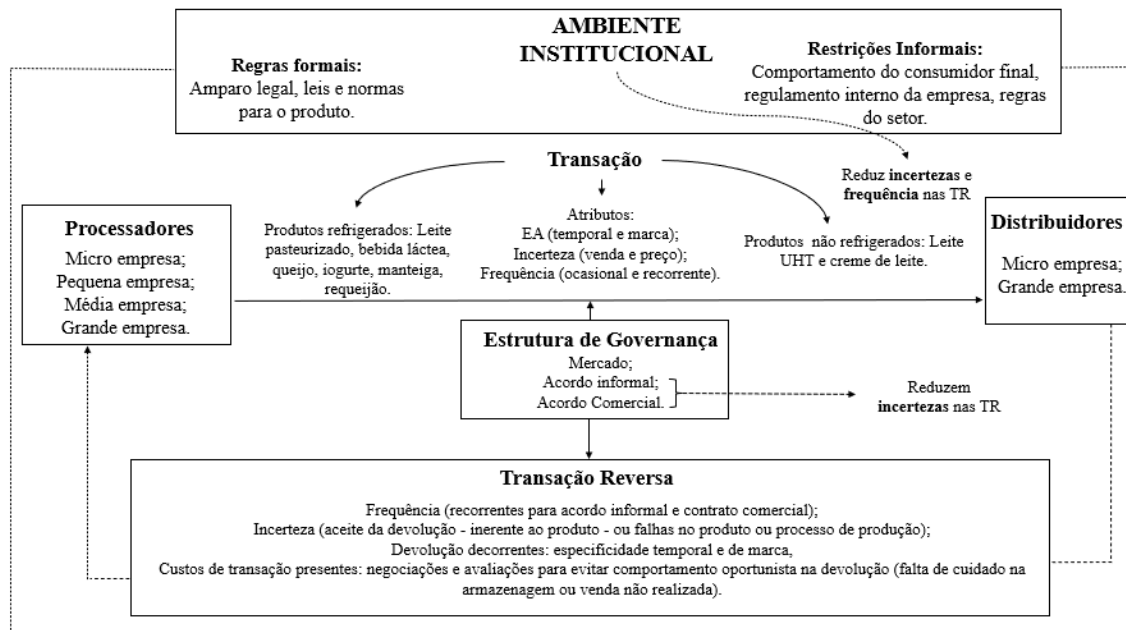
Os arranjos institucionais estabelecidos para coordenar as transações para alguns dos agentes assumem características de relações de mercado (pequenos distribuidores), enquanto para os maiores atores de relações contratuais informais e formais, sendo essa última denominada de **contrato comercial**. A força da relação de mercado, considerando-se as proposições de Williamson (2000), está na flexibilidade do processo de aquisição, notadamente na capacidade de se ajustar às demandas por marca, preço e quantidade. No contrato formal (acordo comercial), a garantia de não haver rupturas no fornecimento e a possibilidade de controle pelo fornecedor sobre as variações de qualidade do produto e a garantia de manutenção dos padrões de qualidade, e que se atrelam às marcas, motivam sua manutenção. Nesse caso, a estrutura se adequa à frequência da transação, auxilia a minimizar as incertezas do processo de distribuição e fortalece os laços de interdependência. O uso do contrato comercial garante proteção ao processador contra o não cumprimento com o cuidado contratual com o produto, que pode resultar em prejuízo para a marca. Nos contratos informais, a maior flexibilidade, a presença da marca do processador no produto e autonomia do comprador justificam sua manutenção, entretanto expõe os mesmos à maior incerteza na comercialização, dado que a ausência de garantias formais leva a maior necessidade de negociação.

Enquanto as relações de mercado correm o risco da ausência de garantia, a fraqueza das relações contratuais está em acentuar, de um lado, o risco do vendedor em trabalhar com um produto com alta perecibilidade e assumir o risco do mercado e de outro o processador assumir compromissos de fornecimento e cumprimento pelo lado do distribuidor dos cuidados com seu produto.

Ao se analisar as estruturas de governança sob o amparo da hipótese de alinhamento de Williamson (1985), pode se induzir que aquelas que estão sob amparo de contratos formais (acordo comercial) (melhor alinhadas aos atributos) apresentam maior força e, como consequência, são mais eficientes, reduzindo custos de transação. A possibilidade de controle nos pontos de venda, garantidos pelo contrato ou acordo comercial permite um maior controle sobre os produtos lácteos transacionados, notadamente quando envolvem produtos refrigerados e com vida útil menor, obtendo maior capacidade de adaptação e efetividade na comercialização (WILLIAMSON, 2000), nos casos de mudança ou ocorrências com seus produtos. Essa possibilidade de controle, também, tem efeito sobre as transações reversas, facilitando sua efetividade.

Ao se considerar as transações reversas nota-se que essas são recorrentes no setor, ou seja apresentam frequência elevada nas relações ente os agentes, conforme se identificou nas falas dos entrevistados. Além disso, são decorrentes das especificidades temporal e de marca, afetando diretamente na escolha da estrutura de governança para resolução dos problemas envolvidos. A incerteza está presente ao se identificar que alguns processadores aceitam a devolução de produtos por ser uma ação inerente ao setor, mas outros só aceitam se houver comprovação de falhas de produção ou no produto. Mas mesmo os que aceitam, sua efetivação envolve algum tipo de negociação. A afirmação de que se busca constantemente a negociação e o fato de se evitar o litígio (conforme descrito), e a escolha da ordem *private ordering como* suficiente para suprir as necessidades de solução de conflitos entre os agentes, ratifica essa condição. Isso se resume na Figura 10.

Figura 10 – Modelo de análise: TR no SAG lácteo.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados primários.

Conforme se propôs no estudo e pode se observar na Figura 10, as transações reversas são resultantes das transações dos produtos lácteos e geram de custos de transação. Como se definiu, a transação reversa caracteriza o componente reverso de uma transação já realizada, pelo retorno de produtos transacionados por interfaces tecnológicos, de jusante à montante, na cadeia, o qual pode ser previsto *ex ante* na contratação (contratos e na lei) e sujeitos a negociações ou renegociações *ex post*. Identificou-se que, embora previstas *ex-ante*, por contratos formais ou acordos informais, sua concretização não está ausente de custos de transação.

Embora os custos de produção sejam reduzidos por envolver uma logística de elevada frequência de entrega, que é aproveitada para a devolução, as perdas associadas aos produtos tendem a ser evitadas, tanto para o processador quanto para o distribuidor. Nessa busca, as renegociações *ex post* estão sempre presentes. Conforme se relatou, sua efetividade envolve a discussão da responsabilidade pelo dano ao produto (inerente à especificidade temporal), o que demonstra a busca do auto interesse dos agentes para obter soluções favoráveis para o seu lado (um lado não quer ter o custo da devolução que caracteriza perda de renda e ou outro não quer pagar por um produto que não pode vender). Além disso, os custos existem para se evitar comportamentos oportunistas, conforme pressupõe Williamson (1985), e se apresentam particularmente quando os processadores relatam que distribuidores buscam a devolução de produtos porque não houve a venda ou não oferecem adequadas condições de armazenagem.

Conforme relatos, a negociação recorrente está presente e o litígio é evitado. Nesse caso, ratificando Williamson (1985), as partes não querem perder a continuidade da transação, buscando apenas minimizar seus custos e perdas (de imagem, da venda, ou dos custos de produção associados). Nota-se assim, que conforme proposto, a o comportamento oportunista e a racionalidade limitada exigem que a renegociação aconteça. O fato de muitos fornecedores buscarem o controle de venda dos produtos no ponto de venda (exposição, localização, controle de validade e risco ao produto) indicam formas de busca de redução da racionalidade limitada dos agentes para negociação das devoluções, dado que o comportamento oportunista pode estar presente no processo.

Ao se considerar os atributos presentes nas transações, a presença da especificidade de ativos, temporal e de marca, são grandes motivadoras dos custos de transação *ex post* associados às transações reversas. As incertezas associadas ao mercado e à manutenção dos padrões de qualidade dos produtos e integridade das embalagens, que se associam à imagem dos processadores, presentes nas relações dentre processadores e distribuidores, ratificam a necessidade de consideração das transações reversas. Esses são fatores influenciadores da escolha de contratos formais para coordenar não só a transação, mas também a devolução de produtos (transações reversas). Nesse caso, a frequência apresenta grande peso, dado que a redução de custos logísticos estimula sua realização.

A necessidade de respostas rápidas (adaptação) às ocorrências, associadas aos produtos lácteos, exigem que as transações reversas sejam consideradas e valorizadas. A incompletude dos contratos quanto a essas questões justifica as necessidades de negociação e renegociação das condições de devolução, não apenas da transação, conforme os relatos apresentados. Entretanto, sua existência (das relações contratuais) conforme se relatou, facilita esse processo. As definições prévias, estabelecidas em contratos formais (acordo comercial) ou em contratos informais, buscam definir as condições em que se justificam as transações reversas e sua responsabilidade, evitando que renegociações para isso sejam realizadas (a condição de perecibilidade exige sua consideração, que pode reduzir os custos de transação).

Tendo em vista que a transação é unidade de análise deste estudo, a função de estabelecer ordem, mitigar conflitos e gerar ganhos mútuos da governança, definida por Williamson (2000), se apresenta de forma evidente no SAG lácteo. Observa-se que o acordo comercial firmado entre os agentes estabelece ganhos para ambas as partes, o processador tem sua marca exposta no ponto de venda do varejo, consegue controlar seus produtos com a presença do promotor dentro dos estabelecimentos e determina em que

hipótese o ativo será aceito por eles. Já o varejo, além de se isentar da responsabilidade do descarte do produto também se isenta da gestão integral do ativo, uma vez que o promotor tem essa função dentro do supermercado.

Além disso, nota-se que o arranjo institucional presente nessas transações ressalta os recursos organizacionais de cada segmento. Para os processadores, controlar seus produtos nos pontos de venda auxilia na manutenção dos ativos e, conseqüentemente, na redução das devoluções. Já para os distribuidores, ter políticas internas que visem o controle da temperatura e maior tempo de prateleira dos produtos ajuda na garantia da qualidade do produto. Tais fatos, dizem respeito a estrutura interna das organizações e ameniza os custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 2018), uma vez que TR é afetada pelo não retorno de mercadorias.

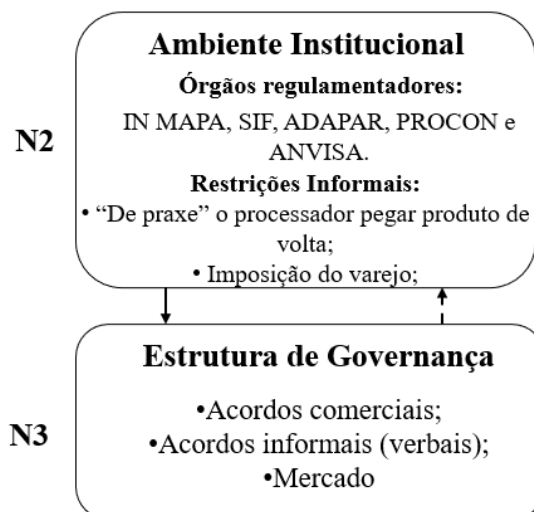
Ainda que haja conflitos entre os agentes desse segmento, no que diz respeito ao aceite dos produtos na TR, pode-se considerar que, embora exista coordenação o varejo é um dos principais beneficiados quando há ineficiência nessas transações. Tal ineficiência pode se explicar pela incompletude contratual presente, uma vez que existe racionalidade limitada e oportunismo nessas transações. Isso pode ser corroborado por Farina (1999), ao ressaltar que a existência de coordenação não é sinônimo de ausência de conflitos, já que uma das partes envolvidas na transação irá se beneficiar da ineficiência da governança e se manterá resistente a mudanças.

De acordo com Williamson (2000), os riscos contratuais são maiores quando as leis formais não são o suficiente para lidar com os problemas adaptação contratual. Isso, somado à existência da lacuna legislativa na Lei nº 12.305 (MIGLIANO *et al.*, 2014), a qual não descreve quem é o responsável pelo processo reverso, reforça que proposição de que a forma híbrida é a mais eficiente, dentre as demais, para se transacionar neste SAG.

A Figura 11, adaptada da proposta de Williamson (2000) e elaborada a partir das respostas obtidas nas entrevistas, representa os quatro níveis de análise social para este estudo, com exceção do primeiro uma vez que este não foi identificado pela autora. Nesta ocasião os quadros foram preenchidos com base nos dados primários obtidos através das entrevistas com os estabelecimentos envolvidos. Dessa forma, observou-se que os níveis são interligados, ou seja, o comportamento de um afeta diretamente outro nível.



Figura 11 – Quatro níveis de análise social.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Williamson (2000, p. 597).

Além do PROCON, o consumidor final também é amparado indiretamente pelos órgãos regulamentadores como a ANVISA que tem por finalidade garantir a segurança alimentar do mesmo. Tais instituições afetam a política interna das empresas, tanto para os processadores quanto para distribuidores. Os processadores, em sua maior parte, que tem que aceitar os produtos de volta ainda que não concordem com os termos propostos pelo varejo, uma vez que sua marca estará exposta na prateleira e poderá causar problemas maiores caso seja consumido em condições inapropriadas. A fala do Processador 9 ratifica tal análise: “[...] nós somos obrigados a pegar de volta, porque é uma questão de segurança alimentar e eu não quero que vá para o consumidor. Se o consumidor fizer uma reclamação, é muito mais grave porque é o nome da marca que está ali”.

Já os distribuidores, são afetados por lidarem mais diretamente com os consumidores, assim optam por produtos que tenha maior tempo de vida útil e não apresentem avarias no momento da entrega. Isso faz com que o varejo imponha determinados termos para os processadores, como aceitar apenas produtos com 70% da validade e a preferência por fornecedores que aceitem os produtos de volta quando esses não são vendidos.

O Ambiente Institucional, surte efeito no nível 3, que é representado pela estrutura de governança. Dada a característica dos produtos lácteos e o ambiente o qual os agentes estão inseridos, busca-se negociações que apresentam maior garantia para ambos os lados, como é o caso do acordo comercial. Ratifica-se assim que as estruturas de governança e o ambiente institucional definem as condições que levem a maior ou menor eficiência, nos termos Williamsonianos, nas transações envolvendo os agentes do segmento processador e distribuidor desse SAG.

## 6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo compreender como o ambiente institucional e as estruturas de governança influenciam na eficiência das Transações Reversas entre distribuidores e processadores no SAG lácteo, no Paraná. Além disso, tal objetivo foi fragmentado em quatro objetivos específicos: (1) identificar como se apresenta o ambiente institucional nas transações reversas envolvendo os produtos lácteos entre os segmentos processador e distribuidor; (2) identificar os atributos de transação e as estruturas de governanças nas transações entre distribuidores e processadores no SAG lácteo; (3) caracterizar as transações reversas entre o segmento de processamento e distribuição no SAG lácteo no Paraná e (4) analisar como o ambiente institucional e as formas de relações presentes entre esses agentes influenciam na eficiência das transações reversas nesse SAG, no Paraná.

Para atender esses objetivos foi utilizada a metodologia qualitativa do tipo descritiva e recorte transversal, envolvendo o estudo bibliográfico, levantamento de informações secundárias e trabalho de campo. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado roteiro semiestruturado divididos entre o segmento de processadores e distribuidores. A análise se deu pelo método da Análise de Conteúdo, organizada conforme a categoria de análise preestabelecida: ambiente institucional, estrutura de governança e transação reversa. Para obtenção das informações foram ouvidos representantes de empresas processadoras nas regiões Noroeste, Norte Central, Centro-Oriental e Oeste, e distribuidoras que adquirem mercadorias com fornecedores dessas regiões. Ao todo foram ouvidos nove processadores e seis distribuidores, os quais comercializam produtos refrigerados e não refrigerados, como leite pasteurizado e UHT, bebida láctea, queijo, iogurte, manteiga, requeijão e creme de leite. e

No estudo, identificou-se que o ambiente institucional define as regras para a produção, apresentação e permanência dos produtos na gôndola do varejo. Isso faz com que a necessidade da transação reversa, entendida nesse estudo como o componente reverso de uma transação já realizada, envolvendo o retorno de produtos transacionados por interfaces tecnológicos de jusante à montante na cadeia, o qual pode ser previsto ex ante na contratação (contratos e na lei) e sujeitos a negociações ou renegociações *ex post*, seja definida e justificada. Além disso, embora a regra formal para a transação reversa seja ausente nesse SAG, cabe ao ambiente institucional estabelecer a conduta dos agentes

no setor, como por exemplo os costumes e comportamentos dos processadores e distribuidores.

No que diz respeito as estruturas de governança presentes nas transações reversas, e levando em conta a definição aqui apresentada, observou-se que o mercado e o contrato, - identificado pelos entrevistados como contratos informais e contratos comerciais - são as formas pelas quais esses agentes se relacionam. Embora o mercado seja utilizado apenas por um distribuidor em específico, dado que o estabelecimento em questão é de micro porte, tornando o volume de produtos lácteos menor, constatou-se que não é a forma mais eficiente de se transacionar. Isso porque, considera-se que a frequência de compra seja recorrente e os ativos comercializados têm média especificidade de ativo, dado que está presente a especificidade temporal, a qual causa dependência bilateral entre os agentes de uma transação.

Já o acordo comercial, firmado principalmente entre as empresas de grande e médio porte, estabelece maior coordenação para os agentes nela envolvidos. Isso porque é possível mitigar os conflitos e gerar ganho tanto os processadores quanto os distribuidores. Essa forma de arranjo é benéfica para o processador dado que tem sua marca exposta no ponto de venda do varejo e consegue controlar suas mercadorias por intermédio do trabalho do promotor da marca. O distribuidor, por sua vez, se isenta da responsabilidade de descarte do produto de forma adequada e implementa suas políticas internas nas relações com o processador.

Quanto às transações reversas, com as entrevistas realizadas, confirmou-se que essa transação de fato é resultado de uma já realizada dado a necessidade de retorno dos ativos. Tal retorno pode se caracterizar pela inapropriação de consumo (data de validade), embalagens com avarias ou erros na produção do produto, que terão impacto no varejo. Embora não haja uma lei específica que ampare o segmento alimentício no que diz respeito a devolução da mercadoria, nota-se que há um consenso entre os agentes envolvidos na devolução da mercadoria, que em sua maior parte é responsabilidade do processador.

Isso se explica pela existência de órgão regulamentadores que ditam as regras formais no que tange a produção e a manutenção láctea, podendo haver penalidades para estabelecimentos que não estejam conforme as normas. Assim, notou-se que esse ambiente institucional influencia diretamente no comportamento e estrutura de governança entre os agentes desse SAG, dado que parte da transação reversa é definida *ex ante*, como por exemplo se haverá devolução dos produtos ou não, e em quais

condições serão aceitos. Embora isso fique acordado *ex ante*, em algumas situações é preciso a renegociação - *ex post* - desses termos, dado que o processador precisa ter a certeza de que o produto está conforme as políticas de trocas e devoluções da empresa. Essa fricção de mercado é caracterizada como custo de transação, caso não haja controle, poderá influenciar na eficiência da coordenação.

Assim, após a análise do ambiente institucional e as formas de relação presente neste SAG, é possível concluir que a forma mais eficiente de se transacionar é a forma híbrida (contratos), ou acordo comercial como é chamado pelos estabelecimentos entrevistados. Partindo do princípio de que governar é estabelecer ordem, mitigar conflitos e gerar ganhos mútuos, pode-se afirmar que há governança nessas transações. Isso porque, de acordo com os estabelecimentos entrevistados, ainda que haja conflitos nas transações reversas, isso é algo gerenciável, e ambos os segmentos têm benefícios e conseguem fomentar o comportamento desejado. Tais comportamentos podem ser relacionado ao volume de ativos comercializados, a condição em que o produto é aceito no momento da entrega e, quando houver, na devolução, possíveis acordos *ex post* na troca das mercadorias que voltam e controle do ativo no ponto de venda.

Apesar deste trabalho atingir o objetivo proposto, é válido ressaltar que houve fatores que indicam limitações para o estudo, como é o fato da consolidação da proposta teórica aqui apresentada - Transação Reversa. Como se trata de uma proposição teórica, a análise de sua presença em outras cadeias produtivas no agronegócio é recomendada, uma vez que estudos reversos pela perspectiva da NEI são escassos. ... Além disso, dado que o estudo foi realizado durante a pandemia de COVID-19, as entrevistas foram realizadas de forma online ou por telefone. Ainda que essas formas de coleta de dados sejam validadas pela literatura, acredita-se que na forma presencial de entrevistas seria possível maiores observações em relação ao local no qual os produtos estariam estocados. Assim, essas limitações podem se configurar em oportunidade de novos estudos decorrentes do trabalho. Além disso, estudar como as novas tecnologias e os regramentos podem influenciar nas transações reversas podem auxiliar a entender melhor a dinâmica envolvendo essas transações.

**REFERÊNCIAS:**

AGAPITO, Naraiana; Prudêncio, Elane Schwinden. Processo de armazenamento, transporte e distribuição de produtos em uma indústria de laticínios. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 28., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

AITKEN, James; HARRISON, Alan. *Supply governance structures for reverse logistics systems. International Journal of Operations & Production Management*, v. 33, n. 6, p. 745-765, set. 2013.

ALIANÇA Láctea Sul Brasileira. Dados da Região: Paraná. 2020. Disponível em: <http://www.aliancalactea.org.br/dados-da-regiao/parana/> Acesso em: 10 de set. 2021.

ALKAHTANI, Mohammed *et al.* An Insight into Reverse Logistics with a Focus on Collection Systems. **Sustainability**, v. 548, n. 13, p. 2-22, jan. 2021.

ASSOCIAÇÃO Brasileira da Industria de Alimentos - ABIA. **Relatório Anual**. 2020. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2021826RelatorioAnual2020simplesnovo1.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2021.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Embalagem – ABRE. Disponível em: <http://www.abre.org.br>. Acesso em: 19 mar. 2021.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Super Mercado – ABRAS. **20ª Avaliação de perdas no varejo brasileiro de supermercados**. 2020. Disponível em: <https://static.abras.com.br/pdf/perdas2020.pdf>. Acesso em: 10 maio 2021.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: 70, 2011.

BARDIN, Laurenle. **Análise de Conteúdo**. *In: BARDIN, LAURENLE. Método*. Lisboa: Edições 70, 1977. cap. 3, p. 93-142.

BARZEL, Y. *Measurement cost and the organization of markets. Journal of Law and Economics*, 25 (april), p. 27-48, 1982.

BRASIL, Presidência da República. Diário Oficial da União. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)**. Portaria nº 392, de 9 de setembro de 2021. p. 4. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-392-de-9-de-setembro-de-2021-343834520>. Acesso em: 14 de nov. de 2021.

BRASIL, Presidência da República. Diário Oficial da União. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)**. Instrução Normativa Nº 76, de 26 de novembro de 2018. p. 9-10. Brasília, 2018. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=30/11/2018&jornal=515&pagina=9&totalArquivos=318>. Acesso em: 28 de jun. de 2021.

BRASIL. Lei nº 12.305, 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 ago. 2010. p. 2.

BRENNAN, Linda *et al.* *The role of packaging in fighting food waste: a systematised review of consumer perceptions of packaging.* **Journal Of Cleaner Production**, v. 281, p. 2-13, nov. 2020.

CAVALCANTE, Carolina Miranda. A Economia Institucional e as três Dimensões das Instituições. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 373-392, dez. 2014.

CHAVES, Gisele de Lorena Diniz. **Logística Reversa de pós-venda para alimentos derivados de carne e leite: análise dos retornos de distribuição.** 2009. 302 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.

CHAVES, Gisele. Logística Reversa entre o Varejo e seus Fornecedores: retorno de distribuição para alimentos cárneos e lácteos. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 30., 2010, São Carlos. **Anais...** São Carlos: ENEGEP, 2010.

COASE, R. H. *The nature of the firm.* **Economic.** London, v. 5, n. 16. p. 386-405, 1937.

COLES, Richard. Introduction. *In: COLES, Richard; MCDOWELL, Derek; KIRWAN, Mark J. Food Packaging Technology.* Hoboken: Blackwell Publishing, 2003. Cap. 1. p. 1-29.

CRESWELL, John W. **Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.** 5. ed. London: Sage, 2014.

CROOK, T. Russell *et al.* *ORGANIZING AROUND TRANSACTION COSTS: what have we learned and where do we go from here?* **Academy Of Management Perspectives**, v. 27, n. 1, p. 63-79, fev. 2013.

DAVIS, John Ii.; GOLDBERG, Ray A. **A Concept of Agribusiness.** Boston: Harvard University Press, 1957.

DEMAJOROVIC, Jacques *et al.* *REVERSE LOGISTICS IN RETAIL: barriers and motivation to products and packaging return.* **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 12, n. 5, p. 911-930, mar. 2019.

DEPARTAMENTO de Economia Rural – DERAL. **Boletim Semanal – 26/2020 – 30 de outubro de 2020.** 2020. Disponível em: [https://www.agricultura.pr.gov.br/sites/default/arquivos\\_restritos/files/documento/2020-10/boletim\\_semanal\\_26\\_deral\\_30\\_outubro\\_2020.pdf](https://www.agricultura.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2020-10/boletim_semanal_26_deral_30_outubro_2020.pdf). Acesso em: 25 maio 2021.

EMPRESA Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA. O mercado consumidor de leites e derivados. 2019. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/199791/1/CT-120-MercadoConsumidorKenya.pdf>. Acesso em: 14 de nov. de 2021.

FARINA, Elizabeth M.Q. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão e Produção**, v. 6, n. 3, p.147-161, dez. 1999.

FOOD and Agriculture Organization – FAO. **Agricultural Outlook 2021-2030**. 2021.

FUNDAÇÃO Getúlio Vargas – FGV. **O setor de lácteos no Brasil e suas interações com o Comércio Internacional**. 2019. Disponível em: [https://gvagro.fgv.br/sites/gvagro.fgv.br/files/u115/laticinios\\_fgv\\_PT.pdf](https://gvagro.fgv.br/sites/gvagro.fgv.br/files/u115/laticinios_fgv_PT.pdf). Acesso em: 14 de nov. de 2021.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. **Pesquisa Trimestral do Leite**. 2021. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/9209-pesquisa-trimestral-do-leite.html?edicao=31592&t=destaques>. Acesso em: 17 de set. de 2021.

INSTITUTO de Desenvolvimento Rural do Paraná. IDR. **Bovinocultura de Leite**. 2021. Disponível em: <https://www.idrparana.pr.gov.br/Pagina/Bovinocultura-de-Leite#:~:text=O%20Estado%20do%20Paran%C3%A1%20%C3%A9,com%20at%C3%A9%20250%20litros%20Fdia>. Acesso dia: 14 de nov. de 2021.

JAYARAMAN, Vaidyanathan; LUO, Yadong. Creating Competitive Advantages Through New Value Creation: a reverse logistics perspective. **Academy Of Management Perspectives**, v. 21, n. 2, p. 56-73, maio 2007.

JOSKOW, P. L. **New Institutional Economics**: a report card. 2004.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: E.P.U, 2007.

Lazzarini, S.G., Chaddad,F.R., Cook,M.L. *Integrating Supply Chain and Network Analysis: The Study of Netchains*. *Journal of Chain and Network Science*. Vol 1, n. 1, p 1-21, 2001

MALIK, Qaiser *et al.* Understanding student attitudes in a freshman design sequence. **International Journal Of Engineering Education**, v. 5, n. 26, p. 1179-1191, 2010.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative Research**: A Guide to Design and Implrmntation. 4. ed. San Francisco: Jossey-bass, 2016.

MIGLIANO, João Ernesto Brasil *et al.* Shared Responsibility and Reverse Logistics Systems for e-Waste in Brazil. **Journal Of Operations And Supply Chain Management**, v. 7, n. 2, p. 91-109, dez. 2014.

MINAYO, M.C.S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M.C.S (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, p. 9 – 29, 2002.

MEZZADRI, F. P. Prognóstico: Bovinocultura de leite. **Departamento de Economia Rural – DERAL**. 2019.



NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. 1 ed. New York: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, Douglas. Institutions. **Journal of Economic Perspective**, v. 5, n. 1, p. 97-112, Winter, 1991.

PETRUS, Rodrigo R *et al.* Microbiological Shelf Life of Pasteurized Milk in Bottle and Pouch. **Journal Of Food Science**, v. 1, n. 75, p. 36-40, 2010.

RIBEIRO, P. C. C. Logística na Indústria de Laticínios: dois estudos de caso em cooperativas. **Revista Cadernos de Debate**. Vol. 7, p. 45-64, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROGERS, Dale S.; TIBBEN-LEMBKE, Ronald S. **Going Backwards: reverse logistics trends and practices**. Reno: Reverse Logistics Executive, 1998.

ROGERS, Dale S.; TIBBEN-LEMBKE, Ronald. *An examination of reverse logistics practices*. **Journal Of Business Logistics**, v. 22, p. 129-148, 2001.

SADHU, Sumita Paul. Effect of cold chain interruptions on the shelf-life of fluid pasteurised skim milk at the consumer stage. **Brazilian Journal Of Food Technology**, Não Inf, v. 21, p. 2-9, 2018.

SCRAMIM, Fernando; BATALHA, Mário Otávio. Supply Chain Management em Cadeias Agroindustriais: discussões acerca das aplicações no setor lácteo brasileiro. *In: Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares*, 2, 1999, Ribeirão Preto. **Evento**. Ribeirão Preto, 1999.

SERVISO Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. SEBRAE. **Gastos com retorno de produtos chegam a 5% do faturamento**. 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gastos-com-retorno-de-produtos-chegam-a-5-do-faturamento,d1ee438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 12 de maio de 2021.

SUBRAMANIAM, Usha *et al.* Reverse Logistics Strategies and Their Implementations: a pedagogical survey. **Journal Of The Academy Of Business And Economics**, v. 4, n. 1, p. 169-173, 2004.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa**. São Paulo: Atlas, p. 110. 1987.

VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em Administração**. São Paulo: FGV, 2004.

WATANABE, Kassia; ZYLBERSZTAJN, Décio. Agro-system (ags) as a tool for analysis, taking into account sustainability. **Revista Brasileira de Engenharia de Biosistemas**, Tupã, v. 5, n. 1, p. 57-74, abr. 2011.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296. 1991.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

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

WILLIAMSON, O. E. *The New Institutional Economics: taking stock, looking ahead*. **Journal of Economic Literature**, v. 38, p. 595-613. 2000.

WILLIAMSON, Oliver E. *The economic institution of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York Press, 1985.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M.F. (Org). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, p. 1-21, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance: bridging perspectives of Transaction Cost Economics. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 1-19, Maringá, 2018.

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

ZYLBERSZTAJN, Décio. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. **RER**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 385-420. 2005.

#### REFS NOVAS:

SHAH, Purvi; HALL-PHILLIPS, Adrienne. Antecedents and Implications of Expiration Date Search Effort. **Journal Of Consumer Affairs**, v. 52, n. 2, p. 229-251, ago. 2018.

## APÊNDICE A

Esta pesquisa, de caráter acadêmico, investiga as relações contratuais entre fornecedores e distribuidores de produtos lácteos no Sistema Agroindustrial lácteo no Paraná, visando a contribuir para eficiência desse sistema Agroindustrial. A identidade dos entrevistados e as respostas individuais obtidas serão mantidas confidenciais visando a não gerar qualquer situação de invasão da privacidade dos respondentes, sendo que a análise se pautará nas convergências obtidas das diversas entrevistas. As informações serão armazenadas em meio eletrônico sob a guarda do Grupo de Estudos em Estruturas Coordenadas, na Universidade Estadual de Maringá. Nenhuma empresa será nomeada em qualquer publicação sem a sua prévia e formal autorização.

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### ROTEIRO DE QUESTÕES – PROCESSADORES

Características da empresa	
Entrevistado (cargo):	Contato:
Tipo de estabelecimento:	
Unidade:	Número de empregados:
Quais produtos lácteos vende/compra:	
Qual é a captação mensal de vocês?	
Quantos fornecedores/clientes:	Localização (região):

#### ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

1. Como é realizada a venda dos produtos lácteos? Há contratos?
2. A empresa possui lojas próprias?
3. Qual ou quais as vantagens e desvantagens dessa forma de venda?
4. Com que frequência vende para o mesmo distribuidor?
5. Existem incertezas nessas transações, notadamente quanto às devoluções?
6. Existem produtos que exigem condições específicas de transporte e armazenagem?
7. Como a perecibilidade dos produtos afetam as formas de venda?
8. Há algum acordo firmado com o distribuidor **especialmente** para a devolução dos produtos? É fácil fazer isso (fazer o acordo e a devolução)?

#### TRANSAÇÃO REVERSA

9. **A devolução é negociada no momento da venda? Ou só depois se busca se negociar?**
10. Qual a frequência do retorno de produtos?
11. **Quais os principais motivos pela devolução dos produtos?**
12. A devolução é sempre aceita? Se não, por quais motivos os produtos não são aceitos?
13. Como é realizado o recebimento dos produtos lácteos devolvidos? (há algum processo formal? Precisa preencher alguma ficha?)
14. O recebimento dos produtos devolvidos é realizado pela própria empresa? (na empresa)
15. Há alguma restrição por parte do distribuidor na política de devolução?

16. Quem é responsável pelo processo de devolução?

### **AMBIENTE INSTITUCIONAL**

17. Quais leis regulamentam a compra e venda de produtos lácteos?

18. Qual o principal cuidado no transporte/logística desses produtos? Qual o amparo legal ou regra?

19. Existe alguma lei para a devolução de produtos lácteos?

20. Quem é responsável, conforme a lei?

21. Existe alguma regra que não está na lei e que é utilizada na compra e venda? (regra)

22. Existe alguma política/norma interna para a devolução de produtos lácteos? (restrição informal)

23. Como é feita a inspeção na venda e no momento da devolução do produto ou como é o processo de devolução (*enforcement*)?

24. Caso haja problemas/conflitos de ordem legal, como é resolvido?

25. Há um tempo preestabelecido para a devolução dos produtos? Qual o amparo legal?

### **EFICIÊNCIA**

26. **Como a lei ajuda nesse processo?**

27. **Como a forma de relação com o comprador ajuda ou atrapalha esse processo?**

(frequência, incerteza, compradores recorrentes, integração vertical)

28. Há controle do quanto se perde com produtos estragados ou com avarias?

29. Há controle do quanto que se perde com o retorno dos produtos?

30. Há prejuízos com relação a devolução? Quais? Por quê?

31. O que é feito para reduzir esses prejuízos (caso haja)?

32. Há uma gestão para evitar perdas de produtos lácteos (**a relação ajuda – recomendação/orientação aos distribuidores**)?

33. Há alguma exigência específica da empresa para devolução?

34. A distância influencia nas vendas e na devolução?

35. **Como os custos associados à devolução são negociados? Comente.**

36. Há parceria/campanha realizada que resultou em melhor eficiência?

37. Há campanha social (doação) com o objetivo de reduzir o custo da transação reversa (Devolução)?

38. Acredita que há alguma forma para melhorar a relação entre processador e distribuidor no que diz respeito a devolução dos produtos?

## ROTEIRO DE QUESTÕES – DISTRIBUIDORES

Características da empresa		
Entrevistado (cargo):	Contato:	
Tipo de estabelecimento:		
Unidades:	Número de empregados:	
Quais produtos lácteos vende/compra:		
Quanto vende, aproximadamente, de produtos lácteos (litros/mês):	Leite: Iogurte: Manteiga:	Bebida láctea: Queijo: Creme de leite: Requeijão:
*Quantos fornecedores/clientes:	Localização (região):	

\*no caso de CD fornecedores e quantas unidades atentem.

### ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

1. A empresa possui CD?
2. Como é realizada a compra dos produtos lácteos? Há contratos?
3. Qual ou quais as vantagens e desvantagens dessa forma de compra?
4. Com que frequência compra do mesmo fornecedor?
5. Existem incertezas nessas transações, notadamente quanto às devoluções?
6. Existem produtos que exigem condições específicas de transporte e armazenagem?
7. Como a perecibilidade dos produtos afeta as formas de negociação?
8. Há algum acordo firmado com o distribuidor **especialmente** para a devolução dos produtos? É fácil fazer isso (fazer o acordo e a devolução)?

### AMBIENTE INSTITUCIONAL

9. Quais leis regulamentam a compra e venda de produtos lácteos?
10. Qual o principal cuidado no transporte/logística desses produtos? Qual o amparo legal ou regra?
11. Existe alguma lei para a devolução de produtos lácteos?
12. Quem é responsável, conforme a lei?
13. Existe alguma regra que não está na lei e que é utilizada na transação?
14. Caso haja problemas/conflitos de ordem legal, como é resolvido?
15. Existe alguma política/norma interna para a devolução de produtos lácteos?
16. Existe algum processo de inspeção na compra e no momento da devolução do produto (*enforcement*) ou como é o processo de devolução?
17. Há um tempo preestabelecido para o aceite pelos processadores desses produtos? Qual o amparo legal?

## TRANSAÇÕES REVERSAS

18. **A devolução é negociada no momento da compra? Ou só depois se busca se negociar?**
19. Qual a frequência de devolução de produtos?
20. **Quais os principais motivos pela devolução dos produtos?**
21. Como é realizada a devolução dos produtos lácteos?
22. A devolução é sempre aceita? Se não, por quais motivos os produtos não são aceitos?
23. Há alguma restrição por parte do fornecedor na política de devolução?
24. Há um tempo preestabelecido para a realização da devolução?
25. Em quais situações a devolução dos produtos dependem do processador? Quem é responsável pelo processo de devolução? outra empresa? Já ocorreu?

## EFICIÊNCIA

26. Como a lei ajuda nesse processo?
27. Como a forma de relação com o comprador ajuda ou atrapalha esse processo? (frequência, incerteza, compradores recorrentes, integração vertical)
28. Há controle do quanto se perde com produtos estragados ou com avarias?
29. Há alguma marca que exige uma política mais específica de devolução do produto? (Quando é negociado, na compra ou na devolução?)
30. Há controle do quanto que se perde com o retorno dos produtos? Por quê? Como é feito?
31. Há uma gestão para evitar perdas de produtos lácteos? **(a relação ajuda - recomendação aos distribuidores)?**
32. Há diferença na devolução entre produtos de pós-venda e produtos no estoque?
33. A distância influencia nas vendas?
34. Como os custos associados à devolução são negociados? Comente.
35. Ocorrências relacionadas à devolução já influenciaram negociações futuras?
36. Há prejuízos com relação a devolução? Quais?
37. O que é feito para reduzir o prejuízo (caso haja)?
38. Há parceria/campanha realizada que resultou em melhor eficiência?
39. Há campanha social (doação) com o objetivo de reduzir o custo da transação reversa (Devolução)?

40. Acredita que há alguma forma para melhorar a relação entre processador e distribuidor no que diz respeito a devolução dos produtos?