

## Transações reversas no SAG lácteo: um olhar para eficiência na devolução de produtos

Recebimento dos originais: 16/08/2022  
Aceitação para publicação: 08/04/2023

**Camila da Silva Bassanello**

Mestre em Administração – UEM

Instituição: Universidade Estadual de Maringá  
Jardim Universitário - Maringá/PR – Brasil

E-mail: [camilabassanello@gmail.com](mailto:camilabassanello@gmail.com)

**José Paulo de Souza**

Doutor em Engenharia de Produção – UFSC

Professor Associado do Departamento de Administração - UEM  
Instituição: Universidade Estadual de Maringá  
Jardim Universitário - Maringá/PR – Brasil

E-mail: [ipsouza@uem.br](mailto:ipsouza@uem.br)

### Resumo

No setor de alimentos e bebidas no Brasil a perecibilidade é a principal característica dos produtos transacionados e, consequentemente, responsável pelos maiores índices de perdas. Essas perdas geram problemas nas transações. Como envolvem custos operacionais associados a movimentação de produtos, a definição de quem deve responder por esses custos gera disputas. Isso, porque não está previsto na lei quem deve se responsabilizar pelo retorno dos produtos. A análise desse processo nos agentes dos segmentos processador e distribuidor de produtos lácteos indica que a ausência de atuação consistente dos ambientes institucional e organizacional, quanto à devolução dos produtos, resulta em custos de transação. Nessa consideração o olhar para a devolução de produtos leva neste estudo a denominação de Transação Reversa (TR). A 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. Nesse sentido, no presente trabalho, o objetivo foi 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 Teoria dos Custos de Transação (TCT). Nessa orientação, a metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, do tipo descritiva e com recorte transversal. Foi utilizado para a coleta de informações um roteiro de perguntas semiestruturado, aplicado a agentes dos segmentos distribuidor e processador. O tratamento e análise das informações obtidas se efetivou a partir do método de Análise de Conteúdo, a partir das categorias de análise: Ambiente Institucional; Estrutura de Governança; Transações Reversas. Como resultado, identificou-se que o ambiente institucional define as regras para a produção, apresentação e permanência dos produtos na gôndola do varejo, sendo limitado para tratar da TR. Além disso, a forma híbrida, como estrutura de governança, na qual grande parte dos agentes transacionam, foi a mais eficiente dentre as demais. Nesse caso, acordos prévios e o fortalecimento da reputação pela frequência da relação oferecem maiores garantias para processadores e distribuidores, quanto à transação reversa de produtos, reduzindo a necessidade de negociação *ex-post* e custos de transação.

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

## 1. Introdução

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). Ao se considerar as embalagens utilizadas nesses produtos, segundo a Associação Brasileira de Embalagem (ABRE, 2019), a indústria de alimentos e a de 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. 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), mais de R\$ 6 bilhões em mercadoria deixaram de ser distribuídos, ocasionando 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.

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 **Custos e @gronegócio on line** - v. 18, n. 4, Out/Dez - 2022. **ISSN 1808-2882**  
[www.custoseagronegocioonline.com.br](http://www.custoseagronegocioonline.com.br)

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 e de bebidas, se identificarem com a PNRS, através do seu princípio de responsabilidade compartilhada, e atuarem no ciclo de vida dos produtos.

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 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, na questão do retorno dos produtos, a qual é foco deste estudo.

Conflitos na identificação de responsabilidades no processo e falta de compromisso com os custos resultantes são identificados na cadeia. Para Jayaraman e Luo (2007), o conflito na cadeia, de forma geral, ocorre sempre que o revendedor desejar devolver a mercadoria, dado que 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.

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.

O trabalho de Chaves (2010) e outros estudos (MIGLIANO *et al.*, 2014; JAYARAMAN; LUO, 2007) mencionam que embora o sucesso da Logística Reversa 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.

No processo inverso (quando o produto retorna para o fornecedor) Chaves (2009, 2010) afirma que há conflitos entre as partes. Isso porque, conforme ele, o contrato não é específico o suficiente para definir o responsável pelo descarte, caso o item tenha problemas de fabricação, e os fabricantes se comprometem apenas com a troca, não garantindo 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, consequentemente, os custos associados a perda do produto. 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 discutido 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). 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).

O entendimento do processo de negociação e operacionalização para o retorno de produtos 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 expandido aqui como Transação Reversa (TR). A TR 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*.

O processo de contratação e renegociação gera conflitos, e esses conflitos 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 aos ativos transacionados, e a forma de relacionamento entre os agentes (estruturas de governança). Dessa forma se estabelece como orientação a busca de resposta ao seguinte objetivo: Compreender como o ambiente institucional e as estruturas de governança influenciam na eficiência das Transações Reversas no SAG lácteo, no Paraná.

## 2. Revisão da Literatura

Neste estudo a base teórica estão nos pressupostos da Nova Economia Institucional (NEI) e da Teoria dos Custos de Transação (TCT). 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.

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 – *Embeddeness*, associado as instituições informais, tradição e costumes; nível 2 – *Institutional Environment*, no qual estão presentes 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.

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.

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 micro institucional. 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*.

É possível que os arranjos institucionais - ou contratos - 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.

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 a 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), 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 geram custos, os quais podem ser classificados como *ex-ante* e *ex-post* (WILLIAMSON, 1985). 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).

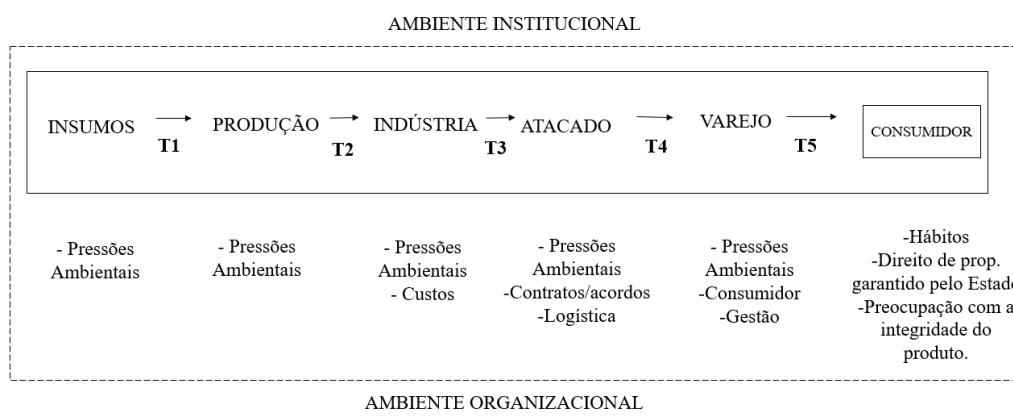
Essa dificuldade é amenizada visto que uma das características da TCT é analisar as estruturas de governança de modo comparativo, ou seja, a eficiência da estrutura de governança segue o racional da busca de alinhamento entre as dimensões da transação com as estruturas de governança (hipótese de alinhamento). 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 (ou atributos) serem importantes, a ECT, de uma perspectiva crítica, gira em torno da especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1996).

## 2.1. 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). 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, na consideração da *Filière* (ZYLBERSZTAJN, 2000).

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 1).

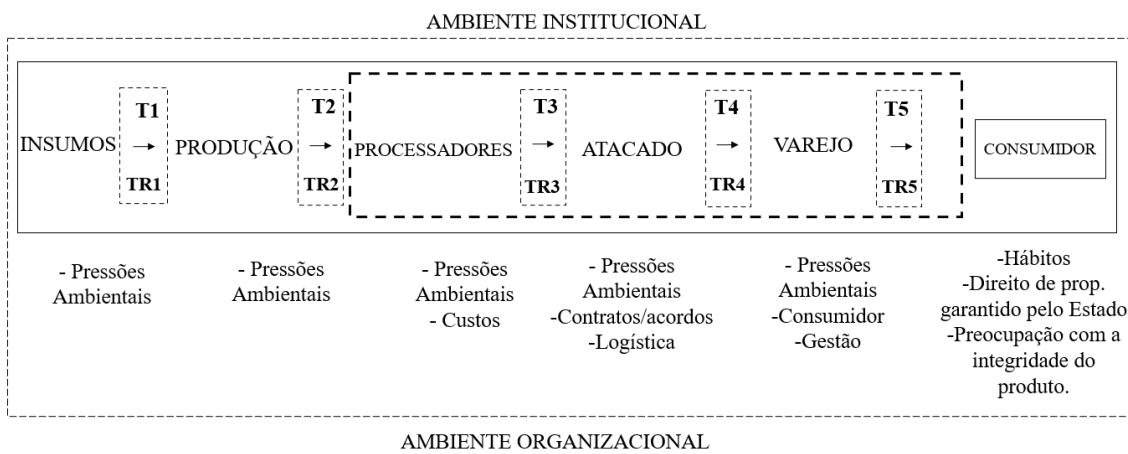


**Figura 1: Modelo de SAG**

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

Tendo em vista que o presente trabalho se preocupa com a Transação Reversa no SAG lácteo, dentre os agentes dos segmentos 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 dimensionar as transações nesse SAG (FARINA, 1999). Por se tratar de uma cadeia agroalimentar os problemas podem se potencializar dada a alta perecibilidade tanto da matéria-prima quanto do produto final, o que gera aumento dos custos operacionais e variação na qualidade ou perda dos alimentos (SCRAMIM; BATALHA, 1999).

A proposta de Zylbersztajn (2005) pode ser ajustada, considerando-se a Transação Reversa, conforme Figura 2. O autor mostra as transações presentes desde a aquisição de insumos para a produção de um produto até chegar no consumidor (*Forward*), entretanto, não menciona as necessidades de retornos, que estão embutidas nas transações (*Backward*), 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 2: Modelo de SAG envolvendo transações *Forward* e *Backward***

Fonte: adaptado de Zylbersztajn (2005, p. 405).

A Transação Reversa (TR), assim, se apresenta como parte *ex-post* ou resultante de uma transação já realizada, caracterizando o retorno do produto transacionado pelas mesmas interfaces tecnológicas presentes. 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*, que implica nos custos para se 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. 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. Nesse caso, a transação envolve ainda o contexto sequencial reverso nesses estágios, associado a devoluções inerentes à transação.

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, estão as questões reversas, o que pode influenciar nos custos de transação, no futuro das transações e nas 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 associada aos impactos operacionais e logísticos que se associam a transação reversa *ex-post*, gerada pela transação já realizada ou que se realizará.

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. Isso porque o não aceite da devolução pode acarretar exclusão de uma das partes. Dito de outra forma, considerando as colocações de Azevedo (2000), 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 acerca da transação reversa, dado o contexto de incerteza que envolve o sistema agroindustrial.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

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-se em consideração as colocações de Creswell (2014), considera-se que esta pesquisa é de natureza qualitativa. Nesse caso, segundo Merriam e Tisdell (2016), a preocupação está em entender como os indivíduos interpretam suas experiências, de forma emergente e flexível. Nota-se que, no presente estudo, há uma construção no conceito de Transação Reversa orientado pela TCT, a partir de observações feitas de trabalhos já existentes. Para sua ratificação, o entendimento desse fenômeno se fez a partir da análise do pesquisador, das induções que se originaram das entrevistas realizadas, e que serviram de base para as induções teóricas sobre a presença de custos de transação, para a realização de transações reversas.

O tipo de pesquisa é descritivo. De acordo com Triviños (1987, p. 110) “o estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Para compreender a influência das estruturas de governança no SAG lácteo nas transações reversas foi necessário a realização de coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, de forma a se obter informações que permitissem 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. A pesquisa de campo foi realizada nos meses de março e abril de 2022.

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. As entrevistas foram realizadas nos próprios estabelecimentos ou por videoconferência. Essas entrevistas foram transcritas e armazenadas em meio digital.

No estudo foram entrevistados nove processadores e seis 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 coexistir, independentemente do porte. O Quadro 1 apresenta todos os processadores de produtos lácteos entrevistados, enumerados de 1 a 9, cujas empresas estão localizadas nas regiões Noroeste, Norte-Central, Centro-Oeste, Centro-Oriental e Oeste, mas sua localização não foi mencionada de forma a garantir seu anonimato.

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.

**Quadro 1: Característica dos Processadores de Produtos Lácteos**

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como mostra o Quadro 2, 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, e têm atuação em diferentes pontos do Estado. Além disso, foi ouvido um Centro de Distribuição (CD), o qual centraliza as compras e distribui para as demais unidades da rede.

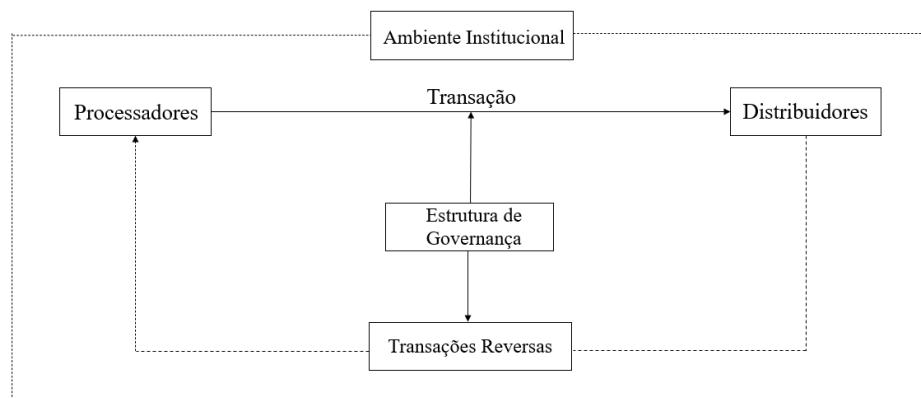
**Quadro 2: Característica dos Distribuidores de Produtos Lácteos**

| 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                   |

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que tange o porte dos estabelecimentos, seguindo-se a classificação do Sebrae (SEBRAE, 2018), foram entrevistados três distribuidores que se classificam como grande empresa (A, C, E e F) e duas microempresas (B e D). Todos os entrevistados nesse segmento são mercearias e supermercados. Optou-se por esses distribuidores visto que a quantidade e a variedade de mercadorias comercializadas são maiores quando comparados a empresas de outros ramos, que atuam na distribuição de produtos lácteos.

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 divide a Análise de Conteúdo em três partes: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Assim, para o tratamento dos dados deste trabalho, primeiramente as respostas foram agrupadas em categorias, estruturadas a partir da proposta na Figura 3. As categorias identificadas previamente, a partir da teoria, foram Ambiente Institucional, Estrutura de Governança e Transação Reversa.



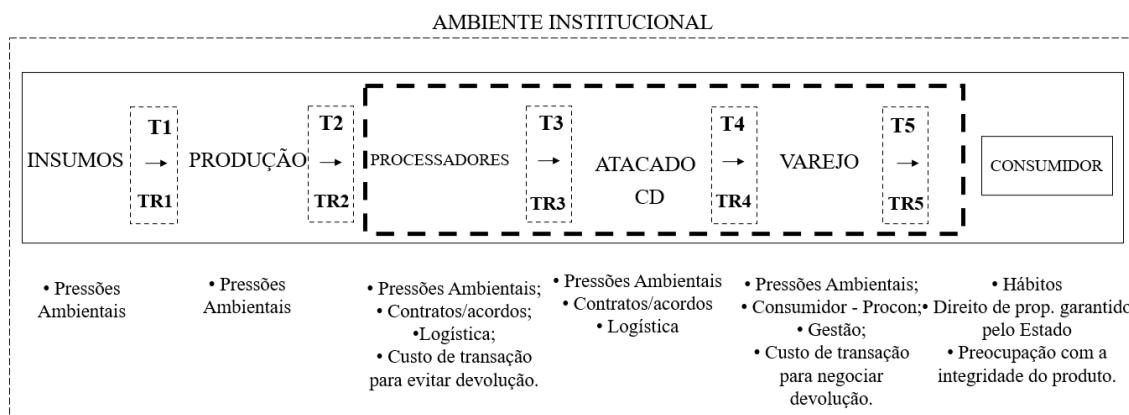
**Figura 3: Categorias de Análise e interação entre essas categorias.**  
Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4. Apresentação e Análise dos Dados

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, consequentemente, a transação reversa. Isso posto, a forma de estudo pelo olhar da governança foi justificada.

Ao se analisar como o Ambiente Institucional e as formas de relações entre os agentes influenciam na eficiência da transação reversa (Figura 4), identificou-se que o nível 2

(Ambiente Institucional), considerado por Williamson (2000) está presente, notadamente ao se considerar as restrições informais presentes em uma determinada sociedade. Além disso, de acordo com North (1991), as restrições informais são intrínsecas a sociedade, visto que tem o objetivo de organizar e estabelecer restrições nas relações e reduzir os custos envolvidos nas negociações.



**Figura 4: Características do ambiente institucional no SAG Lácteo**

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Zylbersztajn (2005, p. 405)

A proposição de Williamson (2000) e North (1991) 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.

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. 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, consequentemente, 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 se apresentam. Os representantes das empresas

afirmam que não há regras para a devolução de produtos agroalimentares. As consequências 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.

Para esse aspecto, a 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.

Além disso, ao se considerar esse o **Ambiente Institucional**, o qual é referenciado por North (1991) como regras formais e informais, as orientações formais dentro do SAG lácteo são representadas pelos órgãos regulamentadores de alimentos, mais especificamente de origem animal, que são as IN MAPA, SIF, ANVISA, ADAPAR e PROCON. Tais instituições, citadas pelos entrevistados, funcionam como mecanismos de *enforcement* e tem como objetivo criar um ambiente mais estável, reduzir a incerteza e, consequentemente, reduzir o custo de transação entre os agentes da cadeia, ratificando as posições de North (1991) e 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 citado anteriormente, o fato de serem comercializadas suas marcas para toda a linha de produtos (exposição na prateleira), principalmente refrigerados (especificidade temporal e de marca), leva a uma maior preocupação quanto as consequências 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. Esses comportamentos

ratificam 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 de destinação dos produtos que estão impróprios para consumo, nem sempre essa destinação é clara. Entretanto, 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 produtor 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 3, detalha suas características e como essas apresentam particularidades, ao se considerar os atributos de transação identificados pelos representantes das empresas nas transações. Nesse caso optou-se por descrever os atributos de especificidade, incerteza e frequência, que são relatadas pelos agentes que se utilizam das diferentes configurações de estrutura de governança.

**Quadro 3: Atributos e Estruturas de governança identificadas**

| Especificidade de ativos              | Incerteza  | Frequência   | Estrutura de governança                           |
|---------------------------------------|--|--|---|
| - Temporal: perecibilidade<br>- Marca | -Ambiente competitivo (Processador)                    | Recorrente (Validade do produto e pouco espaço para armazenagem) | Contrato Informal                                 |
| - Temporal: perecibilidade<br>- Marca | -Ambiente competitivo (Processador)<br>-Perecibilidade | Recorrente (Validade do produto e pouco espaço para armazenagem) | -Contrato formal de médio prazo: acordo comercial |
| -Perecibilidade                       | - Ambiente competitivo                                 | -Ocasional   | Mercado   |

Fonte: Os autores, 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.

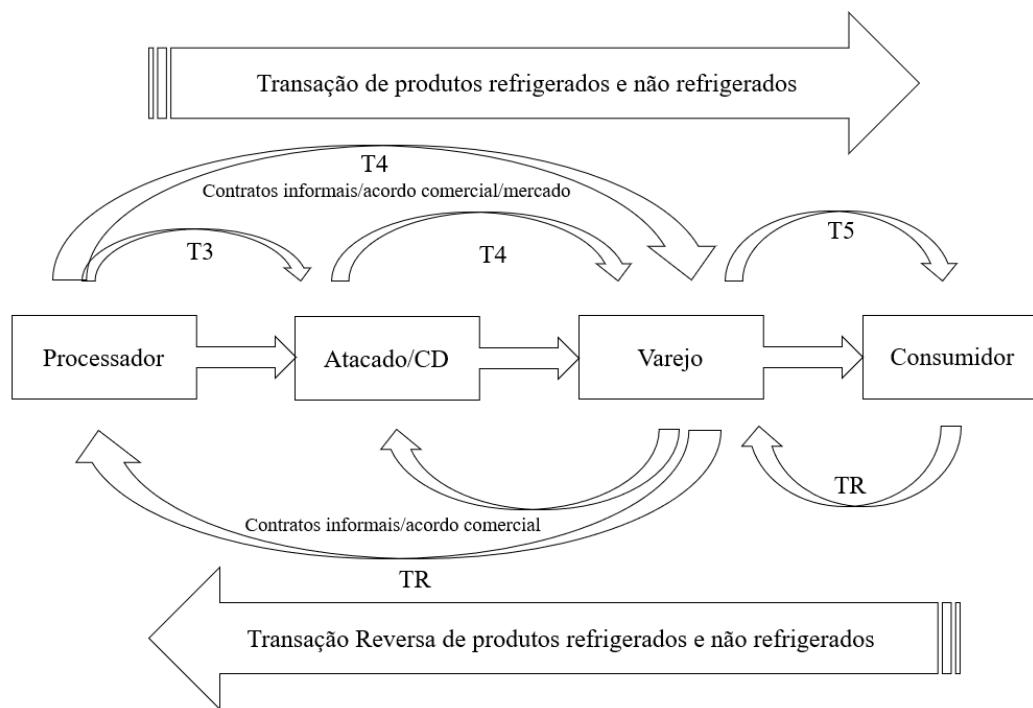
Ao se analisar as estruturas de governança sob o amparo da hipótese de alinhamento de Williamson (1985), pode se induzir que aquelas que estão sob amparo de contratos formais (melhor alinhadas aos atributos), denominadas de acordo comercial, apresentam maior força e, como consequência, são mais eficientes, 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 (TR) nota-se que essas são recorrentes no setor, ou seja apresentam frequência elevada nas relações entre 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 para 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 privada (*private ordering*) como suficiente para suprir as necessidades de solução de conflitos entre os agentes, ratifica essa condição.

Conforme se propôs no estudo, 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 no estudo que, embora previstas *ex-ante*, por contrato formais ou acordos informais, sua concretização não está ausente de custos de transação. Dito de outra forma, custos de Transação Reversa envolvem custos *ex-ante* e *ex-post*. *Ex-ante*, estão os custos de prever devolução e eventuais justificativas para devolução, para compor os contratos comerciais ou acordos de venda, e no *ex-post*, os custos para renegociar condições de devolução ou mesmo comprovar responsabilidades, garantir direitos ou evitar custos não previstos.

As transações reversas ocorrem conforme apresentado na Figura 5. 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.



**Figura 5: Transações e transações reversas no SAG Lácteo**

Fonte: elaborado pelos autores a partir das informações coletadas.

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 pelo processador quanto pelo 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 porque 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, 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 TR. 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 entre processadores e distribuidores, ratificam a necessidade de consideração dessas 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 a 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; determina em que hipótese a devolução do 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, consequentemente, 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 a proposição de que a forma híbrida é a mais eficiente, dentre as demais, para se transacionar neste SAG.

Apesar de os consumidores finais não serem entrevistados neste estudo, identificou-se, pela fala das empresas, que esses têm certos hábitos que impactam na estrutura de governança entre os agentes. Dentre os costumes, destaca-se a preferência por produtos mais recentes e íntegros nas gôndolas, uma vez que o consumidor é amparado legalmente pelo PROCON.

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, têm que aceitar os produtos de volta, ainda que não concordem com os termos propostos pelo varejo. Isso porque sua marca estará exposta na prateleira e poderá causar problemas maiores caso seja consumido em condições inapropriadas.

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% do seu prazo de validade, para vencer, e a preferência por fornecedores que aceitem os produtos de volta quando esses não são vendidos.

## 5. Conclusões

A proposta neste artigo foi complementar o estudo de eficiência nas organizações, por intermédio da consideração dos custos de transação nas Transações Reversas (TR). A TR é 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 aspecto, considerou-se, além da estrutura de governança presente, a configuração do Ambiente Institucional, como influenciador desses custos. A proposição foi validada por intermédio do estudo nos agentes dos segmentos processador e distribuidor, do SAG Lácteo no Paraná. Para isso foi utilizada a metodologia qualitativa do tipo descritiva e recorte transversal, envolvendo o estudo bibliográfico, levantamento de informações secundárias e coleta de dados primários, com utilização de roteiro semiestruturado com agentes representantes desses segmentos.

Com auxílio da metodologia de Análise de Conteúdo, identificou-se que o ambiente institucional define as regras para a produção, apresentação e permanência dos produtos na gôndola do varejo, mas, não trata de sua devolução. Isso faz com que a necessidade da transação reversa e sua dinâmica, seja definida e justificada. Além disso, embora a regra formal para a transação reversa seja ausente nesse SAG, cabe às restrições informais estabelecer a conduta dos agentes no setor. Identificou-se que os costumes e comportamentos, tanto dos consumidores quanto dos processadores e distribuidores, tem efeito sobre a devolução de produtos e as condições das negociações e renegociações.

No que diz respeito as estruturas de governança que sustentam as transações reversas, e levando em conta a definição aqui apresentada, observou-se que, para esse estudo, o mercado e o contrato - identificado pelos entrevistados como contratos informais e contratos comerciais - são as formas pelas quais os 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, infere-se que esse 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, dado que está presente a especificidade temporal e de marca, o que determina dependência bilateral, na devolução, entre os agentes desse tipo de 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 transação já realizada, dado a necessidade efetiva de retorno dos ativos já transacionados, em que direitos de propriedade devem ser garantidos. Tal retorno pode se justificar pela inapropriação para o 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 de que a devolução da mercadoria é, em sua maior parte, responsabilidade do processador.

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, sendo o litígio evitado, ratificando a condição de dependência entre os agentes. Tais comportamentos podem ser relacionados: ao volume de ativos comercializados; a condição em que o produto é aceito no momento da entrega; possíveis acordos *ex-post*, na troca das mercadorias que são devolvidas; controle do ativo no ponto de venda. Identificou-se que, embora previstas *ex-ante*, por contrato formais ou acordos informais, a concretização das Transações Reversas não está ausente de custos de transação. Dito de outra forma, custos de Transação Reversa envolvem custos *ex-ante* e *ex-post*.

Apesar deste trabalho atingir o objetivo proposto, é válido ressaltar que novos estudos são necessários, notadamente para formatação de melhores proposições associadas ao uso do termo, bem como tratar das limitações identificadas. Como se trata de uma proposição teórica, a análise de sua presença em outras cadeias produtivas no agronegócio também é recomendada, uma vez que estudos reversos pela perspectiva da NEI são escassos.

A proposição apresentada cumpre com sua função de agregar contribuições ao estudo das organizações, aprofundar o entendimento dos custos de transação, melhor entender os custos logísticos associados os custos de transação. Além disso oferece oportunidade para se

obter maior profundidade na compreensão da dinâmica envolvendo a coordenação de cadeias e sistemas produtivos, notadamente aqueles do agronegócio.

## 6. Referências

ASSOCIAÇÃO Brasileira da Indústria 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, Laurence. Análise de Conteúdo. In: BARDIN, LAURENLE. *Método*. Lisboa: Edições 70, 1977. cap. 3, p. 93-142.

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&página=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.

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 L. D. *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 L. D. 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.

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

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.

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.

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 Implementation*. 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.

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

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.

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.

SERVIÇO Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – SEBRAE. Perfil das Microempresas e empresas de Pequeno Porte. 2018. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>. Acesso em: 14 de nov. de 2021.

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

WATANABE, Kassia; ZYLBERSZTAJN, Décio. Agro-system (ags) as a tool for analysis, taking into account sustainability. *Revista Brasileira de Engenharia de Biossistemas*, 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 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. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. *RER*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 385-420. 2005