

INFLUÊNCIA DO SETOR DE EMBALAGENS NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE LEITE: O OLHAR DO SEGMENTO DISTRIBUIDOR

Camila Silva Bassanello,
Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Maringá.
E-mail: camis.bassa@gmail.com

José Paulo de Souza
Graduação em Administração. Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção. Pós-doutorado em Administração. Atualmente é professor associado no Departamento de Administração e no programa de pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM).
E-mail: jpsouza@uem.br

Resumo

Este estudo busca entender a influência do segmento fornecedor de embalagem no Sistema Agroindustrial (SAG) de leite no Paraná, particularmente na perspectiva do segmento distribuidor. Empiricamente seu enfoque se estabelece na identificação da dependência do SAG, de forma geral, quanto à atuação do segmento fornecedor de embalagens para a oferta de informação e garantia de direito de propriedade entre os agentes da cadeia produtiva. Sua execução se orientou teoricamente na discussão dos arranjos institucionais sob os pilares do Institucionalismo Econômico, enfocando a estrutura de governança e mecanismos de *enforcement*, tomando-se como orientação a Teoria dos Custos de Mensuração. A partir de dados primários, obtidos a partir de entrevistas semi-estruturadas com representantes do segmento distribuidor localizados na região Norte do Paraná, efetuou-se uma análise qualitativa, com uso do método de análise de conteúdo, buscando-se entender esse fenômeno. Como resultado identificou-se que a embalagem é reconhecida por gerar informações que influenciam nas decisões de compra no segmento consumidor, atacadista e varejista. Os entrevistados ratificaram a embalagem como principal responsável por disponibilizar informação acerca do produto, auxiliar na armazenagem do produto na distribuição e, em alguns casos, por responder pelo valor do produto, independente da qualidade intrínseca do produto transacionado.

Palavras-chave: Custo de Mensuração. Nova Economia Institucional. Sistema Agroindustrial.

Abstract

This study seeks to understand the influence of the milk packaging supply segment in Paraná, particularly from the perspective of the distributor segment. Empirically, the focus is the dependence of the SAG, in a general way, regarding the performance of the packaging supplier segment for the provision of information and guarantee of property rights between the agents of the production chain. Its execution was guided by the discussion of the institutional arrangements, under the pillars of Economic Institutionalism, focusing on the structure of governance and enforcement mechanisms, taking as a guide the Measurement Costs Theory. The primary data, obtained from semi-structured interviews with representatives of the distributor segment, located in the Northern region of Paraná, was carried by a qualitative study, involving content analysis method. As a result, it has been identified that packaging is recognized for generating information that influences consumer, wholesaler and retailer segments decision. The interviewees acknowledged packaging as the main responsible for providing information about the product, assisting its storage during distribution and, in some cases, for the value of the product, independently of the intrinsic quality of the transacted product

Keywords: Measurement Costs Theory. New Institutional Economics. Agroindustrial System.

1 INTRODUÇÃO

No âmbito dos Sistemas Agroindustriais (SAG's), observa-se que ações coletivas coordenadas e o desenvolvimento de capacidades nos agentes, tanto a montante como a jusante, são requisitos para geração de desempenho competitivo sustentável, na cadeia produtiva.

As garantias individuais e sobre a propriedade, estabilidade econômica e políticas de segurança alimentar, já destacadas em Azevedo (2000), Zylbersztajn (2005) e Saes (2009), definem os fatores de estímulo ao investimento nesses sistemas agroindustriais.

Entretanto, a busca pela sobrevivência entre os agentes e segmentos, que competem em sistemas com diferentes níveis de desempenho, se relaciona diretamente à sua capacidade de gerar ativos específicos diferenciados e regulares. Essa geração depende de *inputs* de recursos e capacidades para sua construção, com a forte participação do segmento fornecedor de embalagens no SAG, que é o objeto desse estudo.

Ao se considerar o segmento fornecedor de embalagens, pressupõe-se que esse, no SAG de leite, oportuniza atender à demanda pela diferenciação, de forma a garantir maior retenção de valor gerado, e à busca pela elevação da especificidade dos ativos transacionados. Nesse caso, a forma como as embalagens e o fornecimento se apresentam e influenciam no sistema lácteo, que podem se estender por longos períodos, é relevante.

A condição das relações entre esse segmento e o segmento de processamento e distribuição tem impacto na performance do setor e pode exigir proteção contra condições de comportamento oportunista explícito e implícito, ou mesmo transferência de baixa performance entre os agentes.

Dürr (2006) *apud* Rubin, Dill e Schmidt (2010) destaca que o leite e seus derivados são produtos altamente perecíveis devido a suas características químicas, físicas e biológicas, sujeito à ação de micro-organismos, caso não seja produzido em um sistema com medidas preventivas de produção. Além disso, complementa-se que não apenas a produção, mas também condições de transporte, armazenamento e apresentação, com influência direta das embalagens, podem responder por essa possível ocorrência, com forte participação do segmento de distribuição. Além disso, a distribuição de informações e apelos estratégicos relacionados à conveniência, personalização e experiências de consumo, são aspectos estratégicos associados ao segmento fornecedor de embalagens, e impactam no desempenho do setor.

Destacam-se que, neste artigo, duas contribuições teóricas, as quais são analisadas para entendimento das organizações no SAG de leite e sua relação lateral com o fornecimento de embalagem, são utilizadas: a abordagem dos sistemas agroindustriais (SAG) e a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM).

Como vertente da Nova Economia Institucional, a Teoria dos Custos de Mensuração se destaca na discussão dos custos de transação. A TCM é proposta por Yoram Barzel (2002, 2005), se origina e se alinha aos estudos de Ronald H. Coase (1937), Douglas North (1990) e Oliver E. Williamson (1985). Essa teoria busca oferecer, em complemento à Teoria dos Custos de Transação (TCT), a consideração dos direitos de propriedade, ao decompor o ativo em dimensões mensuráveis.

Como vertente alternativa para tratar dos custos de transação (Williamson, 1985) a TCM se preocupada com a garantia de direitos de propriedade, sob o

suporte das instituições, e encontra ambiente propício ao trabalho empírico ao se deparar com as questões envolvendo a agricultura e a pecuária. Ao se tratar do SAG de leite, as características intrínsecas aos produtos transacionados, suas implicações e a interdependência entre as partes para geração de valor, típicas desse ambiente, indicam que o entendimento das estruturas de governança adequadas à coordenação das transações entre os agentes e a garantia de direitos nas transações, se faz necessário.

Inserir-se ainda, como suporte complementar essencial, o estudo do Sistema Agroindustrial. Esse olhar sistêmico, considera as relações verticais entre os diversos segmentos (da produção rural ao consumidor), formatadas em contratos e acordos, formais e informais, na cadeia produtiva, sob amparo das instituições e das organizações intervenientes (ZYLBERSZTAJN, 2005). Considera-se dessa forma, conforme destaca Zylbersztajn (2005, 2009), o estudo da coordenação vertical e, sob a consideração da TCM, se volta à maximização de valor nas transações.

Ao focar no sistema agroindustrial brasileiro, leva-se em consideração que, embora seja destaque na economia do agronegócio mundial, tanto na produção de produtos agrícolas quanto de produção animal, problemas de coordenação e garantias de direitos de propriedade, são históricos e recorrentes nas diversas cadeias existentes. As discussões e reclamações envolvendo a distribuição de valor na relação entre os integrantes da cadeia produtiva (SAES, 2009; SOUZA; ZYLBERSZTAJN, 2011; SOUZA; BÁNKUTI, 2012; ZYLBERSZTAJN; CALEMAN, 2012; BORGES; SOUZA; BÁNKUTI, 2015; dentre outros) reforçam a identificação de dificuldades recorrentes para os agentes reduzirem seus custos de gerenciamento de suas relações e, paralelamente, garantirem seus direitos de propriedade nas transações realizadas, nos diversos níveis de transação.

Ao se tratar do segmento de embalagens, considera-se que o fornecimento de embalagens pode viabilizar estratégias e também oferecer gargalos, influenciando no desempenho do sistema lácteo. Isso porque, as ações tomadas pelos segmentos produtor e processador na geração de especificidades na produção láctea, dependem da efetividade do segmento fornecedor de embalagens para sua manutenção ao longo da cadeia produtiva, até o consumidor final. Nesse caso, as embalagens assumem importante papel (conservação, exposição, proteção, movimentação, armazenagem, informação), que impactará no segmento consumidor.

A alta perecibilidade, característico do produto lácteo, potencializa a função do segmento fornecedor de embalagens, justificando este estudo. A identificação dessa função dentro da cadeia ou seus diversos segmentos, entretanto, ainda se apresenta pouco estudado. Observa-se que estudos envolvendo o SAG lácteo em nível nacional e paranaense se apresenta bastante avançado (FARINA, 1999; VIANA; RINALDI, 2010; SIQUEIRA; KILMER; CAMPOS, 2010; ACOSTA; SOUZA, 2017, dentre outros) sua relação com o segmento fornecedor de embalagens por sua vez requer aprofundamento.

A partir dessas considerações, a seguinte questão de pesquisa se apresenta: Como o segmento fornecedor de embalagens, na ótica dos distribuidores, participa na proteção de direitos de propriedade e geração de informação ao se considerar o SAG lácteo no Paraná? A partir desse questionamento definiu-se como objetivo compreender como o segmento fornecedor de embalagens influencia na garantia de direitos de propriedade e distribuição de informações no SAG de leite no Paraná, sob a ótica do segmento distribuidor. De

forma específica o artigo se propõe a: compreender a proposta de Teoria dos Custos de Mensuração (seção 2); caracterizar o segmento fornecedor de embalagens do SAG de leite, notadamente para o estado do Paraná (seção 3); analisar como esse segmento, a partir de estudo empírico e na perspectiva do segmento de distribuição, contribui para disponibilizar informações e garantir direitos de propriedade, no SAG (seções 3 e 4). Ao final do estudo são apresentadas as conclusões e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI) E A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (TCT)

Duas contribuições são analisadas para entendimento das organizações: a abordagem dos Sistemas Agroindustriais (SAG) e a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM). Essas contribuições são discutidas buscando-se sua aplicação no Sistema Agroindustrial Brasileiro. A TCM se insere na corrente teórica da Nova Economia Institucional (NEI), com origem nos trabalhos de Ronald H. Coase, que se desdobra em duas vertentes: uma de natureza macro, envolvendo macro-instituições; outra de natureza micro analítica, envolvendo o estudo dos arranjos organizacionais.

As macro-instituições, sob a ótica da Nova Economia Institucional, segundo Hall e Taylor (1996), integram o denominado o de institucionalismo racional. Cabe a esse "novo institucionalismo" a definição das regras, resolvendo os problemas da interação e reduzindo custos para realização das transações. Essa corrente tem foco na origem, estrutura e mudança das instituições ao longo do tempo e aborda questões como leis, normas e costumes, chamada de macroanalítica. Já a microanalítica é representada pela Teoria dos Custos de Transações (TCT) e Teoria dos Custos de Mensuração (TCM).

O nível micro-analítico da NEI se preocupa com as estruturas de governança, sendo a corrente denominada de Teoria dos Custos de Transação (TCT) uma de suas vertentes. Na TCT, a unidade de análise é a transação e os consequentes custos de transação envolvidos. Ao considerar os custos de transação, Williamson (1985) relata dois tipos distintos de custos de transações: *ex ante* e *ex post*. O primeiro agrupa os custos de elaboração, negociação e salvaguardas em um determinado acordo. Esse é mais apropriado em casos de contratos mais complexos, com grande número de exigências ou restrições, e difícil de prever condições para que a transação em foco seja efetuada de acordo com o planejado. Os custos *ex post* são aqueles relacionados as renegociações em caso de adaptação, realinhamentos, resolução de disputas e garantias de cumprimentos.

Para Williamson (1985), planejamento, promessa, competição e governança são aspectos que descrevem o "mundo dos contratos", a maneira como essas descrições são aplicadas variam conforme os pressupostos comportamentais, atributos econômicos relacionados no bem de serviço em questão. A TCT deduz que os fatores humanos estão suscetíveis a pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada (incapacidade de prever todas as ocorrências futuras) e oportunismo (busca forte pelo auto interesse).

Ao tratar da governança no "mundo dos contratos" Williamson (1985, 1991) trata das estruturas de governança adequadas. Essa adequação se relaciona à diminuição dos custos de transação, em que a TCT busca controlar os direitos de

propriedade. Essas estruturas de governança podem ser via mercado, contratação e integração vertical. A escolha entre uma ou outra considera o alinhamento aos atributos de transações: especificidades dos ativos, frequência e incerteza Williamson (1985). Particularmente para o autor, quanto maior a especificidade do ativo, maior será seu valor potencial, risco e possibilidade de custo de transação.

Esse construto permeia as discussões envolvendo os custos de transação, e se estabelece como principal referência quando se considera a formação de estruturas de governança necessárias à proteção contra comportamento oportunista. Em complemento, a Teoria dos Custos de Mensuração, utilizada como orientação teórica para esse estudo, a ser aprofundada nessa seção, considera os custos de transação a busca para maximização do valor na transação. Essa teoria se preocupa com a escolha dos mecanismos adequados para garantia de direitos de propriedade, em que o comportamento oportunista é considerado de forma implícita (ZYLBERSZTAJN, 2005).

2.2 TEORIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO

A Teoria dos Custos de Mensuração, desenvolvida por Yoram Barzel (1982, 2002, 2005) busca oferecer, em complemento à TCT, a consideração dos direitos de propriedade na escolha pelos mecanismos adequados para coordenar as transações entre os agentes no mercado. Na TCM, a mensuração passa a ser a unidade de análise, nesse caso, os custos de transação se associam, conforme Barzel (2005), à facilidade ou não da mensuração. A estrutura de governança ou mecanismo de *enforcement* resulta, dessa forma, da condição da mensuração. A garantia de direito de propriedade e dimensões transacionadas, descrita na TCM, asseguram a aceitação de que os atributos expliquem a estrutura da governança (BARZEL, 2005).

Para Zylbersztajn (2005), o custo de transação, ao se considerar a governança, possui maior foco nos modos de governança extremos - mercado e integração vertical. Já no caso da TCM, o custo de transação está associado aos atributos do ativo transacionado. Nesse caso, aqueles que são facilmente mensurados nas transações são contratados (fora da empresa), porém os atributos de difícil mensuração permanecem dentro da empresa, pelo risco de dissipação de valores.

Nessa abordagem os direitos de propriedade se apresentam como fundamentais. Esses envolvem os direitos legais e econômicos. Os direitos legais são identificados por Barzel (1997) como um meio para buscar determinado objetivo, logo os direitos econômicos são esses propósitos que as pessoas buscam. Barzel (1997, p. 3, tradução nossa) define: "Direitos econômicos são o propósito (que é, o que as pessoas procuram) e o direito legal são os meios para atingir esse propósito"¹.

Barzel (2005) define Direito de Propriedade como direitos econômicos sobre um bem, estabelecendo limites para usá-lo de forma direta ou indiretamente através da troca. Para ele, mercadorias sem informações são "caixas pretas", visto que são utilizadas como forma de mensuração. Nesse caso, além do custo para produzir a informação há também uma possível dificuldade e valor gasto para transmiti-la.

¹ Economic rights are the end (that is, what people ultimately seek), whereas legal rights are the means to achieve the end.

Para o autor, os agentes econômicos envolvidos no processo de negociação têm apenas uma parte das informações sobre as mercadorias adquiridas, dessa maneira os erros são inevitáveis e os direitos dos indivíduos não são totalmente definidos. Os custos de transação são necessários para realizar transferências e de protegê-las.

Nota-se que o direito de propriedade está diretamente relacionado ao custo de transação. Barzel (1997) explica que esse custo está relacionado ao preço que as pessoas pagam para trocar, deter e proteger o direito de um bem. Nesse caso, os custos de transação envolvem: os custos para impedir que a baixa performance de um ativo seja transferida, sendo assim os custos incorridos para impedir a captura de valor; os custos para garantir o direito econômico sobre o ativo; custos pela realização da própria mensuração. Barzel (2005) propõe que as transações ou trocas envolvem diversas formas de garantia, que podem ser consideradas mais e menos complexas.

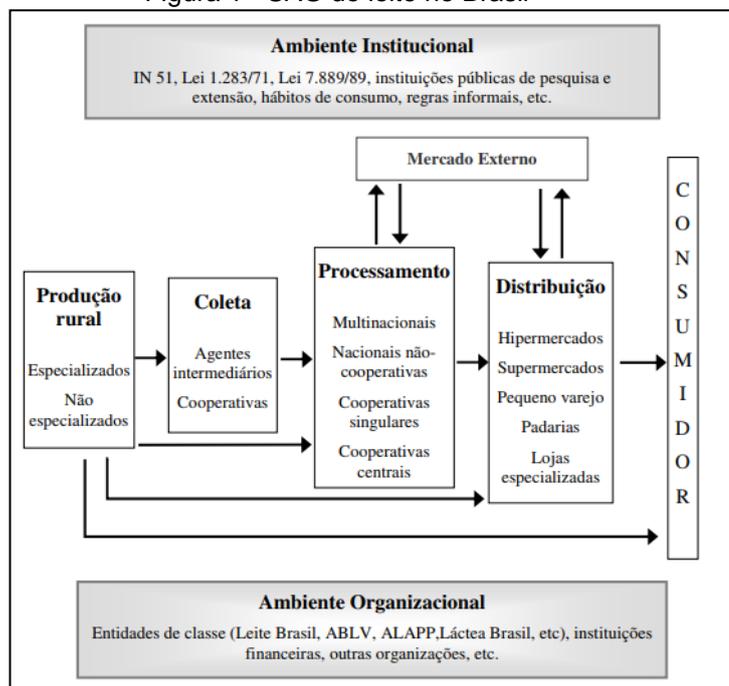
Barzel (2005) descreve os seguintes mecanismos de *enforcement* ou estruturas de governança: *Caveat Emptor* e Leilões, situação em que a garantia demanda um terceiro elemento (advogado) afim de reforçar a negociação, para a prevenção de roubo ou fraude (terceira parte), dado que a mensuração ocorre pelas duas partes, e espera-se que as perdas sejam eventuais; relações de longo prazo, em que as partes deixam explícitas ou implícitas promessas de atributos do produto transacionado, economizando na mensuração; contrato, em que as regras e a existência do estado garante a efetividade da troca; acordos com múltiplos "Enforcers", no qual os acordos são garantidos por diversos compromissos e respaldados por regras, instituições e leis, ou seja, exigindo a presença do Estado e um Estado de Direito; a integração vertical e horizontal, a qual se apresenta útil para a propagação das informações, diminuindo os gastos que os agentes envolvidos teriam para isso, preferível nos casos o custo para avaliar os produtos intermediários (mensuração) é elevado.

Souza e Bánkuti (2012) descrevem da seguinte forma a relação entre direitos de propriedade e o esquema da estrutura de governança, na consideração da TCT e TCM: para a TCT, a elevada especificidade de ativos requer a integração vertical, enquanto na proposta de Barzel, a elevada especificidade associada à facilidade de mensuração permite a contratação; a dificuldade de mensurar, por sua vez, levaria à integração vertical. Nesse caso, a busca por salvaguardas, para garantia de direito de propriedade, podem ser obtidas pelo sistema legal, relações de longo prazo, negociação ou mesmo pela propriedade.

3 AS EMBALAGENS NO SAG DE LEITE

A Figura 1 descreve o segmento de lácteo no Brasil, proposto por Bánkuti (2007). Quanto ao ambiente institucional proposto pela autora, deve-se apenas atualizar as informações da legislação pertinente a esse SAG, dado a edição da Instrução Normativa 62, de 29 de dezembro de 2011, em substituição a IN 51. Observa-se que no SAG, conforme Figura 1, a autora destaca os segmentos de produção rural, coleta, processamento, distribuição e consumo. Assim, identifica-se que o segmento fornecedor de embalagem não é indicado como integrante da SAG Lácteo, entretanto esse se apresenta como um fornecedor de insumo essencial para a atividade de comercialização, notadamente para relação com o segmento consumidor.

Figura 1 - SAG do leite no Brasil



Fonte: Bânkuti (2007).

Quanto as embalagens que são utilizados para comercialização dos produtos lácteos, os dados levantados por Sperandio (2018) indicam que os tipos de embalagens utilizadas são pote, caixa de cartão, garrafa, flexível, lata, bandeja, sache flexível, sistema *sinpack* e *stand up pouche*.

4 METODOLOGIA

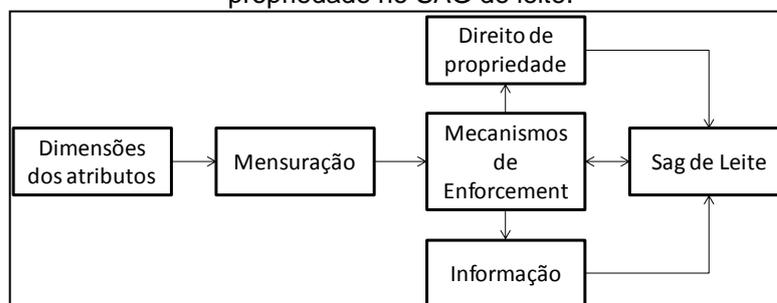
Este estudo pode ser classificado quanto à sua tipologia como uma pesquisa descritiva e de natureza qualitativa. Nesse contexto envolveu uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, nos termos propostos por Cervo e Bervian (1983) e Godoy (1995). O trabalho de campo, caracterizando a obtenção de informações junto ao segmento de distribuição, envolveu representantes de estabelecimento envolvidos com a distribuição de produtos lácteos, localizados na região Norte do Paraná. Essa fase, caracterizou a fase de levantamentos de dados primários, e se deu pela realização de entrevistas semi-estruturadas junto a oito agentes do segmento distribuidor, localizados nessa região. Essas entrevistas foram direcionadas aos gestores responsáveis pela gestão de produtos lácteos, em termos de compra, logística e distribuição.

Para obtenção de induções que pudessem atender ao objetivo proposto, as informações e dados obtidos, foram organizadas buscando seu agrupamento em categorias distintas, baseadas nos pressupostos teóricos da TCM.

Assim, além das informações direcionadas à caracterizar os agentes entrevistados, foram formados agrupamentos envolvendo: atributos mensuráveis das embalagens; mensuração; mecanismo de *enforcement*. Buscou-se analisar as informações conforme a convergência da posição dos entrevistados quanto ao conteúdo relacionado a cada agrupamento, visando a responder como o segmento fornecedor de embalagens contribuía para garantia de direitos de propriedade e

distribuição de informações, entre os agentes da cadeia, conforme descreve a Figura 2.

Figura 2 - Influência dos atributos mensuráveis na distribuição de informação e garantia de direito de propriedade no SAG de leite.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Para esse fim, as informações e dados obtidos foram analisados pelo método de análise de conteúdo qualitativo. Nesse caso, além das convergências obtidas, organizadas a partir da teoria escolhida, as informações foram analisadas de forma comparativa aos pressupostos teóricos discutidos.

Conforme descreve a Figura 2, a análise comparativa buscou descrever os atributos mensuráveis associados às embalagens, sua condição de mensuração (fácil ou difícil), sua influência na escolha dos mecanismos de *enforcement* para o SAG, e sua capacidade de gera informações e garantias aos agentes do SAG. Esses procedimentos se alinham às orientações de Godoy (1995), Merriam (1998), Godoi (2006).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao se considerar o Sistema Agroindustrial de Leite no Paraná, conforme destacado, existe uma dependência do segmento de produção rural para se obter um produto de qualidade, o que é assegurado pela fiscalização dos parâmetros estabelecidos pela IN 62. Os atributos obtidos por sua vez, precisam ser assegurados desde o processamento de seu produto principal (leite) e seus derivados, até seu consumo final.

A garantia do produto e dos seus atributos, gerado no segmento de processamento, deve ser assegurado tanto ao chegar no segmento de distribuição quanto no consumidor, envolvendo aspectos de valor intrínsecos e extrínsecos, os quais se associam aos aspectos logísticos do produto.

Dado que se trabalha com um produto altamente perecível, as condições de utilização e a manutenção das características desejáveis do produto têm relação direta com a embalagem e seu sistema de movimentação e armazenagem.

Dessa forma, nesta seção, segundo os procedimentos definidos, e que tomam como base a proposta de Barzel (2005), procurou-se entender quais são as embalagens mais utilizadas, como e por que influenciam no momento da compra. Já nos aspectos envolvendo a mensuração buscou-se compreender como o distribuidor mensura a qualidade do produto e se a embalagem auxilia nesse quesito. No último grupo (mecanismo de *enforcement*), o objetivo foi identificar, sob a perspectiva desse segmento, em relação aos produtos lácteos transacionados, e nas transações com agentes do segmento processador e o público consumidor, os problemas e

aspectos associados à garantia de direitos de propriedade, nos aspectos legais e econômicos.

Para isso, em um primeiro momento, são apresentadas as características dos entrevistados representantes das diversas empresas do segmento distribuidor. Na segunda parte, apresenta-se os aspectos inerentes ao atendimento do objetivo estabelecido.

5.1 CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS

Todos os entrevistados estão envolvidos com a comercialização de produtos lácteos. A maioria se relaciona diretamente com o consumidor final, apenas um atua como atacadista e outro utiliza o produto lácteo como matéria-prima. Conforme destaca o Quadro 1, os entrevistados apresentam diferentes dinâmicas e formas de negócio, o que contribui para diferentes especificidades, ao se considerar a função da embalagem para esses agentes.

Quadro 1 – Características dos entrevistados.

Empresa	Tipo	Filiais	Quantidade fornecedores	Tipo de produtos comercializados
1	Mercado	3	12	▪ Leite longa vida; Pasteurizado; logurte; Manteiga; Bebida Láctea; Manteiga.
2	Padaria	1	5	▪ Leite; logurte; Manteiga; Queijo.
3	Industria	1	3	▪ Leite.
4	Supermercado	50	>100	▪ Leite; logurte; Manteiga; Bebida Láctea.
5	Mercearia	1	6	▪ Leite (barriga mole); Leite (longa vida); logurte; Manteiga; Queijo.
6	Distribuidora	1	Não informado	▪ Leite.
7	Mercearia	1	5	▪ Leite; logurte; Manteiga; Queijo.
8	Padaria	1	10	▪ Leite; logurte; Manteiga; Queijo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao todo foram entrevistados oito distribuidores, sendo duas padarias, duas mercearias, dois mercados, uma distribuidora e uma indústria, com a utilização de um roteiro de entrevista semi-estruturada. Para interpretação dos resultados, as informações foram divididas em três grupos: embalagens, mensuração e mecanismo de *enforcement*.

O primeiro procurou entender quais são as embalagens mais utilizadas, como e por que influenciam no momento da compra. Já na parte de mensuração visou-se compreender como o distribuidor mensura a qualidade do produto e se a embalagem auxilia nesse quesito. No último grupo (mecanismo de *enforcement*), buscou-se identificar os principais problemas que o público consumidor encontra ao comercializar produtos nesse segmento e como as instituições garantem seus direitos de propriedade.

5.2 EMBALAGENS NA GERAÇÃO DE INFORMAÇÕES E GARANTIA DE DIREITO DE PROPRIEDADE NO SAG DE LEITE

Analisando-se as respostas obtidas nas entrevistas, identificou-se que as embalagens utilizadas no SAG lácteo, em sua maioria, são a cartonada asséptica (Tetra Pak), de plástico e vidro para entregar os produtos lácteos, potes plásticos, para iogurte, postes plásticos e lata para manteiga e plástico flexível, para queijos. Como embalagem secundária a caixa de papelão está presente em quase todos os produtos, com exceção da caixa plástica utilizada para o transporte e armazenagem de leite "barriga mole" (saquinho plástico).

Além disso, quando questionados sobre o que consideram relevantes nas embalagens, a resposta "informações" (validade, lote, quantidade e composição) foi unânime. Isso ratifica a afirmação de Barzel (2005) que a informação é relevante na transação, e uma forma de mensuração. No caso das embalagens no lácteo esse é uma consideração utilizada tanto por distribuidores como consumidores. Nesse caso, considerando a TCM, a informação é a própria mensuração, identifica-se que os custos de mensuração estão presentes e que os distribuidores buscam esse respaldo para garantir seus direitos de propriedade.

Nesse aspecto, segundo informações coletadas de distribuidores que têm maior contato com seus clientes, como é o caso de padarias e mercearias, os clientes estão cada vez mais interessados na composição e informações nutricionais das mercadorias que adquirem. O Entrevistado 8 destaca que os consumidores de lácteos querem informações como: "Se tem sal ou não, se é desnatado, integral, se é *light*, se tem lactose, se tem açúcar, essas informações básicas". Para os entrevistados, isso se justifica pelo fato de as pessoas estarem mais preocupadas com a saúde e pela descoberta de indivíduos alérgicos a lactose e glúten.

Entretanto, é destacado pela grande maioria a busca de informação sobre a quantidade de produto contida na embalagem. Isso, segundo os entrevistados, se deve à tendência de redução no tamanho das embalagens, o que faz com que haja maior cautela na aquisição, por compradores e consumidores finais. Para a maioria, na transação com o processador, a embalagem não influencia na decisão de aquisição do produto, pois como são revendedores, levam em consideração a marca ou o preço da mercadoria. Um distribuidor afirma: "Não compro pela embalagem e sim se a marca é boa ou não".

Porém, grande parte acredita que o consumidor final dá mais atenção para as embalagens do que para o produto propriamente dito. O Entrevistado 7 afirma: "A embalagem influencia sim, porque está cada vez melhorando mais. Por exemplo da mussarela, agora vem com uma divisão entre os queijos que não gruda mais, abre mais fácil, a manteiga também. Estão sempre procurando melhorar as embalagens". O Entrevistado 5 complementa: "Com certeza, a embalagem bonita você come com os olhos primeiro. Se tem uma aparência boa, já passa mais credibilidade". Além disso, os entrevistados observam, em sua maioria, que avarias no produto levam ao cancelamento da transação, indicando a avaliação da qualidade do produto na chegada.

Assim, a função da embalagem para a maioria dos entrevistados serve a dois propósitos: estimular a venda, chamando atenção do cliente; proteção do produto, garantindo sua vida útil, e facilitar a armazenagem.

Quanto a estimular a venda, o Entrevistado 6 apresenta um posicionamento que pode ser uma evidência importante para o setor: "nos produtos que são mais elitizados a embalagem influencia mais, os mais comuns nem tanto". A função de proteção também é destacada por esse entrevistado: "Manutenção, porque o produto lácteo é muito perecível e muito sensível. Qualquer furinho que aparece em

uma embalagem de iogurte, por exemplo, já estraga o produto, pode entrar água, ar [...]. Então é muito importante a embalagem passar essa segurança". O Entrevistado 7 complementa: "As embalagens influenciam nas vendas, porque as mais bonitas chamam mais atenção e vendem mais".

Para os entrevistados a embalagem para os produtos lácteos tem função diretamente relacionada à qualidade intrínseca e extrínseca do produto. O Entrevistado 2 ratifica a posição unânime dos entrevistados ao ser questionado sobre a influência da embalagem na qualidade dos produtos: "Com certeza, o principal exemplo é o da mussarela. Agora, vem embalada a vácuo, o que mantém a qualidade do produto por mais tempo. A chance de estragar é bem menos pois tira todo o ar de dentro". O Entrevistado 7 ratifica: "Não adianta só ser bonita, mas precisa exercer uma função. A embalagem precisa exercer sua função, seja proteger ou conservar o produto". O Entrevistado 3 destaca: "Como só trabalho com leite aqui, acho que a embalagem cumpre a função básica de armazenamento e conservação do produto".

De modo geral, no que diz respeito a mensuração grande parte dos entrevistados analisam a data de validade, temperatura que o produto dever ser mantido e qualidade da embalagem, que se associa a avarias (se está estufado, furado ou amassado).

Os distribuidores entrevistados destacam ainda, que aspectos de movimentação e armazenagem, data de validade bem identificada na embalagem (muito próxima é rejeitada) de forma a facilitar sua visualização, são fatores sempre considerados nas aquisições. A maioria acredita que a embalagem ajuda nessa avaliação por conter os dados necessários. O fato de se identificar que alguns empresários não acreditarem que a embalagem ajuda nesse quesito, se explica por esses levarem em consideração apenas o preço e a marca do produto. Outros revelaram não avaliar essas questões, pois trabalham com os mesmos fornecedores há anos e confiam em suas mercadorias.

Quanto a dificuldade ou não de mensuração, para a maioria essa não é difícil. Isso porque, segundo eles, as informações estão bem-dispostas nas embalagens. Um distribuidor, que trabalha exclusivamente com atacado, mencionou que analisam apenas preço, prezam sempre pelo menor. Além disso, como mencionado anteriormente, alguns entrevistados sempre compram do mesmo fornecedor, nesse caso a embalagem não exerce uma função muito específica, apenas informa a data de validade e de qual empresa pertence. Outros acham difícil realizar essa avaliação, pois só olhando para o recipiente no qual o produto está inserido, não tendo como perceber a qualidade, seria necessário provar a mercadoria. A fala do Entrevistado 7 ratifica essa posição: "Independente de marca é complicado, pois você olha para o produto e não tem como saber se é de qualidade ou não. As vezes é uma embalagem até bonita, de uma marca que você não conhece e só vai saber se o produto é bom no consumo".

Identifica-se assim, aspectos de facilidade de mensuração que justifica a relação *caveat emptor*, e casos de dificuldade que poderia justificar as transações baseadas em relações de longo prazo, o que é explicado pelo racional de Barzel (2005).

Ao se considerar o aspecto qualidade, a maneira como cada gestor entrevistado avalia a qualidade dos produtos lácteos varia. Enquanto alguns olham a procedência (questão de transporte e logística), outros mencionaram apenas a data de validade e marca.

As informações apresentadas na embalagem para os entrevistados auxiliam no controle de qualidade. Segundo eles, informações como data de validade, quantidade e composição, são aspectos principais destacados, permitindo que possam ser verificados. Nesse caso a facilidade de localização e registro é destacado como essencial para o controle de qualidade. Alguns entrevistados destacam que, se a marca é conhecida e bem-conceituada o produto é de qualidade – nesse caso a embalagem seria importante só para identificação da marca. Isso ratifica a escolha das relações de longo prazo como forma de garantia de direitos, já que a legislação sanitária fornece amparo legal para possíveis problemas (BARZEL, 2005; ZYLBERSZTAJN, 2005).

Quanto aos mecanismos de *enforcement*, observa-se que grande parte dos empresários sabe da existência de leis que regulamentam a produção e venda desses produtos, porém não sabiam ou não lembravam dos nomes ao certo. Apesar da maioria realizar as compra dessas mercadorias com frequência (de uma a duas vezes por semana) e se tratar de produtos que têm uma alta perecibilidade, um número inexpressivo de distribuidores transacionam por meio de Contrato. Grande parte deles utilizam Mercado, pois tem uma relação de longa data com seus fornecedores e acreditam que isso seja o suficiente para transparecer credibilidade.

Dessa forma ratifica-se a proposta de Barzel, ao se considerar a facilidade de mensuração na maioria dos itens e dificuldade para alguns. Assim, embora a relação *caveat emptor* parece ser predominante, as relações de longo prazo auxiliam na redução de custos de mensuração. Cabe observar que os entrevistados avaliam que o consumidor considera a embalagem e as informações na embalagem para aquisição e garantia relacionada ao produto.

Além disso, a maioria indicou a vigilância sanitária e o próprio Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA) como referência legal para amparo nas aquisições. Isso, segundo os entrevistados, assegura maior garantia às transações. Entretanto o Entrevistado 1 afirma: "Os produtos vêm com a liberação da vigilância sanitária, uma etiqueta. Que informa o local onde armazenar, o produto que é, data de validade, marca, lote, o selo de inspeção, data que mexeu e o responsável. A partir do momento que tira essa etiqueta a responsabilidade é nossa".

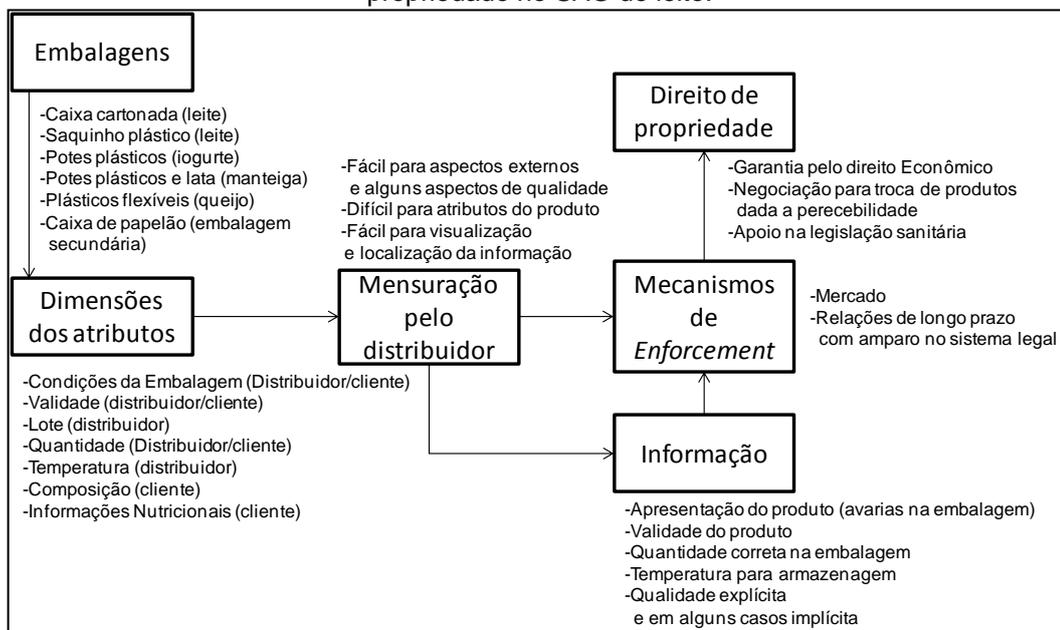
Ao considerar o exercício de direito de propriedade, segundo eles os problemas são negociados. Seguindo a proposição de Barzel (1997, 2005), o que se observa é uma busca de direitos pelo lado do Direito Econômico, o que se alinha à estrutura de governança identificada. Os principais problemas ocorrem quando entra ar ou água e acaba dando fungo, produto estufado ou amassado. Ou seja, diretamente relacionados à embalagem.

Quanto da ocorrência de problemas, a maioria afirma que negocia a troca de produto. Caso não se resolva o problema pela troca, a negociação pode envolver descontos em próximas trocas ou substituição do produto, o que é sempre possível. Nenhum mencionou o direito legal como referência para resolução de problemas relacionados à qualidade do produto. A fala do Entrevistado 8 resume como isso ocorre para a maioria: "Vou atrás do vendedor e falo 'óh se vira, troca aí pra mim'. Se persistir, a gente troca de fornecedor, mas é muito difícil acontecer".

A Figura 3 resume o identificado nas entrevistas, com base nos pressupostos discutidos em Barzel (1997, 2005) e Zylbersztajn (2005). Como se identifica na Figura diversas dimensões são consideradas na mensuração das embalagens. Algumas dimensões são realizadas principalmente pelos consumidores finais, outras pelos próprios distribuidores outras sofrem dupla mensuração (consumidores e

distribuidores). As principais dimensões são condições da Embalagem, validade, lote, quantidade, temperatura, composição, informações nutricionais e até a localização física da informação.

Figura 3 - Influência dos atributos mensuráveis na distribuição de informação e garantia de direito de propriedade no SAG de leite.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Quanto à mensuração, conforme a Figura 3, identificou-se que grande parte é de fácil mensuração, enquanto outras não o são. Nesse caso, dado os mecanismos de *enforcement* utilizados (*caveat emptor*, definido como mercado, e relações de longo prazo), os direitos de propriedade tendem ser garantidos em grande parte pelo direito econômico, não associados ao produto em si, mas relacionados a perdas por avarias nas embalagens, as quais podem afetar o produto, ou perda de validade na prateleira. Nota-se que o sistema legal, principalmente, relacionado a ação dos órgãos de fiscalização contribuem para que essas relações menos complexas sejam utilizadas.

Ao se analisar as informações obtidas nas entrevistas, pode se identificar que a proposição apresentada por Souza e Bánkuti (2012) se mostrou adequado para mostrar como se justificam as estruturas de *enforcement*.

Assim, dado a existência de itens mensuráveis, como níveis de mensuração variando de fáceis e um pouco difícil, as estruturas encontradas (mercado e relações de longo prazo) para coordenar as transações entre os distribuidores e seus fornecedores, indicou que as garantias de direito de propriedade se dão de forma majoritária entre os entrevistados pelo direito econômico, indicando que custos de mensuração são necessários para garantia desses direitos. Dito de outra forma, as negociações com os fornecedores são necessárias para evitar perdas no segmento distribuidor.

6 CONCLUSÃO

Ao se considerar o Sistema Agroindustrial de leite, na consideração do segmento fornecedor de embalagem segundo o olhar do segmento de distribuição,

na cidade de Maringá - PR, buscou-se compreender como as embalagens influenciam na geração de informações e garantia de direitos de propriedade. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva com análise de dados primários obtidos por intermédio de entrevista semi-estruturada com distribuidores de produtos lácteos localizados no Paraná.

Como resultado identificou-se que para o segmento distribuidor a embalagem oferece garantia associada às informações básicas do produto, como prazo de validade, número de lote e quantidade. Além disso, a embalagem mostrou-se relevante na armazenagem, e se relaciona ao processo de venda, sendo referência de qualidade para o consumidor. Embora grande parte considere o preço do produto, principalmente em agentes atacadistas, para as decisões de aquisição, para os varejistas a embalagem leva informações ao consumidor, e se apresenta como referência para qualidade intrínseca do produto, influenciando nas aquisições, e auxiliando na garantia de direito de propriedade, principalmente, para o agente consumidor.

Quanto à garantia de direitos de propriedade, observou-se que, para esses entrevistados, a estruturas de governança, que são mercados e relações de longo prazo, garantem apenas parte dos direitos, sendo que parte dos direitos é garantido pelo lado do direito econômico, o que gera custos de transação, associados à negociação.

Nota-se que alguns entrevistados apresentaram posições importantes no decorrer dessa pesquisa, como a variação na importância da embalagem a depender do tipo de produto transacionado, ou a importância da marca e não da embalagem na aquisição. Essas posições podem orientar trabalhos futuros e contribuir para orientar as estratégias dos processadores e distribuidores. Além disso, algumas limitações podem ser consideradas e contribuir para novos estudos, como: realização de pesquisa apenas com o segmento de distribuição, sendo que a pesquisa envolvendo agentes do segmento de processamento e do segmento consumidor pode trazer novas perspectivas; a não consideração dos aspectos técnicos envolvendo a utilização de embalagens e sua influência na geração de informação para transação nesse SAG.

REFERÊNCIAS

ACOSTA, D. C.; SOUZA, J. P. Estratégias de organização da cadeia do leite no Paraná. **Revista Iberoamericana de Estratégia**, v. 16, p. 66-89, 2017.

BÁNKUTI, S. M. S. Análise das transações e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite no Brasil: a França como referência. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, SP, 2007

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

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, n. 1, p. 27-48, 1982.

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

BARZEL, Y. **Organizational forms and Measurements Costs**. In Annual Conference of the International Society for the New Institutional Economics, Massachusetts, 2002.

BARZEL, Y. Organizational and Measurement Costs. Mohr Siebeck. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, p. 357 a 373, 2005.

BORGES, W. J., SOUZA, J. P.; BANKUTI, S. M. S. Competititon: Swine Chain Performance and Efficiency. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 10, p. 80-102, 2015.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**, São Paulo: MacGraw-hill do Brasil, 1983.

COASE, Ronald. The Nature of the Firm. **Economica**, London, New Series, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937.

FARINA, E. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. IN: JANK, M. S.; FARINA, E. M. q.; GALAN, V. B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Editora Milkbizz, p. 20-37, 1999.

GODOI, C. K. Perspectivas de análise de discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 375-402, 2006.

GODOY, Arilda S. A pesquisa qualitativa e sua utilização na administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, Jul./Ago., 1995.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. Political Science and the Three New Institutionalisms. Harvard University, 1996.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study**: applications in education. Georgia: Copyright, 1998.

NORTH, D. . **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press: 1990. 152 p.

RUBIN, L. S.; DILL, M. D.; SCHMIDT, V. **Garantia de qualidade dos produtos lácteos e a efetividade dos sistemas preventivos de controle: o APPCC**. 48 Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Campo Grande, 2010.

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

SIQUEIRA, K. B.; KILMER, R. L., CAMPOS, A. C. The dynamics of farm milk price formation in Brazil. **Rev. Econ. Sociol. Rural** [online]., v. 48, n. 1, p. 41-61, 2010.

SOUZA, José Paulo ; BANKUTI, Sandra M. S. . Uma análise dos contratos no sistema agroindustrial suinícola no Oeste Paranaense pela ótica da mensuração e da transação. **Informe GEPEC** (Online), v. 16, p. 1-15, 2012.

SOUZA, José Paulo; ZYLBERSZTAJN, Decio . Poder de mercado e poder de contrato envolvendo integrados cooperados e não cooperados: percepções na cadeia de frango. **Informações Econômicas** (Online), v. 41, p. 2-13, 2011.

SPERANDIO, Melissa Rizzo. **Estruturas de governança entre os fornecedores de embalagens e processadores no SAG do leite**. 2018. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2018.

VIANA, G.; RINALDI, R. N. Principais fatores que influenciam o desempenho da cadeia produtiva de leite – um estudo com os produtores de leite do município de Laranjeiras do Sul-PR. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 12, n. 2, p. 263-274, 2010.

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

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

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

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, J. P.; PRADO, I. N. (Org.). **Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. 2. Ed. Maringá: EDUEM, 2009.

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