

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

DANIEL TEIXEIRA DOS SANTOS BRAZ
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

JOSÉ PAULO DE SOUZA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

GAETANO MARTINO

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos à Fundação Araucária, à CAPES e ao CNPq, pelo apoio financeiro, destinado a projetos de pesquisa e bolsa de mestrado, sem os quais este trabalho não seria possível.

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

1 INTRODUÇÃO

Segundo Waker e Nääs (2018), a organização estrutural da cadeia produtiva do frango de corte no Brasil melhorou muito de 2000 a 2015. Tal sucesso dessa cadeia produtiva é atribuído à abundância de terra, solo fértil, clima favorável e de esforços de investimentos em pesquisa e desenvolvimento por empresas inovadoras nos últimos anos. Ao considerar a cadeia do frango de corte nesse sistema, os autores afirmam que a estrutura dessa cadeia se formou, em sua maioria, com parte da produção integrada ao processamento a fim de que houvesse redução de custos e esforços mais assertivos para melhorar a qualidade da produção. Considera-se, por outro lado, que o desempenho do segmento produtor e processador, se alinham a uma estratégia de distribuição que seja suficiente para distribuir valor aos agentes que integram toda a cadeia, configurando condições competitivas favoráveis.

Nesse caso, vale a definição de Farina (1999), de que a noção de competitividade envolve o ambiente competitivo e estratégias de coordenação existentes nas diversas atividades desenvolvidas por essas estruturas. Nesse aspecto a autora afirma que as estratégias dos agentes podem ser prejudicadas por gargalos de coordenação. O desempenho das organizações (estratégia), nesse caso, se relaciona aos aspectos de organização da cadeia produtiva (estrutura de governança), o que é objeto deste estudo. Particularmente, a presença da embalagem nos produtos se alinha diretamente às estratégias de diferenciação e custos, envolvendo esse segmento de produção industrial, com impacto no desempenho do segmento processador e distribuidor.

Raimundo e Batalha (2015) afirmam que no Sistema Agroindustrial (SAG) da carne a embalagem é uma das tecnologias mais estratégicas a serem incorporadas, pois o produto é perecível e não possui um diferencial aparente se não for devidamente informado, por intermédio das embalagens. Essa condição de interdependência define que mecanismos de coordenação devem estar presentes de forma a alinhar os objetivos estratégicos e produtivos. Alguns autores já buscaram entender essa relação entre outros fatores externos e estrutura de governança. Martino e

Perugini (2006) investigaram a interação entre estratégia de garantir segurança alimentar, qualidade e as escolhas de formas organizacionais. Já Raynaud et al. (2009) estudaram as interações entre estratégia de marca e as estruturas de governança.

O entendimento dessa interação envolvendo a cadeia produtiva de frango de corte e o segmento fornecedor de embalagens, sob a perspectiva da coordenação e da estratégia orienta esse estudo, sendo base para as discussões a seguir. Essa condição permite que o constructo teórico da Economia dos Custos de Mensuração (ECM) seja utilizado, para a identificação das causas e consequências dos custos de mensuração, descritos por Barzel (1982), e explorados por Foss e Foss (2004), Caleman et al. (2017) e Ito e Zylbersztajn (2018).

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A contribuição deste estudo está em entender a influência da busca pelo posicionamento estratégico no mercado de produtos de frango de corte na transação de aquisição da embalagem, seguindo o modelo de Saes (2009). Tal estudo se faz necessário, pois, conforme Martino e Perugini (2006), há um desafio delicado e difícil em gerar diferenciais e ativar investimentos específicos, mantendo a eficiência da estrutura de governança em termos de custo de transação. Nesse caso, a definição do caminho estratégico pode indicar limites operacionais e desafios de eficiência. A escolha da forma de atuação no mercado distribuidor pode depender de respostas eficientes da relação do segmento de processamento de frangos de corte com o fornecedor de embalagem, impactando na estrutura de custos e estratégias mercadológicas. Portanto, o estudo justifica-se teoricamente também por explorar um tema ainda pouco abordado como o da inter-relação entre diferentes setores da indústria que se aproximam da agroindústria.

Essa forte relação entre o produto derivado do frango de corte e a embalagem, envolvendo uma transação lateral entre o segmento processador e o segmento fornecedor de embalagens, nos aspectos estratégicos da comercialização, levou a definição do seguinte objetivo para o estudo: Compreender como a busca de eficiência na transação com o segmento fornecedor de embalagem é influenciado pelo posicionamento estratégico do segmento processador, no SAG de frango de corte no Paraná.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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

No entanto, o caráter idiossincrático da teoria vai além da preocupação com estruturas de governança, pois na abordagem da Economia dos Custos de Transação, existem os pressupostos comportamentais, que são caracterizados pela racionalidade limitada e oportunismo (Williamson, 1985). Além dos aspectos comportamentais, a ECT analisa os atributos da transação como especificidade de ativos, incerteza e frequência (WILLIAMSON, 1985). A especificidade dos ativos, entretanto, é a variável-chave do modelo.

As estruturas de governança podem ser: mercado, híbrido e hierarquia. Zylbersztajn (2000) oferece uma explicação para a ocorrência das formas de governança que atuam conforme os níveis de especificidade dos ativos e do atributo incerteza. A estrutura de governança via integração vertical, consiste na internalização de processos produtivos, que pode ocorrer no sistema a montante e a jusante, e implica em eficiência pela redução máxima dos custos de transação (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978). Já no outro extremo, o mercado, oferece incentivo para transações que envolve baixo nível de especificidade, frequência ocasional e, conseqüentemente, baixo nível de incerteza.

Quanto à mensuração, de acordo com Barzel (1982), na abordagem da ECM, a questão central é como garantir os direitos de propriedade. Para o autor, as trocas podem ser governadas por múltiplas formas de “*enforcement*”, ou controle. Essas formas são relações de risco (*caveat emptor*), relações contratuais com salvaguardas, punições e incentivos, relações de longo prazo e integração vertical, e se diferenciam entre si de acordo com a estrutura informacional. As relações de mercado, leilões, como apresenta Barzel (2005), é a maneira mais simples de transacionar, em que uma terceira parte é responsável pelo fazer valer da troca. Neste caso, a mensuração não é custosa. A facilidade ou dificuldade de mensurar e conseqüentemente gerar informação, indicará o mecanismo de *enforcement* mais eficiente.

Quanto a estrutura de governança e o posicionamento estratégico, Jank, Farina e Galan (1999) afirmam que a configuração de um determinado sistema depende das relações, que assumem características específicas de acordo com os atributos das transações. Portanto, segundo os autores é imprescindível mapear esses atributos para identificar o grau de dependência entre segmentos. Sendo assim, o argumento principal de Jank, Farina e Galan (1999) para entender a adequação das estruturas de governança em prol das estratégias individuais é de que as estratégias empresariais individuais podem ser obstruídas por “gargalos de coordenação vertical ou de logística”. Desta forma, para os autores, é necessário identificar os atributos de transação entre segmentos, a fim de que haja uma coordenação adequada para garantir o atingimento da estratégia e conseqüentemente a competitividade da empresa.

Isso é reafirmado por Saes (2009) que apresenta o posicionamento das empresas, com relação ao ambiente que estão inseridas, como algo fundamental para configurar as estruturas de governança. A autora afirma que a ECT fornece suporte para a empresa estabelecer sua posição em relação ao mercado (mercado, contratos e hierarquia), dependendo dos custos da transação analisada. Ao considerar a proposta de Porter (1980) de que os posicionamentos estratégicos são a procura por uma posição competitiva favorável em uma indústria Saes (2009) desenvolveu em seu estudo uma forma de adequar estratégia de posicionamento aos estudos de NEI e SAG. Os posicionamentos estratégicos de Porter (1980) adaptados por Saes (2009) são: Liderança em custo (manter custos abaixo do nível de custos da concorrência); Diferenciação (tornar o produto único, ou diferente, acima do nível de preços da concorrência); Foco (criar dedicação específica a um determinado grupo de clientes, produtos, canal de distribuição ou região). Esse modelo auxilia nas análises realizadas no estudo.

3 METODOLOGIA

Em alinhamento ao objetivo estabelecido o estudo é de natureza qualitativa e de caráter descritivo. Triviños (2008) apresenta que a pesquisa é descritiva quando procura descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. Portanto, a pesquisa alinha-se a esses pressupostos já que busca descrever fatos da realidade e compará-los.

O objeto de estudo foi o SAG no estado do Paraná, pois é um dos estados mais representativos do país, segundo ABPA (2018), na produção de frango de corte. Segundo EMBRAPA (2018), às regiões Norte, Oeste, Sudeste e Noroeste, possuem alta concentração de processadores de frango de corte nessas regiões, onde as entrevistas se realizaram. Com o objetivo de compreender a configuração do SAG, a quantidade de entrevistas foi definida pelo nível de saturação das informações presentes em campo. Portanto, foram ouvidas quatro empresas cooperativas e três empresas privadas, localizadas nas regiões indicadas, o que permitiu atingir o nível de saturação desejada.

O levantamento de dados foi realizado por intermédio da interrogação dos envolvidos por meio de entrevistas semi-estruturadas. A pesquisa caracteriza corte seccional, conforme a definição de Vieira (2006). A análise de dados se deu por intermédio da análise de conteúdo.

Nessa orientação, através da análise de conteúdo, segundo as proposições de Bardin (1979), buscou-se a categorização para decodificar informações, levando o pesquisador a formar um sistema de categorias de análise. As categorias, portanto, perpassaram os conceitos de Williamson (1985,1991) - estruturas de governança, especificidade, frequência e incerteza - e da teoria de Barzel (1982) - dimensões mensuráveis.

Para identificação das estruturas de governança, com base na Economia dos Custos de Transação em complementariedade com a Economia dos Custos de Mensuração, o estudo utiliza o procedimento de considerar informações relacionadas aos atributos de transação, dimensões mensuráveis e variabilidade da mensuração, em conjunto. Para a identificação da influência do posicionamento estratégico na transação utilizou-se os conceitos adaptados de Porter (1980) por Saes (2009), citado na seção de revisão de literatura.

4 RESULTADOS

Quanto aos entrevistados, conforme pode ser identificado no **Quadro 1**, buscou-se obter informações de empresas de diferentes tamanhos, mas com tempo de mercado de elevada duração, de forma a se obter consistência e identificar aspectos de variação ao longo do tempo. Além disso, ao se considerar as embalagens transacionadas, observa-se que todos os entrevistados trabalham com dois tipos básicos de embalagens (papelão e a embalagem plástica).

Grande parte dos entrevistados comercializa o frango inteiro e em cortes, sendo que e apenas três industrializam.

Quadro 1 - Entrevistados e suas características.

Entrevistados:	Cooperativa 1	Cooperativa 2	Cooperativa 3	Cooperativa 4	Empresa privada 1	Empresa privada 2	Empresa privada 3
Cargo do entrevistado:	Gerente de P&D	Compras	Gestor de negócios	P&D e Compras	Compras	Compras	Compras
Variedade de produtos:	Corte e Industrializado	Corte	Inteiro, corte e industrializado	Inteiro, corte e industrializado	Inteiro e corte	Inteiro e corte	Inteiro e corte
Tipos de embalagem:	Plástico(PEBD/PETt+PE/NYLON/PEAD)/Papelão	Plástico(PEBD)/Papelão	Plástico(PEBD/PETt+PE/NYLON/PEAD)/Papel/Papelão	Plástico(PEBD/PETt+PE/NYLON/PEAD)/Papel/Papelão	Plástico(PEBD)/Papelão	Plástico(PEAD)/Papelão	Plástico(PEBD/PEAD)/Papelão

Fonte: Elaboração dos autores.

Para a realização deste estudo decidiu-se dividir as principais características da embalagem, de acordo com ANVISA (2018) e Barão (2011), da seguinte forma: rótulo (devido a importância da informação que transmite); material (devido ao fato de entrar em contato com o alimento, tem a necessidade de adequar às normas de qualidade e sanidade alimentar); estrutura/formato da embalagem (pode influenciar mercadologicamente na relação com o consumidor e varejo, seja em praticidade ou em termos de custos); design gráfico (pode influenciar diretamente no diferencial do produto através da imagem da marca/ “branding”); equipamentos (Além dos que podem entrar em contato com o alimento, existem os que embalam e criam a embalagem que são o foco do estudo e influenciam em todos os outros aspectos); adequação as normas e exigências de mercado (devido a quantidade de normas da embalagem, é necessário avaliar como funciona o processo de garantir sua adequação a normas de qualidade e sanidade, necessidade de custos e demandas do consumidor).

A apresentação de dados demonstrou que o posicionamento estratégico predominante entre a maioria dos entrevistados é o de custos e que a estrutura de governança predominante entre os entrevistados é a de mercado. Entretanto, a **Cooperativa 1** se posiciona por diferenciação e tem estrutura de governança de mercado. A estrutura de mercado também foi predominante nas empresas que tinha a diferenciação como estratégia. Destaca-se que as **Cooperativas 3 e 4** possuem relação de contratos, mas é tão flexível quando relação de mercado.

A especificidade de ativo, considerado como variável chave, segundo Saes (2009), elevaria os custos de mensuração e ambos elevariam, proporcionalmente, a necessidade de verticalização. Portanto, a especificidade do ativo será analisada em conjunto com a dimensão e variabilidade de mensuração. As especificidades físicas e locais do produto são baixas, segundo a maioria dos entrevistados, principalmente para os posicionados por custos, pois não há investimento específico e nem necessidade de proximidade do fornecedor para essas organizações. A exceção é para o entrevistado posicionado por diferenciação, pois a especificidade física, locacional, de pessoal e de investimento dedicado do ativo é alta. Isso acontece porque são feitos investimentos específicos nessas áreas, e a especificidade locacional remete ao deslocamento para atendimento normal ou assistência técnica por parte do fornecedor. Esse deslocamento pode levar mais tempo do que o necessário se for um local muito distante, principalmente para embalagens específicas de produtos industrializados, conforme a teoria preconizada por Williamson (1985).

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

Além da especificidade, o ativo possui atributos de valor divididos em dimensões mensuráveis, tais atributos são analisados pela teoria dos custos de mensuração, segundo as diretrizes dadas por Barzel (1982). Considera-se, neste estudo, que as dimensões mensuráveis são rótulo, forma estrutural, material, design gráfico e requisitos (econômicos, de sustentabilidade e legais). Essas podem ter variabilidade com relação à mensuração, devido à necessidade de alinhamento das informações necessárias para cada um destes itens. Tais dimensões encontradas na aquisição da embalagem podem ser analisadas através dos níveis de variabilidade, ou seja,

através do nível de dificuldade de mensuração. A finalidade dessa divisão em dimensões segundo Barzel (1982) é identificar mais claramente aonde os custos de mensuração são mais elevados e conseqüentemente detalhar melhor a inadequação ou não da estrutura da governança ou *enforcement*.

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

No caso dos rótulos, para todos os posicionamentos, comparativamente com outras dimensões, encontrou-se uma dificuldade baixa de mensuração, pois apesar de ter que buscar informações, isso deve ser feito através de padrões já bem internalizados nas empresas. Além disso, pela rigidez do padrão não há possibilidade de diferenciação e, portanto, a dificuldade de mensuração é baixa e a assertividade alta. O nível de investimento, comparativamente também não é alto, devido à simplicidade do material e maquinário envolvido, portanto para a maioria dos entrevistados, neste estudo, a variabilidade foi considerada baixa. Já o caso da forma estrutural é similar ao de rótulos no posicionamento por custos e foco, em que se pode observar que se mantém o padrão. Apenas há dificuldade e investimento altos, quando buscam ser mais funcionais e atrativos para o cliente, se posicionando por diferenciação. Sendo assim, nesse posicionamento existe a necessidade de buscar a informação tanto do cliente quanto mensurar o tamanho e funcionalidade da forma.

No caso do material, existe mais dificuldade na mensuração quando a empresa é posicionada por diferenciação, sendo, portanto, considerada uma mensuração com dificuldade alta, devido à alta variabilidade e de alto investimento. No entanto, é também considerada moderada para todos os outros posicionamentos, pois apesar do investimento nestes posicionamentos ser menor, o processo de mensuração é complexo independentemente do posicionamento, notadamente em testes de resistência e de vida útil da proteína. Além disso, apesar dos testes tanto na empresa quanto no fornecedor, configurando dupla mensuração, tratada por Barzel (2005), acontecem erros. Isso faz com que haja necessidade de devolver ou rearranjar o mix de produção, causando custos maiores à empresa, mostrando que a assertividade é baixa

em todos os posicionamentos.

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

Por fim, para todos os posicionamentos, a variabilidade analisada leva a necessidade de investimento em mensuração para a proteção do atributo de valor do ativo (seja associado à informação ou aspectos físicos). Isso, segundo Barzel (1997), se resume a capacidade econômica de usar (ou consumir) o ativo. Para garantir essa capacidade econômica, a proteção dos atributos é realizada, no caso da embalagem para frango de corte, através de várias ações, como: testes de qualidade do produto antes do início do fornecimento; auditorias; conferência de qualidade; revalidação constante dos requisitos dos pedidos. Desta forma, identifica-se nas transações analisadas uma situação em que, conforme a proposição de Barzel (2005) deve-se buscar pelas relações de longo prazo e múltiplos *enforcements* (contrato, amparo legal e relações de longo prazo) ou integração vertical, devido as seguintes características: necessidade de proteção dos atributos de valor mediante os altos custos de mensuração; a inadequação dos mecanismos de *enforcement* para estas características; os direitos de propriedade sendo garantidos apenas pelo direito econômico e não o legal.

Isso acontece devido à dificuldade e investimento na mensuração ser alto em algumas dimensões importantes para a transação, e não podendo ser diminuído simplesmente com a redução de investimentos. Tais custos se agravam ainda mais no posicionamento por diferenciação que possui maior especificidade de ativo, e mais investimentos em mensuração e certificação.

Portanto, a partir da análise, é possível afirmar que as empresas em todos os posicionamentos estratégicos possuem custos de mensuração nas dimensões de material e forma estrutural. Adicionalmente pode se identificar que a empresa posicionada pela diferenciação tem

mais custos de mensuração, pois são mais altos em material e forma estrutural. Além disso, possui custos de mensuração da dimensão de requisitos técnicos, diferentemente dos outros posicionamentos em que essa dimensão possui custos de mensuração baixos.

Já com relação ao atributo incerteza, independente do posicionamento conforme foi apresentada anteriormente, a incerteza de volume e de preço, ocorrem com mais frequência do que a comportamental. Segundo Williamson (1985), mediante incertezas ambientais há uma tendência de a estrutura ser mais verticalizada, e segundo Crook et al (2013) mediante incerteza de volume há uma tendência da estrutura ser de contratos. Conforme Crook et al (2013) a incerteza de volume se dá pela variação de demanda. As informações levantadas confirmam a teoria, nesse caso, pois a ocorrência dessa incerteza se dá mediante a constatação da entrega de quantidade diferente de pedidos por produtos, com embalagens distintas, que acontecem todos os meses, e pela impossibilidade de acumular muito estoque de embalagem. Adicionalmente, existem as incertezas externas de mercado e preço, associada à variação cambial, que afeta o valor da matéria-prima da embalagem, principalmente para carne de frango de corte. Nota-se que, tais incertezas afetam mais empresas posicionadas por foco e custos do que empresas posicionadas por diferenciação.

Por unanimidade, as organizações mitigam tais incertezas através de ações, configuradas como “*enforcement*” pela teoria da ECM. São ações que buscam conferir e mensurar os requisitos da transação, para garantir que tudo ocorra conforme planejado. No entanto, tais ações, ratificando Zylbersztajn (2005), apesar de buscar proteger a dissipação e maximizar o valor dos atributos do ativo, geram custos constantes de mensuração. Tais fatores acrescentam argumentos para a decisão de escolha da estrutura de governança, em aumentar a necessidade de verticalização da transação, ao se considerar as proposições de Barzel (2005) e Williamson (1985).

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

Já a frequência é importante para essa transação, pois mediante as incertezas, especificidades e alta variabilidade em muitas dimensões mensuráveis existem uma frequência

recorrente, em todos os posicionamentos, na compra de embalagem que gera maior reputação e certa confiança entre processador e fornecedor. Tal fator contribui para a decisão de manter uma estrutura de governança voltada para uma forma contratual informal, diminuindo a necessidade de verticalização da transação, conforme apontou Williamson (1985). Sendo assim, para a maioria dos entrevistados há inadequação das estruturas de governança, pois possuem estrutura de mercado, e conseqüentemente possuem custos de transação e mensuração elevados causando ineficiência. Identifica-se, assim, inadequação à estrutura de governança, aos atributos transacionados, ratificando a teoria preconizada por Williamson (1985) e Klein et al (1978).

Segundo Williamson (1985), de forma ideal, as transações via mercado ocorrem quando o nível de especificidade de ativos é baixo, portanto são mais adequadas aos baixos níveis de diferenciação em que existem vários compradores e fornecedores. Mas esse não é o caso do SAG de frango de corte no Paraná, pois são poucos fornecedores e grande parte dos produtos possui um diferencial, devido ao nível de qualidade ser um padrão competitivo. Por outro lado, segundo os dados levantados, do detalhamento dos atributos da transação e das dimensões de mensuração analisados, com base na revisão de literatura, é possível observar que o posicionamento influencia na escolha da estrutura de governança, mas não o determina. Parte das influências para a estrutura de governança também são relacionados ao tamanho da empresa, a variedade de produtos e estratégias de eficiência na transação, ratificando o que afirmou Farina (1999).

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

Pode se inferir que a influência determinante na estrutura de governança é causada pelas características da transação (atributos da transação e dimensões mensuráveis) inerentes ao posicionamento. Tais características são principalmente a especificidade alta do tempo, a

incerteza alta de preço e volume, a frequência regular, a dimensão de mensuração com variabilidade alta e mecanismos de *enforcement* que não protegem adequadamente os atributos de valor. Esses fatores levam as estruturas de governança, em conformidade ao posicionamento estratégico escolhido, a terem características muito semelhantes e buscarem métodos para incentivar e eficiência dessa transação (relações de mercado), de formatos semelhantes também, envolvendo auditorias e mensuração.

O que ratifica isso é o fato do nível alto de especificidade temporal, da variabilidade alta das dimensões de mensuração e do nível alto de incerteza, com volume e ambiente serem inerentes ao posicionamento estratégico e, ao mesmo tempo, serem o que mais influência na estrutura de governança. Por fim, conforme já identificado anteriormente, tem-se que a estrutura ideal para empresas que se posicionam dessa forma, é a híbrida devido aos fatores inerentes ao posicionamento. Por fim, a estrutura encontrada, e suas características, podem ser resumidas visualmente no **Quadro 2**.

Quadro 2 – Análise dos resultados

Posicionamento Estratégico	Adaptação necessária segundo a Estrutura de Governança	Adaptação necessária segundo o Mecanismo de <i>Enforcement</i>
Diferenciação: mais investimentos específicos em qualidade, funcionalidade e marca;	Real: Mercado (quase híbrida, denominada de “parceria”) Ideal: Híbrida (próxima à hierárquica)	Real: pedidos de compra e relação de longo prazo Ideal: Múltiplos <i>Enforcers</i> , (contrato, relacionamento de longo prazo e legislação)
Custos/Foco: Buscar liderança através da redução de custos e investimentos/ Buscar determinado mercado em específico;	Real: Mercado/ Híbrida Ideal: Híbrida (próxima a mercado)	Real: <i>Caveat emptor</i> /contrato Ideal: Múltiplos <i>Enforcers</i> (contrato, relacionamento de longo e legislação)

Fonte: Elaboração dos autores.

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

Conforme pode ser identificado, a estrutura de governança quando a empresa se posiciona por **diferenciação** devido à especificidade de ativo criada e o aumento na variabilidade das

dimensões mensuráveis, apesar de não alterar significativamente a estrutura, exigiria uma estrutura **híbrida com proximidade à hierarquia**. Já a estrutura ideal de uma organização posicionada por **custos** e **foco**, identificadas neste estudo, proporcionaria o oposto, dado a baixa especificidade e maior facilidade de mensuração, tornando necessário que a estrutura seja **híbrida, mas, próxima ao mercado**.

5 CONCLUSÃO

Este estudo busca compreender como a busca de eficiência na transação com o segmento fornecedor de embalagem é influenciada pelo posicionamento estratégico do segmento processador no SAG de frango de corte no Paraná. Essa análise se ampara nos pressupostos da ECT em complementariedade com a ECM. Para sua operacionalização utilizou-se de pesquisa qualitativa, do tipo descritivo e Análise de Conteúdo. O primeiro resultado foi identificar o posicionamento do processador junto ao mercado de SAG de frango de corte no Paraná, que são diferenciação, custos e foco. O posicionamento estratégico de liderança em custos foi identificado como predominante entre os entrevistados, embora a diferenciação também esteja presente.

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

Um segundo resultado da pesquisa foi identificar e caracterizar os atributos de transações e dimensões mensuráveis nas relações envolvendo o segmento fornecedor de embalagens e o segmento processador, e a estrutura de governança presente. De acordo com os resultados da

pesquisa a forma de estrutura de governança real, ou seja, que é predominante na realidade da transação entre processador do SAG de frango de corte e fornecedor de embalagem, é a forma denominada de mercado. A análise final do estudo demonstra, entretanto que a estrutura híbrida seria mais adequada. São as características inerentes ao posicionamento estratégico as que mais influenciam na indicação dessa estrutura como de governança ideal, dado que estão presentes: a incerteza de volume, a especificidade temporal, o custo de mensuração alto, mecanismos de *enforcement* inadequados e, conseqüentemente, direitos de propriedade sem o suporte de uma terceira parte.

O terceiro resultado da pesquisa foi analisar como os atributos de transação, as dimensões mensuráveis e a estrutura de governança, da transação analisada, sofre influência do posicionamento estratégico. Sendo que se pôde inferir que o posicionamento de diferenciação aumenta a especificidade de ativos e aumenta a variabilidade na mensuração das dimensões: forma estrutural e requisitos, mas diminui a variabilidade na dimensão de design gráfico. Já o posicionamento por **custos** e **foco** é o efeito oposto (diminui especificidade de ativos e diminui a variabilidade das dimensões da forma estrutural e requisitos, mas aumenta a variabilidade na dimensão de design gráfico). Por fim conclui-se que, o posicionamento estratégico dos processadores no SAG de frango de corte do Paraná, influencia na estrutura de governança.

REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

CALEMAN, S. M. Q. ; ZYLBERSZTAJN, D. ; PEREIRA, M. W. G. ; OLIVEIRA, G. M. . Organizational tolerance in agro-industrial systems: an empirical application for the meat sector. **Revista de Administração (FEA-USP)** , v. 52, p. 456-466, 2017.

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

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

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

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

ITO, N. C. ; ZYLBERSZTAJN, D. Vertical integration in the Brazilian orange juice sector: power and transaction costs. **International Food and Agribusiness Management Review** , v. 21, p. 1-16, 2018.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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