

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
de Ribeirão Preto

CADEIA PRODUTIVA DO LEITE



PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE
CADEIAS PRODUTIVAS VISANDO
COMPETITIVIDADE:
APLICAÇÕES NOS AGRONEGÓCIOS

MARCOS FAVA NEVES

RESUMO

É sobejamente conhecida a importância do agronegócio na economia brasileira e seus impactos alocativos e distributivos na geração de divisas e de emprego, na formação de capital, de renda e do PIB, na ativação do setor terciário de um sem número de municípios brasileiros que tem o forte de seu PIB e de seu valor adicionado na economia agrícola e no agronegócio.

É sabido também que a cadeia produtiva, expressão maior do agronegócio, peca por apresentar deficiências e ineficiências em seu encadeamento. Para suprir estas imperfeições, no mundo moderno há convicção que a construção de cadeias e redes com inclusão de pequenos produtores, inovação e marketing dará ao agronegócio a chance de reduzir o desemprego e a pobreza nos países em desenvolvimento. E estes conceitos de cadeias transnacionais vieram para ficar trazendo coordenação, redução de custos de transação e de incerteza, confiança, controle e criação de valor, podendo beneficiar a produção do Brasil. Por isso, a importância de se estudar e formular um método de planejamento e gestão estratégica de cadeias produtivas, objetivo deste estudo.

Para tanto, este estudo foi embasado em termos teóricos, com revisão sobre a literatura sobre cadeias e redes produtivas no agronegócio, métodos de planejamento e gestão estratégica, ações coletivas e contratos, e em termos empíricos, com o entendimento de ações coletivas identificadas para solução de problemas de coordenação em três cadeias produtivas brasileiras (trigo, laranja e leite).

Neste sentido, para o alcance do objetivo, já se vem realizando algumas contribuições no sentido de construir este método, que pode ser resumido nas seguintes etapas: (i) revisão das iniciativas de líderes e institutos de pesquisa/ universidades em planejar o futuro de uma cadeia produtiva; (ii) mapeamento e quantificação da cadeia produtiva; (iii) criação de uma organização vertical na cadeia; (iv) montagem do planejamento e gestão estratégica para a cadeia produtiva; e (v) elaboração de contratos.

Finalizando, este estudo se justifica pelo fato de empresas cada vez mais valorizarem a cooperação vertical numa rede produtiva (entre empresas de etapas tecnologicamente distintas), se unindo na formação de associações setoriais, na tentativa de aumentar sua força perante os setores concorrentes, promover o produto e desenvolver a cadeia produtiva como um todo. O desafio, portanto, é a criação de uma filosofia de gestão estratégica em cadeias agroindustriais.

Palavras-chave: Planejamento e Gestão Estratégica, Agronegócios; Cadeias produtivas; Organizações verticais;

ÍNDICE

RESUMO	2
ÍNDICE	3
1 - INTRODUÇÃO	4
1.1 - FATOS DO PORQUE DOS AGRONEGÓCIOS COMO APLICAÇÃO EMPÍRICA?.....	4
1.2 – PORQUE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CADEIAS PRODUTIVAS?	6
1.3 - UMA PROPOSTA DE MÉTODO	7
2 - OBJETIVOS E MÉTODO	9
2.1 - O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO	9
2.2 – LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES E ESCOLHA DOS CASOS SELECIONADOS	11
3 - REVISÃO DA LITERATURA	13
3.1 – CONSIDERAÇÕES SOBRE CADEIAS E REDES (NETWORKS).....	13
3.2 – CONSIDERAÇÕES SOBRE AÇÕES COLETIVAS EM CADEIAS PRODUTIVAS	18
3.3 – CONSIDERAÇÕES SOBRE AUTORES CLÁSSICOS E MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA	20
3.4 – ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO – ECT	27
3.4.1 – <i>O Papel das Instituições</i>	28
3.4.2 – <i>Racionalidade limitada, Oportunismo e a Incerteza Ambiental</i>	29
3.4.3 – <i>Especificidade de Ativos</i>	29
3.5 – CONSIDERAÇÕES SOBRE CONTRATOS NO SISTEMA AGRO-INDUSTRIAL	30
4 - DESCRIÇÃO DOS CASOS	32
4.1 – A CADEIA DO TRIGO NO BRASIL	32
4.1.1 – <i>Motivação do estudo</i>	32
4.1.2 – <i>Apresentação do mapeamento e quantificação da cadeia do Trigo</i>	32
4.1.3 – <i>Ações estratégicas propostas no Workshop da cadeia do Trigo</i>	33
4.2 – A CADEIA DA LARANJA NO BRASIL	34
4.2.1 – <i>Motivação do estudo</i>	34
4.2.2 – <i>Apresentação do mapeamento e quantificação da cadeia da Laranja</i>	34
4.2.3 – <i>Ações estratégicas propostas no Workshop da cadeia da Laranja</i>	35
4.3 – A CADEIA DO LEITE NO BRASIL	36
4.3.1 – <i>Motivação do estudo</i>	36
4.3.2 – <i>Apresentação do mapeamento e quantificação da cadeia do Leite</i>	36
4.3.3 – <i>Ações estratégicas propostas no Workshop da cadeia do Leite</i>	37
5 – CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA: UMA PROPOSTA PARA O PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE CADEIAS PRODUTIVAS (MÉTODO GECAD)	38
5.1 - INICIATIVA DE LÍDERES DA CADEIA PRODUTIVA E INSTITUTOS DE PESQUISA/ UNIVERSIDADES EM PLANEJAR O FUTURO DE UMA CADEIA PRODUTIVA	38
5.2 – MAPEAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA	38
5.3 – CRIAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO VERTICAL NA CADEIA.....	42
5.4 - MONTAGEM DO PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA PARA A CADEIA PRODUTIVA.....	44
5.5 – ELABORAÇÃO DE CONTRATOS	47
6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
6.1 – APLICAÇÕES PARA OUTRAS CADEIAS	53
6.2 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA E DO MÉTODO DE GECAD PROPOSTO.....	54
6.3 – SUGESTÕES PARA PESQUISAS E ESTUDOS FUTUROS	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS	60
ANEXO A – MAPEAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO TRIGO.....	61
ANEXO B – MAPEAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA LARANJA	62
ANEXO C – MAPEAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE.....	63

1 - INTRODUÇÃO

1.1 – EVIDÊNCIAS DOS AGRONEGÓCIOS COMO APLICAÇÃO EMPÍRICA?

“O BRASIL COMO FORNECEDOR MUNDIAL DE ALIMENTOS”

Não há qualquer contestação sobre os impactos alocativos e distributivos do agronegócio na economia brasileira. Para tanto, basta analisar suas estatísticas e sua importância na mensuração de indicadores macroeconômicos, cuja participação no Produto Interno Bruto (PIB) do país tem uma oscilação entre 30 a 35%. Para evidenciar sua relevância econômica, estatísticas oficiais (Secex/MDIC, Conab/MAPA, FIBGE), captadas neste início de 2006, mostram que o PIB do agronegócio somou R\$ 537,63 bilhões e alcançou US\$ 43,6 bilhões em exportações (saldo de US\$ 38,4 bilhões); a produção de grãos (safra 2005/06) chegará aos 122,4 milhões de toneladas, ficando pouco abaixo do recorde histórico de 123,2 milhões t da safra 2002/03.

Vale o registro também, que cerca de 35% da população economicamente ativa (PEA) do país está prestando serviços no agronegócio. Abrindo um parêntese, é citada que a captação de divisas do agronegócio vem num crescente histórico saltando 27,3% em 2004 (US\$ 39,016 bilhões) em relação à 2003 (US\$ 30,639 bilhões) e 11,7% no comparativo 2005 (US\$ 43,6 bilhões) com 2004 (US\$ 39,016 bilhões). Vale ainda o registro de que é o setor da economia brasileira que na balança comercial vem apresentando saldos significativos (US\$ 25,848 bilhões em 2003, US\$ 34,134 bilhões em 2004 e US\$ 38,416 bilhões em 2005, um salto de 48,6% no comparativo 2005 com 2003 e 12,5% na relação 2005/2004).

Estes saldos na balança comercial do agronegócio tem sido o "colchão amortecedor" de déficits de inúmeros setores no fluxo de comércio (exportações - importações) da balança brasileira. Para tanto, inúmeros produtos tem forte representação nestes saldos, com destaque para a cana-de-açúcar (principalmente açúcar), citros (com ênfase no suco), café com a liderança do Brasil nas exportações mundiais e, mais recentemente, também no setor de carnes (principalmente a bovina e a avícola). Estas estatísticas evidenciam a expressiva representatividade do agronegócio brasileiro, principalmente nos seus principais indicadores como geração de divisas e de emprego, formação de capital e renda, ativação do setor terciário da economia (serviços, comércio, transporte) induzindo a interiorização do desenvolvimento no país, pelo fato de que a maioria dos municípios brasileiros tem o forte de seus PIB's na economia agrícola e do agronegócio.

Em tecnologia, destacam-se sistemas de irrigação localizada, defensivos de última geração, máquinas eficientes, sementes melhoradas, sistemas de monitoramento por satélite, entre outras, fruto de investimentos privados e públicos das empresas de insumos aqui instaladas (que bateram recordes de vendas em 2003 e 2004) e ao papel impressionante da Embrapa e de outros centros de pesquisa públicos. Não se pode deixar de falar na possibilidade brasileira de dupla safra nas áreas produtivas. Estima-se que em 2010 quase 20% da safra de milho será "safrinha".

Em gestão agropecuária, uma fazenda hoje apresenta uma "arquitetura" diferente. É um conjunto de contratos e agentes articulados, seja com insumos, revendas, prestadores de serviços, técnicos, comercializadores, e outros. A fazenda fica cada vez mais enxuta, eficiente e empresarial. Muda o perfil e a imagem do "fazendeiro".

O Brasil apresenta grande potencial para crescer e suprir os mercados demandantes. Dos 845 milhões de hectares existentes no Brasil, apenas cerca de 50 milhões são atualmente usados. Outros 42 milhões não podem ser usados por serem cidades, estradas, lagos, entre outros. 444 milhões são florestas e devem ser usados sustentavelmente, aproveitando os US\$ bilhões da biodiversidade. Então algo entre 130 a 140 milhões de hectares ainda não usados no Cerrado, bem como 170 milhões de hectares de pastagens, sendo que parte destas podem ser convertidas para grãos e outras culturas. Soja pode ser produzida numa área entre 50 a 100 milhões de hectares, gerando algo entre 150 a 300 milhões de toneladas, se o mercado mundial assim desejar.

Os holandeses já estão há tempos priorizando na agenda a construção de cadeias e redes Norte-Sul. Dão como certo que cada vez mais alimentos serão produzidos no Sul e consumidos no hemisfério Norte. É papel da OMC apenas acelerar - ou tentar retardar - o fato. Ativos produtivos (fábricas) estão sendo transferidos de ambientes onde existem elevadas pressões ambientais para ambientes com mais espaço, menores pressões e mais competitivos.

A Europa é um mercado de 1 trilhão de dólares/ano em alimentos. É fato que uma parcela importante do consumidor europeu está mais rigorosa devido aos problemas de contaminações sanitárias, inclusive com grande repercussão na mídia. Eles querem, além da segurança, diversidade, suprimento regular, informação e transparência. Porém, tem uma grande parte que também quer preço baixo.

Empresas estão divulgando o equilíbrio no tripé "people, planet, profit" (pensando sempre em pessoas, no planeta e no lucro). Varejistas ficam mais fortes com suas marcas, responsabilidades maiores por produtos mal escolhidos, tentando delegá-la a sua cadeia de suprimentos. A tecnologia evoluiu na detecção de contaminações e organizações de consumidores estão cada vez com maiores orçamentos para servirem como "fiscais", até exagerando.

Para produtores rurais, a conta da rastreabilidade piora as margens, já agravadas com o recente crescimento dos custos de produção no Brasil. Este custo deve ser distribuído na cadeia e neutralizado com possíveis externalidades positivas da rastreabilidade, que são os possíveis ganhos em processos de gestão da qualidade, adaptação ambiental, segurança do alimento, planejamento de produção, informações ao consumidor, transparência e diferenciação de produtos, gestão de resíduos e otimização logística.

A maior liberalização das trocas deve ser feita propiciando aos pequenos produtores chance de ter acesso ao mercado. Uma das únicas formas de competição com equilíbrio é via associativismo e cooperativismo. Cooperativas brasileiras devem, na agenda, buscar construir cadeias e redes globais. É hora de ousar. O valor gerado pelas cadeias produtivas internacionais não deve ser quase totalmente capturado pela distribuição ou pela indústria exportadora. Para a distribuição de renda e desenvolvimento regional é necessário que o valor chegue também aos milhares de produtores, movimentando efetivamente outros setores da economia com os "dólares" da exportação. Isto exigirá coordenação e até criar uma terceira parte para ver os desequilíbrios e facilitar o desenvolvimento com coerência de valores, objetivos, estratégias e competências.

É papel do Governo fornecer o ambiente para investimento, com leis e regulamentos, instituições respeitadas (entre elas o direito de propriedade), viabilizar investimentos em parcerias para a adequada infra-estrutura (portos, aeroportos e cadeia do frio), fornecer defesa sanitária e serviços, promover a organização de pequenos agentes, assistir e treinar na aplicação de tecnologia, dar suporte, experiência e confiança para a formação de cadeias produtivas coordenadas.

Gestão governamental deve ser profissional e executiva, e política de comunicação internacional preocupada com os "clientes da produção do país", dando mensagens claras do respeito às leis e da promoção das condições para investimentos.

As mudanças demográficas que o mundo vem passando devem ser monitoradas de perto para o posicionamento estratégico do Brasil. Projeções para 2050 indicam que a população da Índia será de 1,5 bilhões de pessoas, a China terá 1,4 bilhões, EUA 410 milhões, Paquistão 350 milhões, Indonésia 300 milhões. Com o crescimento destes países - todos em termos de renda (exceto pelos EUA) - será nítido o aumento de consumo que demandarão em proteína animal, grãos, em síntese, não terão como não ser enormes mercados para a produção vinda do Brasil. De forma análoga, diversos países terão redução populacional. Estima-se que a Rússia caia de 150 para 110 milhões de habitantes até 2050, e a Itália de 57 para 44 milhões (ONU, 2005).

Também não se pode deixar de falar no envelhecimento da população e as conseqüências deste fato. Segundo a mesma ONU (2005), as populações de Japão, Eslovênia, Itália, Cingapura, Espanha, Grécia, República Tcheca, terão idades médias de 53 anos em 2050. Imagine o que isto representa em impactos de consumo, linhas de produtos, embalagens e outros fatores.

Tudo indica que o simples fato da Organização das Nações Unidas divulgar que a cada 5 segundos uma criança morre de fome no mundo, mostra que a questão da produção e distribuição de alimentos não está resolvida. Programas de Governo, assistencialismo, entre outros são assuntos que pautarão as agendas, tal como as reuniões do Fórum Econômico Mundial em Davos.

É preciso acompanhar as mudanças culturais e os impactos no consumo. A título de ilustração, a *obesidade* está sendo cada vez mais questionada pela sociedade, e a responsabilidade das indústrias tende a ser maior para seus produtos. As implicações disto vão desde restrições a comunicação infantil de alimentos supérfluos, até um reposicionamento da linha de produtos, algo recentemente feito pela empresa McDonalds, um dos principais alvos de ataque pela sociedade americana. Saladas, lanches mais leves, frutas entraram em seu cardápio e a comunicação da empresa se volta à atividade física.

Em síntese, conceitos de cadeias transnacionais vieram para ficar e crescerão com a redução das barreiras, trazendo coordenação, redução de custos de transação e de incerteza, confiança, controle e criação de valor, podendo beneficiar a produção do Brasil. Os retornos algumas vezes não são bons, pois o mercado é competitivo, porém atingir escala em tudo será de fundamental importância para competir. Desenvolver *expertise* em construção de cadeias locais para a criação das internacionais, pois existem muitas oportunidades no mercado internacional onde barreiras não existem.

Vai sendo construída na Europa a mensagem que a abertura comercial, construção de cadeias e redes com inclusão de pequenos produtores, inovação e marketing dará ao agronegócio a chance de reduzir o desemprego e a pobreza nos países em desenvolvimento.

1.2 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE CADEIAS PRODUTIVAS?

A despeito da variedade de definições e conceitos de estratégia, Besanko et al. (2000) comentam que muitos possuem frases comuns como “metas de longo prazo”, “políticas” que sugerem que estratégia está relacionada com decisões que a empresa toma e as conseqüências do seu sucesso ou falha. No desenvolvimento dos conceitos de estratégia e sua ligação com os objetivos, Ansoff (1965) diferencia essas relações de conceitos comentando que o objetivo é visto como o ponto onde se quer chegar e a estratégia é o meio para se chegar ao objetivo.

Gestão Estratégica será fundamental para se atacar os desafios para que uma posição de importante fornecedor mundial de alimentos seja atingida. Existe o desafio do país: estabilidade política, superar os desafios macroeconômicos das elevadas taxas de juros, escassez de recursos financeiros, problemas tributários, bem como problemas na infra-estrutura de transporte, meio-ambiente, riscos na defesa sanitária, entre outros. Estado e setor privado devem operar juntos nesta agenda, exaustivamente discutida. Marcos regulatórios claros, que não “seqüestrem” recursos de investidores.

Outro desafio é o de crescer em *commodities*, aumentando cada vez mais a participação no mercado internacional e removendo gradualmente outros produtores mundiais. A luta deve ser por acesso a mercados, algo que vem sendo feito pelo Governo e pela iniciativa privada, de maneira articulada.

Associativismo (coordenação horizontal). Para a inclusão de produtores no moderno agronegócio brasileiro, é necessária a cooperação, e aí as Cooperativas têm papel importante, devendo interagir mais internacionalmente, comprando e vendendo diretamente a outra fora do país, com a marca cooperativista.

Também está na hora das cadeias produtivas fazerem estudos que mostram onde está a captura de valor. Aplicação das ferramentas do marketing, especialmente a inteligência de marketing, prospecção de novos mercados e compradores potenciais, a inovação em termos de produtos, serviços e marcas, a exploração de nichos de mercado e a comunicação. Em canais de distribuição, além de entendê-los, aproveitar as oportunidades geradas pelas grandes redes varejistas mundiais, comprando alimentos aqui para distribuir em todas as suas lojas no mundo. Exportar serviços, royalties e marca (franquias de alimentos iniciam a internacionalização) e priorizar o crescente segmento de alimentação fora do

lar, o *foodservice*. Ou seja, trazer os preços de gôndola dos produtos que são produzidos no Brasil e verificar a que preços saem daqui e a que preços são vendidos no exterior. Quais as etapas, que valor cada agente agrega nas etapas e quais os preços cobrados. Três pequenos pedaços de carne bovina custam R\$ 60 na Inglaterra. Considera-se extremamente salutar finalmente o Brasil ter montado entrepostos de armazenagem e distribuição de produtos na Europa. Este esforço deve ser incentivado, e muito.

O mercado da *agro-energia*, e aqui entra o álcool combustível, etanol, biodiesel. O Brasil é um forte candidato para assumir a transformação dos raios solares em energia. Estima-se que em 2050, a biomassa já será uma das principais fontes de energia, devendo ser, junto com a solar, a principal em 2100. Empresas de petróleo, entre elas a Shell, apresentam uma matriz energética em seu planejamento para 2020, que considera agroenergia, reaproveitamento de lixo, entre outras fontes. São agora empresas de energia, e não de petróleo, já que de outra forma estarão com problemas em 2050.

As barreiras mercadológicas. Não restam dúvidas que a partir do momento em que a produção vinda do Brasil for superando barreiras tarifárias e não tarifárias, surgirão as barreiras de acesso aos consumidores e mercados. Uma grande rede de supermercados inglesa estampa painéis em suas lojas dizendo que ela esta dando suporte aos produtores locais, pois 97% da carne lá vendida, 100% do leite e dos ovos são comprados de produtores ingleses. De maneira análoga, não é difícil encontrar nos EUA a seguinte mensagem: "orgulhosamente vendemos carnes americanas". Estas barreiras de acesso aos consumidores, de confiança nas marcas, nos produtos serão as próximas, e são infinitamente mais complexas de serem trabalhadas.

Também é preciso monitorar quais caminhos as empresas instaladas em mercados altamente protegidos deverão tomar após a abertura. A indústria inglesa de açúcar, por exemplo, vem focando sua produção para crianças de renda mais alta, através de uma oferta de produtos orgânicos. Com certeza com a redução das barreiras, a produção brasileira de açúcar entrará no mercado local, e deve ocupar segmentos industriais de mercado (por exemplo, açúcar para refrigerantes). É interessante analisar a segmentação internacional e tentar antever os movimentos empresariais pós-abertura.

Em orgânicos, acredita-se num mercado crescendo 30% ao ano, de mais de US\$ 30 bilhões em 2005. Existe espaço e margens para que empresas e cooperativas aloquem suas produções para este mercado. Vale destacar aqui o esforço do Grupo Balbo, com a marca Native, exportando produtos com a marca para mais de 33 países.

Sobre responsabilidade social das empresas do agronegócio, muito tem sido feito no Brasil e muito mais será cobrado no futuro. Ações de tratamento adequado de recursos humanos, de melhoria das comunidades e vínculo com o desenvolvimento de indicadores sociais no nosso país.

É nítido que ações coletivas de comunicação visando promover produtos trazem resultados. A campanha *Got Milk*, do setor leiteiro nos EUA, usando a modelo Gisele Bündchen como garota propaganda, aumentou o consumo per capita de leite em mais de 5 litros por habitante. Cada US\$ 1 investido na promoção do suco de laranja da Flórida, EUA, retornou US\$ 6 para a cadeia produtiva. No Brasil, também existem exemplos, como o SIC (Serviço de Informação da Carne Bovina), mas que possuem na sua maioria dificuldades de obtenção de recursos. O leitor curioso pode entrar na internet e através dos mecanismos de busca, visitar o trabalho feito pelo "Beef" e "Got Milk" nos EUA, pelo Café da Colômbia, pelas Uvas do Chile, entre outros.

Finalmente, a inovação, a criatividade devem ser pontos de procura permanente. A Embrapa deve ser o principal centro de inteligência a pesquisar modificação genética, inovações de produtos e processos para o mundo.

1.3 - UMA PROPOSTA DE MÉTODO

Hoje em dia, o planejamento é indispensável para a compreensão das cadeias produtivas, monitoramento do ambiente internacional e ajustamento de ofertas às mudanças em curso. A construção e elaboração de um planejamento e gestão estratégica de cadeias produtivas e suas aplicações estão apoiadas neste estudo.

2 - OBJETIVOS E MÉTODO

"O método científico de pesquisa é um conjunto de passos específica e claramente determinados para obtenção de um conhecimento, passos estes aceitos pelas pessoas que estudaram e militaram na área em que foi realizada a pesquisa" (SELLTIZ et al., 1965).

"Não se deve considerar as pesquisas pura e aplicada como opostas. As duas não são mutuamente exclusivas. Há uma interação entre elas, que pode ser ainda maior. Boa pesquisa teórica pode ser aplicada a problemas práticos e pesquisa aplicada pode contribuir para a teoria". Complementam a idéia dizendo que "é essencial, mesmo na pesquisa aplicada, um quadro de referência teórico, pois, em última análise, o grande poder da ciência parece residir no desenvolvimento de princípios gerais que se aplicam a muitos problemas práticos" (GOODE & HATT, 1952, P.53).

O objetivo central deste estudo é **elaborar uma proposta para o Planejamento e Gestão Estratégica de Cadeias Produtivas (GECad)**. Para um melhor direcionamento e detalhamento do objetivo geral, tem-se a necessidade de desdobrá-lo em **três objetivos específicos**:

- Identificar contribuições de outros pesquisadores nos assuntos ligados a planejamento e gestão estratégica, coordenação de cadeias produtivas em agronegócios;
- Apresentar um resumo do mapeamento e quantificação de três diferentes cadeias produtivas no Brasil e as ações coletivas que compõe uma agenda estratégica para resolver problemas de coordenação em cada cadeia;
- Adaptar o método de planejamento e gestão estratégica de marketing para uma cadeia produtiva, chegando a uma proposta de método para a Gestão Estratégica de Cadeias (GECad).

Os procedimentos metodológicos para a elaboração desta pesquisa são compostos de três fases que buscam atender os objetivos da pesquisa. A figura 2.1 sintetiza o relacionamento entre os objetivos e os procedimentos metodológicos utilizados.

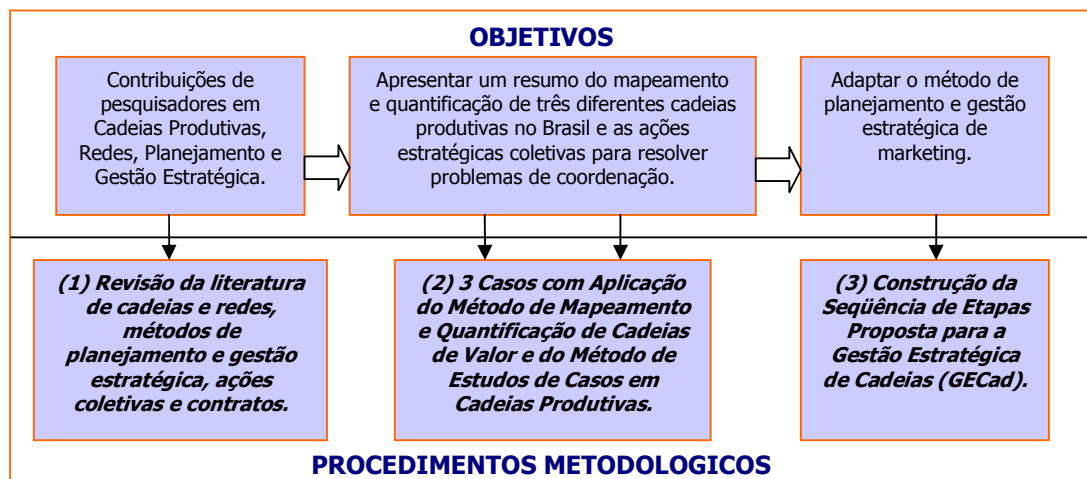


Figura 2.1 - Relação entre os Objetivos e os Procedimentos Metodológicos
Fonte: Elaborado pelo autor.

Dito isso, segue um detalhamento do método do estudo de caso, que será utilizado na descrição dos exemplos de três cadeias produtivas no Brasil.

2.1 - O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO

Dentro do contexto de uma pesquisa exploratória e qualitativa, o trabalho atual fará uso do método (ou estratégia) de estudo de casos múltiplos proposto por Yin (1989). A utilização de casos múltiplos permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, sem necessariamente se considerar a lógica de amostragem, como se utiliza normalmente em "surveys". Em adição, a decisão sobre o número de casos (ou replicações) irá depender do grau de certeza que

se quer ter sobre os resultados da pesquisa (trata-se, analogamente, de uma decisão similar à da significância de um teste estatístico) (YIN, 1989).

A essência de um estudo de caso é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: os motivos pelas quais foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (SCHRAMM, 1971 apud YIN, 1989). Em adição, o estudo de caso permite a descrição sistematizada de experiências entre empresas, cadeias ou redes de empresas. Dessa forma, gera riqueza porque possibilita o acompanhamento de fluxos reais (de produtos, finanças, riscos, negociação, informação, social) e identifica como os problemas são reconhecidos e solucionados.

Bonoma (1985) e Lazzarini (1997) acreditam que o estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam contribuir para um certo referencial teórico que precisa de consolidação e/ou aperfeiçoamento. Sem este enfoque, o estudo de caso acaba tornando-se apenas uma história bem contada.

Antes de detalhar com maior profundidade esse método de pesquisa, vale lembrar que não se pode confundir os estudos de caso para fins de ensino com aqueles para fins de pesquisa, que serão discutidos no presente trabalho. No primeiro caso, busca-se estabelecer apenas um quadro didático para discussão e debate entre estudantes, não se preocupando necessariamente em refletir, com precisão e abrangência, fenômenos reais (YIN, 1989; CAMPOMAR, 1991).

Yin (1989) afirma que um método de pesquisa é como um "esquema" de pesquisa, que trata de, pelo menos, três problemas: quais questões estudar, quais dados coletar e como analisar os resultados. O autor fornece um roteiro para operacionalização dos estudos de casos, que pode ser resumido em:

- *As questões do estudo*, onde se deve preparar um conjunto de questões a serem exploradas e respondidas durante a pesquisa. A estratégia de estudo de caso é mais apropriada para responder questões do tipo "como" e "por que". Portanto, as questões básicas do estudo foram definidas:
 - Como planejar estrategicamente o futuro de uma cadeia produtiva?*
 - Como aumentar o valor de uma cadeia produtiva?*
- *As proposições do estudo*, que direcionam a atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo. As proposições desse trabalho são:
 - P1: Diferentemente do ambiente interno às organizações, a governança (coordenação) do planejamento e gestão estratégica de cadeias produtivas é bastante difusa;*
 - P2: As organizações verticais são as entidades mais adequadas para implementar e controlar o planejamento e gestão estratégica de cadeias produtivas.*
- *A unidade de análise do estudo de caso*, que se refere à unidade central do problema de pesquisa. Embora seja normalmente definida como sendo indivíduos, grupos ou organizações, ela pode ser também uma atividade, um processo, um aspecto ou uma dimensão do comportamento organizacional e social (MCCLINTON et al., 1983 apud LAZZARINI, 1997).

Neste enfoque, Yin (1989) diferencia dois tipos de casos, em função do nível de contextualização das unidades de análise consideradas: os casos holísticos e os casos incorporados. Nos casos holísticos, o foco maior é centrado no contexto geral do fenômeno. Nos casos incorporados, o foco é desviado para sub-unidades de análise, inseridas em um contexto mais amplo. O presente estudo utilizou como *unidade de análise a cadeia produtiva* e, sendo do tipo incorporado, tem como *sub-unidades*:

- os atores participantes e sua representatividade na cadeia;*
 - a organização vertical e sua importância no planejamento e gestão estratégica da cadeia.*
- *A lógica de ligação dos dados às proposições*, ou seja, uma análise conjunta entre revisão teórica e resultados dos casos. Isso foi feito ao longo da descrição dos casos.
 - *Critério de interpretação dos fatos (descobertas do estudo)*, através do qual é feito o embasamento teórico dos fatos do estudo, de maneira a propor generalizações analíticas (teóricas). No presente trabalho, a generalização analítica foi a contribuição metodológica do planejamento e gestão estratégica de cadeias produtivas.

2.2 – LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES E ESCOLHA DOS CASOS SELECIONADOS

A coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com especialistas e pesquisadores dessas três cadeias produtivas. As pessoas selecionadas deveriam possuir as seguintes características: ter acesso às informações e dados do setor em estudo, possuir conhecimento acumulado da cadeia produtiva proveniente de suas experiências profissionais, estar disposto a colaborar com a pesquisa e fornecer um “canal” aberto de comunicação para futuros contatos. No entanto, o método do caso possui algumas críticas, que giram em torno, basicamente, de dois grandes aspectos (YIN, 1989; GOODE & HATT, 1952):

- Menor rigor metodológico apresentado pelas pesquisas que fizeram uso desta técnica;
- Influência de pontos de vista pessoais dos pesquisadores no formato final do estudo de caso.

A razão destas críticas deriva da impressão disseminada no ambiente acadêmico de que o estudo de caso é um método relativamente fácil de ser operacionalizado, sem maiores preocupações metodológicas. E Yin (1989, p. 62) ressalta esse ponto quando diz: “A percepção comum é que eles [os pesquisadores em estudo de caso] terão de aprender somente um conjunto mínimo de procedimentos técnicos, que quaisquer deficiências em habilidades formais e analíticas serão irrelevantes, e que o estudo de caso irá permitir que eles simplesmente ‘contem o caso como ele é’”. Mas Yin (1989, p. 62) admite que “o problema é que temos poucos modos de visualizar e testar a habilidade de um investigador em elaborar bons estudos de caso”.

Portanto, foram tomadas algumas precauções para evitar que o pesquisador, deliberadamente, enviesse seus próprios dados, de forma a comprovar pressuposições iniciais. São elas:

- Foram evitadas perguntas diretas sobre o dimensionamento detalhado das operações e outras informações relacionadas;
- O fato de a maioria das firmas nessas cadeias produtivas operar como uma Sociedade Anônima (S.A.) de Capital Fechado gera uma certa resistência a fornecer informações sobre seus negócios. Mesmo assim, foram obtidas informações suficientes para a análise empírica proposta, dado que nenhuma delas é uma informação estratégica e confidencial às empresas;
- É importante registrar que o pesquisador tem um histórico de pesquisas com esse objeto de estudo;
- Procurou-se uma situação confortável, para que os entrevistados não se inibissem diante do pesquisador;
- As pesquisas que avançaram para o levantamento de dados foram aquelas em que o entrevistado concordou em fornecer as informações e não demonstrou nenhuma forma de resistência que pudesse comprometer a autenticidade dos dados.

Além disso, essa fase de levantamento de informações contou com três workshops, uma para cada cadeia produtiva, para validação dos resultados da mensuração, identificação de problemas de coordenação existentes no sistema e proposta de ações coletivas. Para atingir esses objetivos, foram formados grupos focais (heterogêneos) com representantes de diferentes segmentos da cadeia. Esses grupos discutiram por um tempo determinado (supervisionados por pesquisadores) para levantamento dos principais problemas de coordenação existentes e as ações corretivas que poderiam ser implementadas conjuntamente.

As entrevistas efetuadas, os grupos focais organizados e as informações obtidas permitiram que os relatórios dos estudos de casos tivessem a seguinte estrutura:

- a) Motivação do estudo;*
- b) Apresentação do mapeamento e quantificação da cadeia produtiva;*
- c) Ações estratégias propostas no Workshop da cadeia produtiva;*

Os três estudos de caso realizados foram selecionados intencionalmente, do setor de agronegócios, devido a importância deste setor ao país (representa 40% do PIB e contribui com quase que a totalidade do saldo da balança comercial) e pela inserção do pesquisador na área. São três cadeias produtivas com distinções interessantes para serem exploradas. Uma é nitidamente importadora, outra quase que totalmente exportadora e a terceira, não apresenta comércio internacional relevante.

3 - REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção são levantadas e discutidas as principais correntes teóricas que se relacionam com o tema de pesquisa proposto, que são utilizados como base para o método de GECad. São comentados alguns conceitos a respeito de cadeias e redes, ações coletivas, contratos, gestão estratégica e economia dos custos de transação, onde procurou-se relacionar e adaptar esse arcabouço para a gestão estratégica de cadeias produtivas.

3.1 – CONSIDERAÇÕES SOBRE CADEIAS E REDES (NETWORKS)

Dois enfoques diferentes, desenvolvidos em épocas e lugares distintos, mostram similaridades a respeito da estrutura das cadeias produtivas. O primeiro, desenvolvido por Goldberg (1968) nos EUA, ampliou o conceito e apresentou o termo *commodity system approach* (CSA), avaliando os sistemas de produção de citrus, trigo e soja. O enfoque CSA, além de analisar a relação tradicional de compra e venda, avalia as influências institucionais, concluindo que o destino final dos produtos agrícolas não era o consumidor final, mas sim a agro-indústria, influenciando assim a análise dos sub-sistemas que compõem o sistema agro-industrial.

Segundo Goldberg (1968), o CSA envolve:

"Um sistema de commodities que engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio".

As principais características do *Enfoque do Sistema de Commodities (CSA)* são:

- Escola americana originada na segunda metade do século XX, a partir de trabalhos de Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968);
- Conceito de utilização imediata e simples;
- Estabelecimento do termo *agribusiness*;
- Discussão da especialização da produção rural e sua profissionalização;
- Introdução da questão de dependência intersetorial;
- Concretização da importância do conceito do *agribusiness* como um sistema integrado, seja economicamente ou socialmente;
- Metodologicamente, os estudos focalizavam a seqüência de transformações por que passam os produtos;
- Preocupação com a capacidade de coordenação do sistema, que é afetada pelos ambientes econômicos e institucionais;
- Menções sobre a importância das relações contratuais como mecanismos de coordenação;
- Os estudos eram focalizados no sistema de um único produto e definindo um *locus* geográfico;
- Reforça as diferenças entre os sistemas do *agribusiness* e os demais sistemas industriais;
- Focaliza as estratégias das corporações.

As bases teóricas para o CSA derivam da teoria neoclássica da produção e da matriz insumo-produto de Leontief. Tal enfoque foi a base para a introdução das análises de dependência intersetores e também expressa preocupação na mensuração da intensidade de ligação entre os elos da cadeia (ZYLBERSZTAJN, 2000). Dessa forma, a metodologia do CSA enfatiza a seqüência de transformação dos produtos no sistema.

Goldberg (1968) ainda destaca a importância do uso do enfoque sistêmico no apoio às decisões corporativas.

O segundo enfoque de cadeias, proposto por Morvan (1985), considera uma cadeia ("*filière*") como um conjunto de operações relacionadas para a transformação de um produto. Essas operações são influenciadas pela tecnologia e possuem interdependência complementar, segundo Batalha (2001). A análise de *filière*, de acordo com Morvan (1985), é um importante instrumento para descrever os

sistemas, definir o papel da tecnologia na estruturação de sistemas produtivos, organizar a integração dos estudos e analisar as políticas industriais e estratégias de empresas e associações.

Zylbersztajn (2000) destaca as principais características do Conceito de Sistema (*Filière*) Agroalimentar:

- O conceito de *filière* é um produto da escola de economia industrial francesa;
- Aborda a seqüência de atividades que transformam uma *commodity* em produto pronto para o consumidor final;
- Originou o conceito de sistemas a partir de relações intersetoriais;
- Focaliza aspectos distributivos e estratégias governamentais, embora também possa ser utilizado na definição de estratégias no plano da firma;
- Esse enfoque considera que as fronteiras dos sistemas podem se modificar ao longo do tempo.

Zylbersztajn (2000) ainda apresenta pontos comuns entre essas duas visões. Tais pontos são resumidos a seguir:

- Ambos focalizam o processo produtivo e possuem caráter descritivo;
- Os dois modelos compartilham da base analítica sistêmica e enfatizam a variável tecnológica;
- A interdependência entre as estratégias no plano da empresa e no plano do sistema, implicando na possibilidade do desenvolvimento de mecanismos sistêmicos de coordenação;
- Os dois modelos consideram que a integração vertical é importante para explicar o mecanismo de coordenação sistêmica, sendo que o conceito de integração vertical e contratos são substitutos.

O enfoque sistêmico está cada vez mais direcionando os estudos relacionados aos problemas afetos aos agronegócios. Na perspectiva sistêmica, a competitividade empresarial exige eficiência interna e inter-organizacional. Nesse sentido, é preciso associar competitividade à organização interna eficiente e aos sistemas de comunicação e coordenação de atividades inter-firmas num sistema de produção agroindustrial (SCRAMIM & BATALHA, 1999).

A partir do final dos anos 60, diversas análises de sistemas agroindustriais foram realizadas nos Estados Unidos, tomando um enfoque sistêmico de produto como referencial de pesquisa. Estudos foram realizados por universidades, em parceria com o departamento de agricultura, para os setores de suinocultura, avicultura, carne bovina, laticínios e grãos, entre outros. A motivação para essa série de estudos foi a necessidade de melhor compreender as formas de organização dos sistemas agroindustriais norte-americanos, que, à época, passavam por transformações significativas nos padrões de controle e coordenação vertical. A predominância até então típica dos mercados locais, como principais coordenadores das relações entre produtores, processadores e outros atores dos sistemas agroindustriais, foi alterada para mecanismos mais complexos de coordenação, envolvendo contratos, integração vertical ou parcerias. (BATALHA, 1999).

Em muitas situações reais a interdependência entre os elos do sistema é tão grande, que as decisões internas – como redução do *lead-time* de produção, utilização de técnicas de planejamento e controle da produção mais sofisticada, assim como a implantação de um sistema de informação interno mais informatizado – têm pouca efetividade. Entretanto, uma ação mais integrada poderia trazer benefícios para todos os integrantes do sistema (SAITO *et al.*, 1999).

Foi no início dos anos 90, com a clássica obra de Ney Bittencourt Araújo, Ivan Wedekin e Luis Antonio Pinazza, que o conceito de agronegócios chegou no Brasil e se difundiu, entrando em empresas, universidades e centros de pesquisa. Envolve o conceito de negócios, mais do que a economia agrícola tradicional.

Zylbersztajn (2005a) afirma que, no Brasil, houve grupos pioneiros no estudo das cadeias agroindustriais, com destaque para o trabalho de Ângela Kageyama da UNICAMP e de Geraldo Muller, então no CEBRAP. Entretanto o enfoque dado ao tema das cadeias era centrado no debate das políticas públicas e do tema distributivo, ficando a estratégia privada em segundo plano. No início dos anos 90, o Programa de Estudos dos Negócios Agroindustriais (PENSA), vinculado a USP, introduziu duas novas vertentes ao debate. Sob a influência de Ray Goldberg de Harvard, focalizou a análise das cadeias olhando a organização dos mercados interligados, permitindo o estudo da competitividade.

Sob influência de Douglass North (Washington University) e Oliver Williamson (Universidade de Berkeley), inseriu o papel instituições e dos custos de transação nas cadeias produtivas. A soma das duas vertentes permitiu o avanço dos estudos e da atuação prática sobre as cadeias agroindustriais, não apenas das políticas públicas, mas principalmente das estratégias privadas.

Dessa forma, segundo Zylbersztajn (2000), os sistemas agroindustriais, SAGs comportam os seguintes elementos fundamentais para a sua análise descritiva: os agentes, as relações entre eles, os setores, as organizações de apoio e o ambiente institucional. Tais elementos estão esquematizados na figura 3.1.

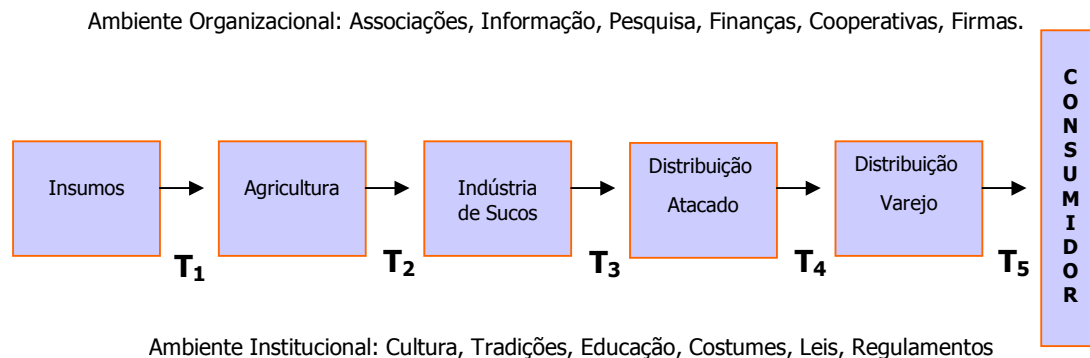


Figura 3.1 – Sistema de *agribusiness* e transações típicas.
Fonte: Zylbersztajn (2000).

Segundo Zylbersztajn (2005a), o Estado cumpre um papel essencial nesse processo. Deve prover os incentivos para os agentes atuarem, sendo os incentivos mais importantes, aqueles que asseguram bens públicos redutores de custos de transação. Em especial a definição de direitos de propriedade, a capacidade de resolver disputas judiciais em tempo hábil, a capacidade de fazer valer a lei e a estabilidade institucional.

A difusão do conceito de cadeias agroindustriais não quer dizer que todos compreendam as intrincadas relações que conectam produtores de insumos agrícolas, agricultores, processadores de alimentos, os supermercados e finalmente os consumidores. Sejam os agentes privados, sejam os gestores públicos, restam dúvidas a respeito de como desenvolver instituições redutoras dos custos de transação para o adequado funcionamento das cadeias produtivas. Existem dificuldades na construção de cadeias de produção ou na reconstrução de cadeias em declínio (ZYLBERSZTAJN, 2005a).

O estudo de redes e cadeias também tem elucidado a questão de que a crescente colaboração entre empresas tem um efeito marcante na competição, o que geralmente leva a um aumento na rivalidade. Neste artigo, destaca-se a crescente competição entre cadeias produtivas, apesar da existência da competição entre empresas participantes de uma mesma cadeia produtiva.

De Man (2005) destaca três novas formas de competição. A primeira é a “*co-opetição*”, onde as empresas cooperam e competem ao mesmo tempo. A segunda é a competição baseada em grupos, onde grupos de empresas competem com outros grupos de empresas. Por fim, existe a competição baseada em organizações, onde as redes capacitam pequenos grupos competirem com grandes grupos. Fazendo um paralelo para as cadeias em questão, verifica-se a existência desses tipos de competição, o que reforça os resultados e a importância das ações em rede.

Atualmente, a competição aflora na economia das redes. Novas regras do jogo competitivo têm forçado as empresas a adaptar-se a uma nova situação competitiva, onde o efeito líquido dessa interação é que a natureza da competição está mudando rapidamente, onde colaboração e competição interagem numa complexa rede de relacionamentos, que trás desafios para os formadores de políticas, pesquisadores e gestores (DE MAN, 2005).

Outras teorias também podem ser aplicadas a essas análises de cadeia. A cadeia de suprimentos é vista como um sistema que integra fornecedores de matérias primas, indústrias, agentes de distribuição e consumidores (STEVENSON apud OMTA et al., 2001). O enfoque de gestão da cadeia de suprimentos de alimentos, entretanto, também tem sofrido mudanças na última década (LINDGREEN et al., 2005). Tendo tradicionalmente adotado transações de curto prazo, a indústria de alimentos e os agronegócios mudaram suas práticas de marketing assim que se tornaram parte de interações e relacionamentos horizontais e verticais e redes (BARKEMA, 1992; BARRY et al., 1992; LINDGREEN et al., 2005).

Com isso, as empresas situadas na estrutura de um canal de distribuição e/ou cadeia de suprimentos não são as únicas que influenciam o sistema. Também existem empresas denominadas "facilitadoras" (não têm direitos de propriedade sobre o produto – ex: transportadoras, seguradoras, certificadoras, estocadores, operadores logísticos e outros), as interfaces com outras redes, seja em obtenção de insumos ou subprodutos, a *reversão* da rede (comum nos casos onde existe reciclagem de produtos ou retorno de produtos via "recall", que exigem participação dos distribuidores) e os *impactos* trazidos pelas variáveis incontroláveis (ambientes político-legal/institucional, econômico, sócio-cultural e tecnológico). Fora isto, a presença dos concorrentes colocados na rede da empresa permite também com que se pense nas ações coletivas que empresas podem estar fazendo em termos de marketing (exemplos vão desde a participação numa associação setorial como montar uma joint-venture exportadora entre concorrentes).

Define-se assim, o modelo teórico de *rede da empresa* (network da empresa) como o conjunto de empresas fornecedoras e distribuidoras da empresa foco sendo analisada (no caso individual), ou da aliança sendo analisada (no caso de conjuntos de empresas que gerenciam uma mesma marca). Estas empresas desempenham o fluxo de produtos, serviços, comunicações, informações, pedidos e pagamentos necessários para ligar desde os fornecedores de insumos utilizados na produção até os consumidores finais de seus produtos ou de produtos processados a partir destes.

O conceito de redes varia de acordo com a amplitude do recorte usado. Neste texto esta sendo trabalhado uma abordagem de recorte por empresa analisada, ou seja, a "rede da empresa". Neste sentido, o processo é analisar uma empresa e seu conjunto de fornecedores e distribuidores, as relações existentes entre estes e a relação com o ambiente. É na essência uma *abordagem de interação e relacionamentos*. Este conceito é muito usado pelo "International Marketing and Purchasing Group – IMP", que já passa a ser uma abordagem conhecida como método ou abordagem IMP (GEMUNDEN et al., 1997; BRIDGEWATER; EGAN, 2002; FORD, 1998; HAKANSSON; SNEHOTA, 1998; GADDE; HAKANSSON, 2001).

A título de ilustração, o desenho de uma rede de uma empresa (no caso uma indústria agroalimentar) é mostrado na Figura 3.2.

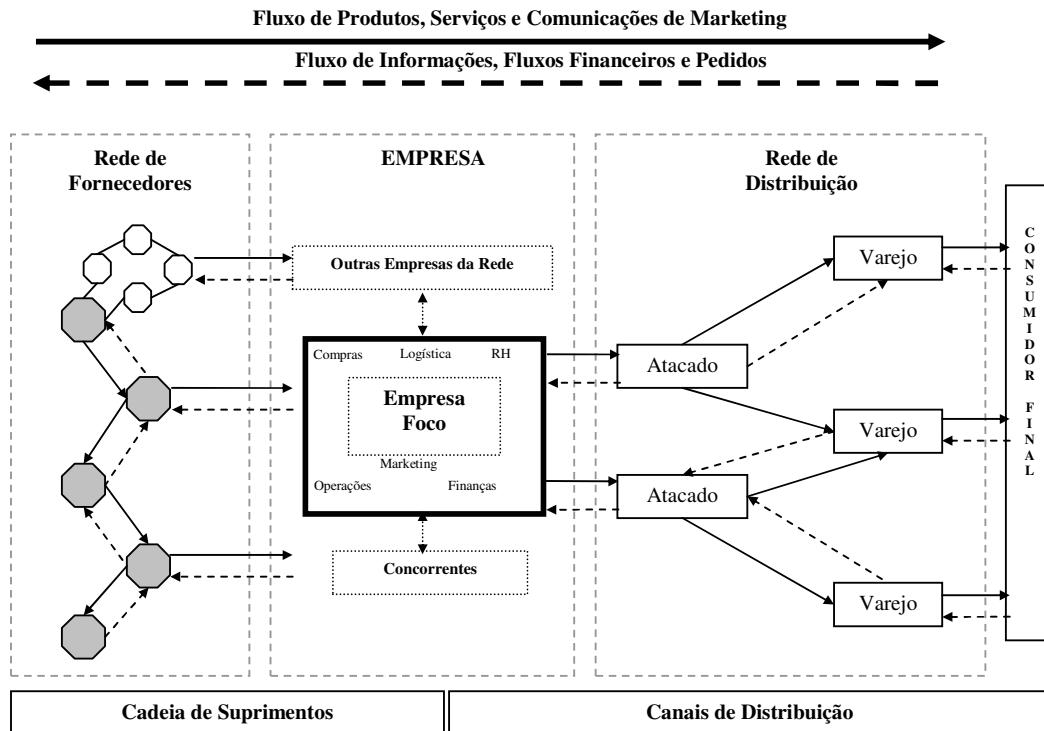


Figura 3.2 - Modelo Teórico de Rede de uma Empresa.
Fonte: Neves (2005).

Observando-se a figura 3.2, para desenhar a rede da empresa foco e estabelecer estratégias, dois referenciais de apoio, entre outros, consolidam vertentes teóricas importantes para sua coordenação: os canais de distribuição, definidos por Stern et al (1996) "um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso" (STERN, 1996, p. 1) e a cadeia de suprimentos da empresa ("supply chain management"), é o inverso, ou seja, as organizações envolvidas para que a empresa obtenha todos os suprimentos que precisa para realizar sua produção e vender.

Apesar do conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos ser definido por Ballou (1998) como sendo a gestão de toda a cadeia, desde os insumos até os clientes finais, considera-se que desta maneira existe sobreposição com outras vertentes teóricas já consolidadas desde os anos 60, como por exemplo, a de canais de distribuição. Prefere-se considerar a *gestão da rede da empresa* com sendo o processo de gerenciamento feito pela empresa foco (na figura 3.2) de toda sua rede. Esta gestão é composta de duas partes: gestão dos seus canais de distribuição e gestão da sua cadeia de suprimentos.

Desta forma, o conceito de rede amplia o escopo de análise para as organizações que estão diretamente envolvidas em diferentes processos que adicionam valor na elaboração de produtos e serviços até o consumidor final (Christopher apud OMTA et al, 2001). Lazzarini et al. (2001) integra os conceitos de redes e cadeias em um novo enfoque de estudos: as *netchains*. De acordo com esses autores, a integração desses enfoques permite a consideração da existência de interdependências organizacionais na rede, assim como os diferentes mecanismos de coordenação (planos de gestão, padronização de processos e ajustes) e fontes de valor (otimização das operações e produção, redução de custos de transação, diversidade e co-especialização de conhecimento).

Portanto, Zylbersztajn (2005b) alerta para necessidade de o setor privado rever o modelo tradicional, no qual os produtores produzem e depois vendem o seu produto, para um modelo no qual, as organizações não mais vendem o produto, mas sim, inserem-se em redes, dentro das quais o produto está vendido antes mesmo de ser produzido.

Redes de produção e distribuição agregam conjuntos de entidades que ainda chamamos de firmas, em complexas relações de produção que em muito extrapolam os seus limites tradicionais. Estratégias passam a ser definidas em conjunto e relações contratuais de longo prazo são arquitetadas para garantir que os agentes independentes tenham segurança para realizar os investimentos necessários para fazer parte da rede (ZYLBERSZTAJN, 2005a).

Hardman et al. (2002) demonstraram ainda a possibilidade de aumentar a competitividade da cadeia dos exportadores da maçã na África do Sul por meio da cooperação entre produtores, embaladores e exportadores. A partir das idéias do enfoque CSA e *filieres* é possível desenvolver ferramentas e atividades gerenciais para melhorar a eficiência das cadeias produtivas. Assim, os conceitos de *Supply Chain Management* (SCM), canais de distribuição, redes e a idéia de *networks* são os constructos teóricos e noções empíricas mais aplicadas ao desenvolvimento dos sistemas agro-industriais (BATALHA; SILVA, 2001; NEVES, 2005).

Vellema e Boselie (2003) abordam a questão da cooperação e competência das cadeias globais de alimentos, destacando que o comércio internacional de produtos do agronegócio não é um fenômeno recente. O que os autores destacam de novo é que tal comércio cada vez mais se sujeita a regras, classificações e padrões e que a demanda dos consumidores finais está sendo transformada em "licença para produzir", impostas principalmente por intermediários, como redes varejistas. Assim, as questões que envolvem as ações de cadeia para qualidade dos alimentos e segurança alimentar, valor adicionado e sustentabilidade, confiança e coordenação, contratos e comprometimento para o desempenho são assuntos relevantes para os gerentes de organizações privadas e gestores de políticas públicas (VELLEMA; BOSELIE, 2003).

Uma outra abordagem sobre a coordenação e negociação em cadeias produtivas é feita por Grzybowski e Santos (2005), que destacam que os novos arranjos produtivos que proliferaram no início do século XXI rompem com as análises essencialmente estáticas de cadeias produtivas para privilegiar abordagens dinâmicas numa ótica da integração das atividades produtivas e de serviços, bem como as inerentes aos ambientes institucional e organizacional.

3.2 – CONSIDERAÇÕES SOBRE AÇÕES COLETIVAS EM CADEIAS PRODUTIVAS

Fazer parte de uma rede implica que tanto as relações horizontais de cooperação estejam equacionadas (associações e outras formas de cooperação), quanto às relações verticais de coordenação entre diferentes estágios da cadeia, estejam funcionando com fluidez (ZYLBERSZTAJN, 2005b). Essa idéia de cooperação pode ser ampliada para a elaboração e implementação de ações coletivas.

De acordo com Nassar (2001), as ações coletivas podem ser definidas como interações sociais que envolvem um grupo de indivíduos buscando interesses comuns que requerem ações conjuntas e que podem ser realizadas coletivamente e não individualmente. Dessa forma, uma ação coletiva baseia-se na constatação de que os indivíduos têm necessidades comuns que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas. Hardin, citado por Nassar (2001), divide as interações sociais em três categorias:

1. *Conflito* - ocorre quando uma das partes só obterá ganhos se a outra perder.
2. *Coordenação* - uma parte só ganha, se a outra também ganhar.
3. *Cooperação* – é uma relação de troca, envolvendo conflito porque as duas partes pretendem maximizar seu ganho e coordenação porque ambas as partes ganharão se a troca ocorrer.

Contudo, o primeiro autor a estabelecer uma explicação econômica para a formação dos grupos foi Olson (1999). Sua Teoria da Lógica da Ação Coletiva trouxe várias contribuições, entre elas, que os grupos provêm bens coletivos, que sua existência é muito dificultada pela presença do carona e que a ação por grupos pode piorar, em lugar de elevar, o bem-estar da coletividade. O conceito do carona refere-se à exploração dos grandes pelos pequenos. Isso significa que nem todos os indivíduos do grupo associam o mesmo valor ao bem..

Olson (1999) divide as ações coletivas em três grupos:

- *Grupos de privilégio*: alguns membros têm incentivos para prover o bem coletivo, mesmo que tenham que carregar o peso de provê-los por conta própria.
- *Grupos de intermediários*: os membros não possuem incentivos para ofertar o bem por conta própria, mas não há tantos membros a ponto de impedir que cada um perceba se os outros estão ou não ajudando na provisão do bem coletivo.
- *Grupos latentes*: são grandes grupos onde só um bem seletivo estimulará um indivíduo racional para agir em conjunto. Os incentivos seletivos podem ser positivos (indução positiva para aqueles que agem dentro do grupo) ou negativos (poder de punição para aqueles que deixam de participar dos custos daquele grupo).

Em uma ação coletiva cada indivíduo recebe uma fração do ganho total do grupo, a qual dependerá do tamanho do grupo (número de integrantes) e da taxa de obtenção do benefício coletivo (quanto o indivíduo será favorecido com esse benefício em relação aos outros membros do grupo) (OLSON, 1999).

A criação de associações implica em dois tipos de custos aos seus participantes: custos de manutenção da estrutura e das atividades da associação e custos de transação (custos de monitoramento de seus funcionários e diretores; custos de negociação, comunicação, congestionamento de atuação da organização e custos de provisão de bens coletivos). Cada membro avalia se tais custos são maiores ou menores do que o benefício provável que a organização deve gerar. O benefício pode não ser imediato. É um benefício futuro, que envolve um certo grau de incerteza e deve ser levado em conta na decisão de se criar ou não uma associação.

Dessa forma, os agentes de uma cadeia produtiva podem criar organizações verticais com propósito de desenvolver ações coletivas que envolvem esses agentes. Entretanto, segundo Saes (2000), essas ações coletivas podem assumir diversas características, pois no campo do interesse privado, existem três tipos de ações que podem caracterizar estratégias distintas para as organizações. São elas:

"a. Ações Tipo I, que beneficiam a todos os participantes – São aquelas que proporcionam a aglutinação de atores de diferentes segmentos em torno da ação proposta, uma vez que não existem conflitos a serem administrados ou dirimidos. Exemplo: fornecimento de estatísticas para os associados.

b. Ações Tipo II, que beneficiam parte do grupo sem prejuízo dos demais - Estas partem de agentes interessados na provisão de determinado bem ou serviço, não devendo haver objeções de outros participantes não atingidos. Exemplo: criação de parcerias com outros segmentos para compra de matéria-prima ou para obtenção de financiamento, de que participa apenas parte dos associados.

c. Ações Tipo III, que beneficiam parte do grupo em detrimento de outros – Nesse caso surgem conflitos que, para serem administrados, dependem do desenvolvimento de mecanismos de compensação entre os atores. Exemplo: acordo coletivo de trabalho visando eliminação da contratação informal. Os produtores que se aproveitam das falhas da fiscalização para contratar trabalhadores irregulares devem perder com essa ação."

Embora as ações dos tipos I e II devam ser priorizadas em uma organização vertical, por minimizarem o risco de descontentamento de umas das partes envolvidas, em alguns casos, implementar ações do tipo III é inevitável para a melhoria do sistema. Nesses casos, a probabilidade do surgimento de conflitos entre as partes é alta, exigindo dos participantes estratégias de negociação que busquem resolver os impasses existentes. Os conflitos não devem comprometer a parceria existente na organização.

A teoria da ação coletiva é importante para o GECad, pois as ações são feitas para a cadeia produtiva, e não para uma organização específica. Então, tem grande utilidade no capítulo 5, onde é feita a proposta de criação de uma organização vertical e as contribuições para sua gestão.

3.3 – CONSIDERAÇÕES SOBRE AUTORES CLÁSSICOS E MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANOS DE MARKETING

Os assuntos relacionados ao tema “planejamento estratégico” receberam, e ainda tem recebido, bastante atenção na literatura de negócios. Segundo Moore (1992) poucas áreas de estudo sofreram tantas mudanças de direção, perspectiva, ênfase, e até mesmo nomes, durante um período relativamente curto de tempo. Entretanto, independente dessas mudanças, o foco de estudo permaneceu sempre o mesmo: a determinação de como uma organização deve ser dirigida na melhor maneira em um mundo em constante mudança.

Dessa forma, várias correntes conceituais, discussões, classificações e organizações a respeito da estratégia têm evoluído cronologicamente (IKEDA, 2005). A evolução desses conceitos e classificações estão bastante relacionadas à estrutura de negócios e o ambiente vivenciado por seus idealizadores. A quadro 3.1 apresenta um breve histórico da evolução do pensamento estratégico de negócios a partir da segunda metade do século XX.

A despeito da variedade de definições e conceitos de estratégia, Besanko et al. (2000) comentam que muitos possuem frases comuns como “metas de longo prazo”, “políticas” que sugerem que estratégia está relacionada com decisões que a empresa toma e as conseqüências do seu sucesso ou falha. No desenvolvimento dos conceitos de estratégia e sua ligação com os objetivos, Ansoff (1965) diferencia essas relações de conceitos comentando que o objetivo é visto como o ponto onde se quer chegar e a estratégia é o meio para se chegar ao objetivo.

Quadro 3.1 – Evolução das Estratégias de Negócios e Militar ao Longo do Tempo.

	Anos 50	Anos 60-70	Anos 70-80	Anos 80-90	Anos 90
Tema Dominante	Orcamentação	Planejamento e estratégia corporativa	Análise da indústria e competição	Vantagem competitiva	Valor da empresa
Enfoque	Controle contábil e financeiro	Crescimento e gestão de portfólios	Setores e mercados atrativos	Fontes de vantagem competitiva	Renovação dinâmica da empresa
Conceitos	Orcamentação financeira, Planejamento de investimento e avaliação de projetos	Diversificação, Sinergias, Matrizes de planejamento	Avaliação da atratividade, Análise da Concorrência	Competências, Fatores críticos de sucesso, Tempo de resposta	Inovação, Aprendizagem organizacional, Valor adicionado
Implicações	Papel determinante da gestão financeira	Conglomerados e integração estratégia-finanças	Desinvestimento e melhor gestão de ativos	Reestruturação e concentração em poucas áreas	Reengenharia, Alianças estratégicas e redes de empresas

Fonte: Freire (1998) apud Ikeda (2005).

Na visão de Chandler (1962) a estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de formas de ações e alocação de recursos necessários para se realizar estes objetivos, onde se inclui os meios (tipos de pessoal e estrutura) assim como os fins (objetivos básicos de longo prazo). Ansoff (1965) destaca que o objetivo e estratégia constituem um dispositivo de diagnóstico. O conceito de relacionamento de meio-fim mostra que o processo de tomada de decisões estratégicas se torna iterativo, onde cada ciclo de decisões acrescenta refinamento e realismo ao anterior. No método GECad, isto se relaciona a maturidade de uma cadeia produtiva em evoluir.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa com seu ambiente. E, nessa situação a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. Para Mintzberg e Quinn (1996) a estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as políticas principais e planos para a realização dessas metas e define a amplitude de negócios que a empresa vai possuir, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza das

contribuições econômicas e não-econômicas que se pretende fazer para acionistas, funcionários, clientes e comunidade.

As definições relevantes que as organizações precisam para desenhar o processo de formação estratégica, segundo Hax e Majluf (1991), são:

- É um modelo coerente, unificador e integrador de decisões;
- Determina e revela proposta organizacional em termos de objetivos de longo prazo, programação de ações e prioridades de alocação de recursos;
- Seleciona o negócio na qual está ou estará a organização;
- Tenta alcançar vantagens sustentáveis no longo prazo em cada um dos negócios respondendo adequadamente às ameaças e oportunidades no ambiente da empresa e aos pontos fortes e fracos da organização;
- Engajamento em todos os níveis hierárquicos da empresa (corporativo, unidades de negócio e funcionais) e;
- Define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que deseja fazer para os acionistas.

A definição dos componentes da estratégia, segundo Moore (1992), é importante para se ter claro o conceito do negócio da empresa, o *core business*. Ansoff (1976) propôs quatro componentes da estratégia para se entender o conceito do negócio da empresa:

- Escopo do produto-mercado: lista das indústrias que são delimitadas ao escopo estratégico similar ou familiar.
- Vetor de crescimento: descreve como a empresa pode expandir, dentro do seu campo atual.
- Vantagem competitiva: especificamente o que a empresa tem ou precisa para competir.
- Sinergia: condição desejável de complementaridade entre as atividades de produto-mercado novo e existente.

Outros enfoques da questão estratégica nas organizações foi desenvolvido por Tregoe e Zimmerman (1980), que distinguiram duas questões estratégicas: *o que* a organização quer ser, e *como* quer chegar lá. Enquanto outros autores viam a estratégia como o "meio" pelo qual os objetivos são alcançados, eles argumentam que a estratégia está relacionada às respostas para a primeira questão. Esta visão diz respeito aos propósitos básicos das organizações, e definem um *framework* que guia aquelas escolhas que determinam sua natureza e direção. Essas escolhas estão relacionadas ao escopo dos produtos e/ou serviços, mercados, competências chave, crescimento, retorno e alocação de recursos (ANSOFF, 1965; HOFER; SCHENDEL, 1986).

Por sua vez, Tregoe e Zimmerman (1980) focaram esforços para as decisões operacionais, ou seja, nas respostas do *como* chegar lá. Segundo tais autores, uma falha ao perguntar e responder o "*o que/como*" não necessariamente leva a empresa ao desastre automático, pois as organizações são capazes de se adaptar e, portanto, sobreviver, concentrando-se na eficiência de suas operações.

Sobre a questão do desenvolvimento e adaptação das organizações, Hofer e Schendel (1986) utilizaram os mesmos conceitos de evolução das espécies de Darwin, argumentando que as empresas de sucesso sobrevivem, pois elas são selecionadas pelo ambiente com base na aceitabilidade dos seus produtos e serviços, que geram seus lucros. No entanto, ao contrário dos organismos vivos, as empresas podem conscientemente se adaptar ao seu ambiente.

Essas adaptações, segundo Hofer e Schendel (1986) podem ser feitas de duas maneiras: aquelas que afetam o relacionamento entre as empresas e seu ambiente e geram impactos na efetividade da empresa (relação entre resultados atuais e desejados) e aquelas que mudam suas estruturas e modos de trabalho, com impactos na sua eficiência (relação entre recursos e resultados). Para tais autores, "se estratégia é importante, então deve ser gerenciada, e é consequência dos processos analíticos formais".

Outros importantes autores sobre o assunto trataram de avaliar as decisões de diversificação como Salter e Weinhold (1979) e Rumelt (1986), dando atenção aos fatores econômicos que influenciaram as iniciativas de diversificação e redução de risco dos negócios das empresas, além de avaliarem os diversos tipos de diversificação e suas relações com o escopo de negócios ou produtos das empresas.

Nesta linha de pesquisa, Salter e Weinhold (1979) desenvolveram uma "mensagem do modelo estratégico" ao declararem que os administradores não estão posicionados corretamente para pensar sobre as necessidades futuras de suas empresas até que tenham avaliado detalhadamente as forças e fraquezas de suas áreas funcionais.

A questão colocada pelos pesquisadores das estratégias de diversificação envolvia as fontes de caixa. Assim, seus argumentos afirmam que uma empresa deve equilibrar seu portfólio de negócios ou produtos de forma que aqueles que são geradores de caixa ("vacas leiteiras") gerem recursos que permitam aos negócios não estabelecidos ("interrogações") se tornarem potenciais geradores de lucro ("estrelas").

Uma contribuição adicional ao pensamento estratégico foi realizada por Quinn (1980) ao avaliar que as decisões estratégicas não podem ser tomadas com base em apenas uma matriz estratégica, com fatores sendo tratados simultaneamente para se obter uma solução ideal. Para o autor, outros fatores contribuem para a qualidade das decisões estratégicas (aquelas que são importantes, comprometem recursos e são difíceis de serem reversíveis) e a probabilidade de execução próspera, como análise de informações, políticas de poder e de informação, a psicologia da organização.

Como pode-se perceber, por se tratar de um campo de estudo bastante amplo, várias outras definições e componentes da estratégia são encontrados na literatura, alguns com visões semelhantes e complementares e alguns com visões divergentes. O quadro 3.2 apresenta algumas das principais definições de autores sobre estratégia e planejamento estratégico e suas contribuições.

Quadro 3.2 - Resumo das Principais Definições de Estratégias e Autores Seleccionados.

Autor	Definição de estratégia ou conceito relacionado	Componentes/ requisitos da estratégia	Algumas Contribuições
Chandler (1962)	Determinação dos objetivos básicos de longo prazo e a adoção de formas de ações e alocação de recursos necessários para se realizar estes objetivos.		<ul style="list-style-type: none"> - Definições dos tipos de empresa. - Relação entre estratégia e estrutura.
Ansoff (1965)	Meios para se alcançar os objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Escopo do produto-mercado. - Vetor de crescimento. - Vantagem competitiva. - Sinergia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz Produtos x Mercados. - Gestão estratégica. - Tipos de diversificação.
Andrews (1987)	O molde de decisões que determina e revela seus objetivos, propostas, ou metas, produzindo as principais políticas e planos para alcançar esses objetivos, e definindo a cadeia de negócios que a companhia deve exercer, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza econômica e não-econômica da contribuição que ela pretende fazer a seus sócios, empregados, clientes, e comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidade de mercado. - Competência e recursos corporativos. - Valores e aspirações pessoais. - Prováveis obrigações às pessoas na sociedade sem ser os sócios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de decisão estratégico. - Implementação da estratégia. - Relação: estratégia segue a estrutura.

Buzzell & Gale (1987)	As políticas e as principais decisões tomadas pela gerência que tem maior impacto no desempenho financeiro. Essas políticas e decisões usualmente envolvem um comprometimento significativo de recursos, e não são facilmente reversíveis.		<ul style="list-style-type: none"> - Princípios PIMS. - Relacionamento da estrutura de mercado, estratégia e performance. - Argumentação que <i>market share</i> aumenta a lucratividade.
Henderson (1984)	<ul style="list-style-type: none"> - Competição estratégica: Capacidade de entender a interação competitiva como um sistema dinâmico, capacidade de usar esse conhecimento para prever as conseqüências das interações, capacidade de prever risco e retorno com suficiente precisão para justificar o comprometimento de recursos e desejo de agir deliberadamente para fazer o que se comprometeu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Um crítico conhecimento em massa; - Um entendimento do sistema competitivo; - Uma determinação de alternativas para um período de tempo substancial; - Foco em objetivos específicos; - Um plano; - Investimentos coordenados; - Inteligência competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implicações sobre a curva de experiência. - Matriz de Portfolio BCG. - Elementos da competição estratégica.
Hamermesh (1986)	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de portfolio: técnicas analíticas que ajudam na classificação dos negócios de uma empresa, para a alocação de recursos e para a seleção da estratégia competitiva com base no potencial de crescimento de cada negócio e dos recursos financeiros que também serão, tanto consumidos como produzidos por essas unidades de negócio. 		<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de Portfolio GE
Mintzberg & Quinn (1988)	É o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as políticas principais e planos para a realização dessas metas.	<p>Estratégia tem cinco significados e relacionamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plano; - Manobra; - Padrão; - Posição; - Perspectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Configuração estrutural das organizações. - Estudo do papel dos gerentes. - Tipos de estrutura
Digman (1990)	Modos pré-selecionados que a organização possui para atingir suas metas e objetivos, enquanto lidam com as condições externas atuais e futuras.	<ul style="list-style-type: none"> - O escopo ou domínio da ação. - Os recursos e habilidades. - Vantagens da organização. - Sinergias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de teoria da estratégia empresarial. - Definição dos níveis de decisão e papéis dos gerentes. - Definição de vários níveis de estratégia.
Pearce & Robinson (1988)	Planos de grande escala orientados para o futuro para interagir com o ambiente competitivo, visando otimizar o alcance dos objetivos da organização.	<ul style="list-style-type: none"> - Necessitam de decisões da cúpula. - Envolve a alocação de recursos da empresa; - Tem impacto de longo prazo na empresa; - São orientados para o futuro; - Tem conseqüências multifuncionais ou multi negócios; - Considera fatores do ambiente externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterização das estratégias por nível corporativo, negócio e funcional. - Hierarquia de objetivos e estratégias. - Aspectos das decisões estratégicas. - Análise de multi-negócios.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Moore (1992) e textos citados.

Com isso, vários fatores devem ser considerados para se julgar o sucesso da estratégia. De maneira geral, alguns fatores críticos e elementos estruturais devem estar presentes para se desenvolver uma estratégia efetiva (QUINN, 1980; MOORE, 1992; MINTZBERG; QUINN, 2001):

- *Objetivos claros e decisivos.* Metas principais não precisam estar em forma escrita, ou precisamente numéricas, mas eles devem ser entendidos, e quando alcançados asseguram a integridade da organização como uma entidade competitiva.
- *Manutenção da iniciativa.* A estratégia deveria promover uma atitude pró-ativa para determinar o curso e período das ações.
- *Concentração.* Tendo determinado o que confere superioridade à organização (ex. competência distintiva), a estratégia ajusta o poder à posição, assim como torna decisiva sua aplicação.
- *Concessão e posições selecionadas.* Essa característica é o inverso da anterior, onde a estratégia, Este é o inverso do fator prévio, em que a estratégia, para realizar concentração, especifica onde pode melhor gastar recursos para perder.
- *Flexibilidade.* A estratégia deveria identificar quais as "sobras" de recursos e as "reservas de capacidades" que a organização pode empregar para ser capaz de se articular melhor que os concorrentes, seja de maneira ofensiva ou defensiva.
- *Coordenação e comprometimento da liderança.* Uma vez que o sucesso da estratégia requer comprometimento, não apenas aceitação, os líderes devem alinhar os interesses a seus papéis e devem ser escolhidos de acordo com os objetivos da organização.
- *Surpresa.* Esse fator deve ser utilizado de maneira rápida, secreta e com inteligência para driblar os concorrentes.
- *Segurança.* A estratégia deveria assegurar os recursos fundamentais e pontos operacionais vitais para a organização. Isto pode ser feito com o desenvolvimento de um sistema de inteligência efetivo, planejamento logístico e coalizões.
- *Comunicação.* A estratégia deveria desenvolver planos amplos, claros e simples com suas redes de contato para ajustar sua efetividade. Para Quinn (1980) as estratégias geralmente falham pois: (1) não foram bem entendidas, (2) sofreram erros humanos que não foram percebidos nem corrigidos a tempo, (3) os agentes não interagiram para implementação e coordenação, e (4) não puderam ser ajustadas suficientemente rápidas para enfrentar movimentos competitivos inesperados.

Finalmente, a literatura de estratégia, estratégia em marketing e o planejamento estratégico e suas dimensões tem grande contribuição. Ao longo do tempo, diversos autores propuseram métodos para organizações realizarem seu planejamento. São métodos consagrados e que foram sendo aprimorados ao longo do tempo.

O quadro 3.3 resume o pensamento de 9 autores que redigiram propostas metodológicas. Este capítulo faz a revisão de modelos selecionados em planejamento e controle de marketing. Os oito modelos a serem analisados são os de Lambin (2000), Westwood (2000), Wright et al. (2000), Wood (2004), Las Casas (1999), Kotler (2000), Campomar (1982) Jain (2000) e Gilligan & Wilson (2000).

Foram selecionados pelo autor conforme sua observação em termos de citações na literatura recente de estratégia e marketing e conforme a originalidade de quando foram propostos, bem como procurou-se autores nacionais e internacionais. Também contempla modelos com enfoques mais estratégicos e modelos mais operacionais. Estes modelos serviram para a sugestão de etapas e análises no método de GECad.

Quadro 3.3 - Resumo, Aspectos Comuns e Aspectos Únicos dos Modelos de Planejamento e Gestão Estratégica, e de Planos de Marketing Analisados

Autor / Etapas Comuns	1. Lambin	2. Westwood	3. Wright	4. Kotler	5. Wood	6. Las Casas	7. Campomar	8. Jain	9. Gilligan e Wilson
Tópico de Introdução	1. Auditoria em marketing estratégico			1. Resumo executivo e sumário	1. Sumário Executivo			1. Seleção de uma perspectiva para a elaboração do planejamento	1. Sumário Executivo
Objetivos Corporativos	2. Definição da Missão estratégica	1. Estabelecimento de Objetivos Corporativos							3 – Visão, Missão e Aspirações
Análise Ambiental Externa	3. Auditoria externa: análise da atratividade do ambiente	2. Pesquisa Externa de Marketing	1. Análise das Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo			1. Análise ambiental: Ameaças e Oportunidades	1. Análise Externa Identificação de Ameaças e Oportunidades	2.1 Entendimento da Competição 2.2 Foco no Consumidor 2.3 Varredura do Ambiente	4 – Análise de Mercado e da Situação 6 – Análise Externa 9 – Mercado Alvo e Características
Análise Interna	4. Auditoria interna: 4.1 análise da competitividade	3. Pesquisa Interna de Marketing 4. Análise PFOA	2. Análise do Ambiente Interno	2. Situação atual de marketing	2. Atual Situação de Marketing	2. Análise Interna: Pontos Fortes e Fracos	2. Pontos Fortes e Pontos Fracos	3.1 Análise da Corporação 3.2 Mensuração de Forças e Fraquezas	5 – Análise Interna
ASPECTO ÚNICO DO MODELO		5. Estabelecimento de Suposições (Cenários)			3. Mercado-alvo		3. Vantagens e Desvantagens de Mercado	4.1 Seleção da Estratégia 4.2 Análise do "Portfolio" 4.3 Definição da Estrutura Organizacional	Todas as etapas que tratam de estratégia e fatores de estratégia dentro das etapas
Objetivos de Marketing	4.2 Definição dos objetivos	6. Definição de Objetivos		3. Objetivos 5. Programas de ação	4. Objetivos e fatores-chave	3. Objetivos	4. Objetivos		10 – Objetivos Preliminares

Estabelecimento / Implementação das Estratégias de Marketing	4.3 A escolha do caminho estratégico	7. Desenvolvimento de Estratégias / Planos de Ação 8. Definição dos Programas / Planos de Comunicação	3. Formulação de Estratégias 4. Implementação de Estratégias	4. Estratégia de marketing	5. Estratégia de Marketing 6. Programas de Marketing	4. Estratégias de marketing Público-alvo 5. Posicionamento 6. Estratégia do composto 7. Plano de Ação	5. Programa de Ação	5. Ferramentas Estratégicas 6. Estratégias de marketing	12 – Estratégias de Marketing 13 – Gestão dos 7 P's de Marketing 14 – Gestão da Marca
Orçamentação	5. O orçamento de marketing	9. Elaboração do Orçamento			7. Planos Financeiros	8. Orçamento e controle	6. Controles		15 Orçamentos
Controle	6. A análise do risco e o plano de imprevistos 6.1 O teste de robustez do plano estratégico 6.2 Análise do risco e a vulnerabilidade	10. Redação do Plano 11. Comunicação do Plano 12. Sistema de Controle	5. Controle Estratégico	5. Controles 6. Demonstrativos de resultados projetados	8. Implementação e Controles				16 – Revisão e Reformulação de Objetivos
Revisão	6.3 Plano de urgência	13. Revisão e Atualização							

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lambin (2000), Westwood (2000), Wright et al. (2000), Wood (2004), Las Casas (1999), Kotler (2000), Campomar (1982) e Jain (2000).

3.4 – ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO – ECT

Segundo Azevedo (1996), “nos arredores de 1930 algumas contribuições não ortodoxas ao pensamento econômico iluminaram os principais caminhos que, posteriormente, foram trilhados pelo que se conhece hoje em termos de nova economia das instituições” (p. 10).

Dentro destes autores, destaca-se Coase (1937), que, segundo Hobbs (1996), identificou algumas limitações ao paradigma neoclássico para entender o relacionamento entre empresas. Suas idéias deram origem à chamada Nova Economia das Instituições. Os argumentos de Coase foram no sentido que para entender o que uma empresa faz, deve-se primeiro entender porque ela existe e que forças governam a atividade econômica. Segundo Azevedo (1996), Coase abriu o caminho para explicar a gênese da firma.

E o tempo mostrou que Coase era um visionário, sendo que muito dos seus conceitos ainda são contemporâneos. Basta verificar que a virada do século coloca em cheque os limites do Estado moderno, exemplificado pela nova configuração da Comunidade Européia, e também coloca em cheque a compreensão das firmas tradicionais. Segundo Coase (1937), estas não passam de uma ficção jurídica e os seus limites são cada vez mais tênues e de difícil compreensão (ZYLBERSZTAJN, 2005a). Em seu trabalho, Coase (1937) coloca que a empresa é um nexo de contratos. Segundo Williamson (1985), este nexo de contratos tem algum tipo de governança (gestão) e a forma como esta é feita varia desde mercados (sistemas de preços) até integração vertical.

Coase (1937) reconhece que existem custos em usar os mecanismos de mercado. Estes custos são os de descobrir quais seriam os preços, quais os custos de negociar contratos individuais para cada transação de troca e os custos para precisamente especificar as condições de troca num contrato de longo prazo. Estes custos foram posteriormente chamados de custos de transação (Hobbs, 1996). Porém, os custos de se usar o mercado podem ser evitados se a empresa integrar-se verticalmente e assumir os custos de coordenar internamente a atividade econômica, através de funções gerenciais. Emergem os custos de administrar fluxos verticais de produtos e administrar os fatores de produção.

Transação, segundo Williamson (1985), é a transformação de um determinado produto através de interfaces tecnologicamente separáveis, no caso das verticais nos sistemas produtivos. Os custos de transação são os custos de efetuar uma troca, ou através da troca entre duas empresas no mercado ou a transação de transferência de recursos entre estágios integrados verticalmente numa mesma empresa, através da consideração que a informação não é perfeita e tem custos. Werin (1998) define como “os custos de organizar a interação entre as pessoas”. Ganesan (1994) define como os “custos de atingir um acordo satisfatório para as duas partes, adaptar o acordo a contingências futuras, e garantir o cumprimento dos seus termos” (p. 3)

Estes custos podem ser divididos em dois grandes grupos, apenas para facilitar uma classificação, considerando o momento do fechamento da transação como o ponto zero. Portanto, existem os custos que ocorrem antes deste momento, e os que emergem após este momento.

Antes da efetivação da transação:

Existem custos da procura, obtenção da informação sobre produtos, insumos, preços, compradores, vendedores, do conhecimento do parceiro, seleção de alternativas (este tópico é tratado dentro dos modelos de processos de decisão de compra dos consumidores) sendo ligados ao conjunto de custos da informação. Não só a obtenção da informação, mas a capacidade de processamento da informação e de utilização da mesma. Também incluídos nesta etapa estão os custos da negociação, dos aspectos operacionais de escrever contratos (experiência, consultorias de advogados), ou como coloca Hobbs (1996), os custos de serviços de intermediários que desempenham funções no processo (leiloeiro, intermediários). São os chamados custos de transação ex-ante.

Após a efetivação da transação:

Os custos de transação ex-post (após o início do relacionamento) são custos de mensuração e monitoramento do desempenho, dos padrões de qualidade e regularidade exigidos na transação (presentes nos contratos), custos advindos do acompanhamento jurídico ou administrativo, advindos da má-adaptação, custos de renegociações e redesenho contratual, custos de manutenção das estruturas de controle, custos de compromisso de seguro, etc (Ricketts, 1987).

Os custos de transação ex-ante e ex-post são interdependentes e são comparativos com outros contratos (mais eficientes que estes, mais ineficientes que aqueles - análise discreta comparada), e se originam, principalmente, através da imperfeição da informação e a conseqüente assimetria na repartição da informação entre os agentes (uma divergência na percepção da informação possui o mesmo efeito) e pela racionalidade limitada dos agentes. Estas características criam condições de incerteza nas transações, e serão melhor detalhadas adiante.

Arrow (1969), citado em Williamson (1985) faz uma interessante analogia com o atrito na física, indicando que os custos de transação são os custos de rodar o sistema econômico. Em síntese, a firma é um acordo entre atores especializados visando economizar nos custos de transação. Dito isso, Hobbs (1996) coloca quatro conceitos centrais, que funcionam como pilares da ECT, que são a especificidade de ativos, a racionalidade limitada, a informação assimétrica e o oportunismo. Todos esses conceitos serão discutidos a seguir.

3.4.1 – O Papel das Instituições

Ao mesmo tempo, não se pode esquecer do papel das instituições. Sejam mercados ou contratos, os agronegócios dependem da construção de um ambiente institucional estável no qual disputas encontrem mecanismos para sua solução, no qual o sistema legal funcione a custos mínimos, no qual os agentes tenham direitos de propriedade definidos e se sintam seguros para negociar e engajar-se em relações de longo prazo. Os mercados não funcionam no vácuo institucional, tampouco os contratos (ZYLBERSZTAJN, 2005c)

Segundo Azevedo (1996, p. 31), um dos pontos de apoio da NEI é “o reconhecimento de que a operação e a eficiência de um sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que regulam o jogo econômico”.

As instituições não são neutras. Afetam a organização da atividade econômica e afetam os sistemas produtivos. Segundo North (1990), o principal papel das instituições em uma sociedade é o de diminuir a incerteza por estabelecer uma estrutura estável (mas não necessariamente eficiente) para a intervenção humana. São as restrições formais e informais que regulam a atividade humana, ou seja, as leis econômicas, o ambiente político, social, que estabelecem as bases para o processo de produção, troca e distribuição.

Já as organizações surgem a partir das instituições e refletem a estratégia dos participantes em criar corpos educacionais, políticos, sociais e econômicos, cercados pelas regras e buscando oportunidades. Destacam-se os partidos, as cooperativas, as associações, federações e outros.

As instituições, segundo Zylbersztajn (1996) vão se desenvolvendo ao longo do tempo, e dão formato às organizações, e são afetadas por estas. Ou seja, os atores, segundo North (1990) devem tentar viabilizar um aparato institucional que seja capaz de punir adequadamente em casos de quebra contratual, para garantir o funcionamento do sistema.

Portanto, as instituições devem ser aprimoradas para sinalizar penalidades para os agentes que comprovadamente lançaram mão de informações privilegiadas ou que geram fatos sem respaldo na realidade para tirar proveito pecuniário. É o caso, por exemplo, dos escândalos de governança corporativa em multinacionais, e a necessária evolução das técnicas de auditoria contábil para acompanhar a complexidade das aberturas existentes nos procedimentos contábeis (ZYLBERSZTAJN, 2005b).

3.4.2 – Racionalidade limitada, Oportunismo e a Incerteza Ambiental

A questão da racionalidade é tratada no referencial de economia dos custos de transação, principalmente com relação à limitação dos indivíduos em prever todas as futuras condições em um relacionamento (contrato). Ou seja, por mais que se reúnem os maiores especialistas num assunto, é impossível antever todas as situações, cenários que podem ocorrer, gerando sempre situações imprevistas (Simon, 1947, em Williamson, 1985; Rindfleisch & Heide, 1997).

Ou seja, "é uma crítica à hiper-racionalidade clássica dizendo que os indivíduos desejam ser racionais, mas apenas conseguem sê-lo de modo limitado. O conhecimento dos indivíduos está limitado pela sua capacidade cognitiva de lidar com as complexas informações do mundo real" (Zylbersztajn, 1996, pag. 672). Os estudiosos de direito costumam chamar este aspecto de "imprevisibilidade", presente nos contratos. O principal problema advindo da racionalidade limitada é a emergência de comportamento oportunista por alguma das partes envolvidas na relação.

Dados os limites, e, como consequência da racionalidade limitada, os contratos serão incompletos ações oportunísticas podem ser tomadas pelos agentes na transação. Williamson (1985, pag. 234) define o oportunismo como "...a busca do auto-interesse com avidez...", ou seja, segundo Hobbs (1996), reconhece que em muitas situações as empresas tenderão a explorar situações em sua vantagem. O aspecto interessante é observar que nem todas as partes agem oportunisticamente a todo momento, mas reconhecer que o risco do oportunismo está presente.

A incerteza, é tratada na economia dos custos de transação como os distúrbios exógenos que afetam as transações (Zylbersztajn, 1996). Em baixos níveis de especificidade, as transações não são muito afetadas pelos distúrbios, pois as condições podem ser rapidamente reorganizadas. O principais problemas trazidos e que vão se agravando à medida que a especificidade dos ativos aumenta, é que devido aos distúrbios inesperados das transações, maiores terão que ser as estruturas de controle, acabando por ser mais onerosas. Segundo Klein et al. (1990 p. 200), a incerteza "reflete a habilidade em prever contingências relevantes tanto internas quanto externas à empresa" .

O alto grau de incerteza traz maiores custos de transação, principalmente nas renegociações. Distúrbios são classificados em dois tipos: associados a probabilidades de ocorrência conhecidas e desconhecidas. Ou seja, as transações com maior incerteza deverão ter mais adaptações futuras em contratos, e demandam estruturas de controle mais complexas, com o custo muito elevado, interferindo na forma como as transações ocorrerão. Segundo Farina et al. (1997), a incerteza tem como principal papel a ampliação das lacunas que um contrato não pode cobrir. No ambiente de incerteza, os agentes não conseguem prever os acontecimentos futuros e, assim, o espaço para renegociação é maior. Sendo maior esse espaço, maiores serão as possibilidades de perdas derivadas do comportamento oportunista das partes.

3.4.3 – Especificidade de Ativos

A especificidade de ativos refere-se a quanto o investimento (ativo) é específico para a atividade e quão custosa é sua realocação para outro uso (Williamson, 1985); ou a perda de valor do ativo na segunda opção (Klein et al, 1990). Ou, segundo Bello & Lohtia (1995), investimentos que são dedicados a um relacionamento de troca e não podem ser reempregados a usos alternativos. Azevedo (1996) define como os ativos que não são reempregáveis a não ser com perda de valor. Uma vez que ativos são específicos e de difícil alocação para outros relacionamentos, a garantia contra atitudes oportunistas dos agentes precisa estar em contrato (John 1984). A seguir, para facilitar a análise, vale classificar os tipos de ativos envolvidos, de maneira genérica e também usando exemplos. Entre os principais tipos destacam-se (adaptado de Williamson, 1985):

- *Especificidade Dedicada ou Física*: esta análise se refere mais aos ativos envolvidos na produção do produto transacionado. Como exemplo, extratoras de suco cítrico, moendas de cana-de-açúcar, fermentadores em fábricas de cerveja, um pomar cítrico, são máquinas (investimentos) específicas para as atividades relacionadas, e de realocação muito custosa ou praticamente impossível em alguns casos, resultando, neste extremo, apenas o valor de sucata/reciclagem. No

caso da agropecuária também esta análise é interessante, pois existem lavouras com especificidades maiores que outras. Anderson & Gatignon (1986) colocam o exemplo de máquinas específicas adquiridas para alguma relação, como de estampar, de embalar, desenvolvimento de embalagens específicas para o parceiro, fábricas, sistemas de armazenagem específicos (a frio), estrutura de estocagem especial, centro de serviços e consertos, e investimentos feitos pelos fabricantes nos canais de distribuição, desde gôndolas especiais, geladeiras, máquinas de café e outras.

- *Especificidade ligada ao Capital Humano:* esta especificidade está relacionada aos recursos humanos das empresas envolvidas direta ou indiretamente nas transações. Um funcionário altamente especializado treinado em tecnologia, ou no lado da gestão, recursos humanos com habilidade de negociação, conhecimento do mercado (carteira de clientes), de fornecedores, treinamento de distribuidores, treinamento de vendedores em especificidades dos produtos. Estes "ativos" humanos podem ser recrutados no mercado ou treinados pela empresa, e representam um custo, cuja realocação para outra atividade, dependendo da especificidade do conhecimento, é muito custosa ou praticamente impossível sem prejuízos.
- *Especificidade Tecnológica:* a empresa, para poder realizar a transação, investe em processo tecnológico que pode ser sofisticado e específico, e que é um investimento de realocação custosa. Processos de fermentação, de preservação (irradiação) de alimentos, de produção de novas moléculas, novos princípios ativos específicos a culturas e pragas, tecnologia de informação, tais como processos de troca eletrônica de dados, de gestão por categorias de produtos, de geração conjunta de novos processos, de gestão conjunta de estoques e de planejamento da logística.
- *Especificidade de Marca (mercadológica):* esta especificidade é ligada à construção de um nome, de uma marca, de uma reputação em um determinado mercado, do esforço de relações públicas com a comunidade, com imprensa, desenvolvimento de embalagens, entre outros. Também podem ser colocados os custosos esforços de comunicação previstos no contrato para realizar posicionamento de determinado produto, propagandas realizadas, atividades de promoção de vendas e outras. A realocação de uma marca a outro produto às vezes é impossível.
- *Especificidade Locacional:* os ativos envolvidos nesta transação possuem, devido a características de transporte do produto transacionado, restrições locais, devendo estarem próximos para que a transação se efetue com sucesso. Outras possíveis especificidades locais envolvem necessidade de proximidade a algum recurso natural (água), energia (gasodutos), de insumos, de posição estratégica de estoques e centros de distribuição e especificidades ligadas a ponto comercial (lojas).
- *Especificidade Temporal:* esta especificidade refere-se ao tempo para efetivação da transação. A análise neste caso é mais para o produto transacionado, e leva em condição principalmente dois fatores: sua perecibilidade e política de estoques. Produtos como hortifrutigranjeiros tem elevada especificidade temporal. O hipermercado tem maiores dificuldades no suprimento de hortifrutigranjeiros in natura do que nas suas transações de compra de enlatados, por exemplo. Quanto maior for a especificidade temporal, mais delicada é a transação, e menor também será o universo das alternativas existentes. Outros exemplos incluem a necessidade de entregas frequentes e rápidas devido a políticas "just in time", o tempo de processamento, entre outros.

3.5 – CONSIDERAÇÕES SOBRE CONTRATOS NO SISTEMA AGRO-INDUSTRIAL

"Then, about 10 or 15 years ago we began to realize that the phenomena...of price-quantity or price-rate transactions were not as simple as we have postulated. They were bundles of clauses that were quite complex and ofte highly influenced by efforts to overcome lack of information...we even found that the firm seemed to be nothing more than a structure of particular contracts... Thus from having been a concept that economics used to regard as old fashioned and legalistic, contracts have quickly become one of the dominating objects of research in economics" (WERIN; WIJKANDER, 1992, p.1)

A agricultura passou por uma transformação silenciosa não percebida pela maior parte dos analistas, que se deu no campo organizacional. Esta pode ser visualizada pela maneira que o setor agrícola se relaciona com fornecedores de insumos e com os canais de distribuição. Deixou de ser uma agricultura onde as transações ocorrem nos mercados para ser uma agricultura regida por contratos (ZYLBERSZTAJN, 2005c). O autor cita o exemplo da mudança da relação entre a agricultura e o setor de insumos, sendo que seus canais de distribuição passaram a priorizar a busca de soluções integradas na forma de pacotes de insumos para os agricultores. Ao mesmo tempo, o autor cita a alteração na relação do agricultor com a indústria processadora. Características do produto levam a indústria a relacionar-se com os produtores caso exista interesse específico como a localização privilegiada ou alguma característica especial do produtor (ausência de transgênicos). Os mecanismos puros de mercado são incapazes de realizar esta coordenação de modo eficiente.

A análise de contratos na "teoria tradicional" tem grande uso na literatura do Direito, por advogados e membros do judiciário. Diz aos tomadores de decisão que tem autoridade como regular o comportamento das empresas em contratos. Seu uso também existe na vertente chamada de "law and economics", mais popular com acadêmicos (SCHWARTZ, 1992). Segundo Werin & Wijkander (1992) são 4 as correntes no estudo da economia dos contratos: a) o tratamento esquematizado das propriedades dos contratos e da forma como são formados (Walras-Arrow-Debreu Model), b) a escola de direitos de propriedade, c) os estudos de informação assimétrica e d) a ciência legal ou a fronteira entre a lei e a economia. As áreas de aplicação são a análise das empresas e outras organizações, com destaque para contratos em finanças, na macroeconomia, na área do trabalho e na área de sistemas econômicos. Pode-se adicionar na literatura mais recente de *networks* e de marketing (com destaque para a vertente e canais de distribuição).

Mas a pergunta básica que a Economia das Organizações tem como foco é: Como desenhar arranjos contratuais economicamente eficientes? Se os operadores do Direito preocupam-se com o desenho dos contratos formais sob a ótica jurídica, os Economistas das Organizações se preocupam com a eficiência econômica dos contratos, sejam na forma de arranjos formais amparados pela lei, sejam amparados por outros mecanismos como tradições, costumes e relações de confiança. Dentro dessa ótica, os arranjos contratuais resolvem alguns problemas de coordenação, mas criam outros. Contratos podem ter cláusulas quebradas ou podem ter o seu êxito logrado. O agricultor pode não entregar a produção prometida, ou a indústria pode reduzir o preço acordado no início da safra, ou ainda situações novas e não previstas podem ocorrer levando a rupturas nas promessas informais. Em todas as atividades pode-se perceber a existência de múltiplas arquiteturas dos arranjos contratuais formatados para reduzir os riscos pós-contratação (ZYLBERSZTAJN, 2005c).

MacNeil (1974) é um dos autores mais citados na teoria de contratos. O autor caracteriza contratos como mecanismos que regulam as transações, e são usados para reduzir riscos e incertezas em processos de troca (LUSCH; BROWN, 1996). Segundo Williamson (1985), contratos incompletos podem dar margem à ação oportunista por uma das partes. São cinco as causas de incompletude nos contratos (SCHWARTZ, 1992; TIROLE, 1992):

- Contrato pode ser vago ou ter ambigüidade em palavras;
- Alguma das partes inadvertidamente falhou sobre algum aspecto;
- Os custos para desenhar o documento excedem os custos para resolução de problemas futuros;
- Presença de informação assimétrica, ou seja, uma das partes detinha mais informação que a outra;
- Preferência de uma das empresas em sair do relacionamento.

Porém, deve-se sempre observar que este processo de maior detalhamento na construção de contratos, o terceiro ponto na lista de Tirole acima, pode não ser recomendado por alguns autores. Klein (1992) argumenta que os custos para esta especificação contratual são muito elevados e que a grande maioria dos contratos é imperfeita e intencionalmente estruturada para deixar elementos de performance sem muita especificação. Ainda segundo o autor, ao invés de determinar *ex-ante* todos os eventos que podem acontecer na vida de um contrato e escrever uma resposta pré-especificada a cada um destes eventos, negociadores preferem deixar contratos incompletos para permitir que esperem emergir as condições futuras e daí fazer os acertos necessários. Na contribuição metodológica deste material, destaca-se a questão dos contratos nos SAG's, com a apresentação de uma ferramenta para agilizar o processo de análise e definição de contratos.

4 - DESCRIÇÃO DOS CASOS E DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO DE GECad

Este capítulo descreve os casos onde o método proposto foi sendo utilizado e aprimorado, até a estruturação final apresentada neste artigo. Esses casos destacam importantes cadeias produtivas em que foram aplicados, como a cadeia do trigo, citrus e leite.

4.1 – A CADEIA DO TRIGO NO BRASIL¹

O primeiro caso onde se iniciou o desenvolvimento do método de GECad foi o da cadeia do trigo no Brasil. A seguir descrevem-se os principais levantamentos realizados neste caso e alguns dados da cadeia tritícola em 2002.

4.1.1 – Motivação do estudo

No final de 2002, analisando os números do agronegócio brasileiro, o PENSA (Programa de Agronegócios vinculado a USP) vislumbrou uma oportunidade de analisar a cadeia do trigo, e verificar como ações coletivas poderiam reverter a situação desta cadeia, de importadora a exportadora. No Instituto Universidade Empresa – UNIEMP, encontrou-se um parceiro para levantar recursos para o custeio desta pesquisa que mapeou os elos da cadeia produtiva, dos insumos que os produtores usam, a distribuição e consumo de produtos a base de trigo. Este estudo foi complementado por workshop realizado em 2003, nas dependências da FEA/USP em São Paulo, onde ações coletivas foram priorizadas pela cadeia produtiva utilizando como referência o resultado do estudo.

4.1.2 - Apresentação do mapeamento e quantificação da cadeia do Trigo

A partir da revisão bibliográfica e de entrevistas pessoais com especialistas do setor (executivos e pesquisadores), estruturou-se a o desenho simplificado do SAG do Trigo no Brasil, onde os principais setores foram quantificados (faturamento do setor obtido com a comercialização na cadeia do trigo em 2002). O desenho contendo a estrutura do sistema e a quantificação dos setores encontra-se anexado no final deste artigo (Anexo A). Essa estrutura contém os diversos segmentos participantes no referido sistema, posicionados em níveis, seguindo o fluxo dos produtos.

No SAG do Trigo, o setor de insumos é composto pelas seguintes indústrias: sementes, defensivos agrícolas, máquinas e implementos agrícolas, fertilizantes e corretivos. Enquanto as indústrias de defensivos e máquinas agrícolas são compostas por poucas e grandes empresas multinacionais (Bayer, Basf, DuPont, Monsanto, Syngenta, AGCO, John Deere, Valtra, entre outras), os setores de sementes, fertilizantes e corretivos são compostos por inúmeras empresas, sendo a maioria de pequeno porte. O segundo nível do SAG é composto pelo conjunto de produtores rurais. Estes tricultores estão distribuídos por várias regiões do País, no entanto mais de 90% da produção ocorre na Região Sul do Brasil, principalmente nos Estados do Paraná e Rio Grande do Sul.

O terceiro nível do sistema é formado pelo beneficiamento primário do trigo, que ocorre nos moinhos. Embora existam mais de 200 empresas atuantes no mercado, a maioria de pequeno porte, o setor de moagem brasileiro é caracterizado pela ociosidade, em torno de 47% (GARCIA; NEVES, 2001) e concentração (menos de 10% dos moinhos respondem por mais de 65% da moagem). O quarto nível do SAG é responsável pelo segundo processo de industrialização. Assim, esse setor é constituído pela indústria de alimentos (Panificação, Biscoitos e Massas Alimentícias). Embora existam várias empresas atuando nessas indústrias, em especial no segmento de massas alimentícias, o setor é caracterizado pelo domínio de mercado exercido pelas grandes empresas (Nestlé, Socma, entre outras).

Os canais de distribuição são os integrantes do quinto e sexto níveis do SAG. O setor atacadista brasileiro era composto por 800 mil pontos de vendas e uma área de armazenagem de 4 milhões de metros quadrados em 2002, sendo que as dez maiores empresas eram responsáveis por cerca de

¹ Esse caso foi desenvolvido com base em: NEVES, M.F.; ROSSI, R.M. (Coord.) – *Estratégias para o Trigo no Brasil* – São Paulo: Editora Atlas, 2004. 224p.

18% do faturamento deste segmento. O sexto nível do SAG é o setor varejista. Neste setor, para a distribuição de derivados do trigo, destacam-se o auto-serviço, as padarias e as empresas de refeições coletivas. O auto-serviço alimentar é caracterizado pela existência de um grande número de estabelecimentos (cerca de 70.000 lojas em 2002), embora as cinco maiores redes representem cerca de 40% do faturamento do setor. Os derivados do trigo (pães, farinhas, biscoitos, massas e outros), produtos essenciais na alimentação, corresponderam a 8,2% do faturamento dos supermercados. Aproximadamente 50 mil padarias estavam em atividade no País na época do estudo, sendo a maioria (73%) de pequeno porte, 22% de porte médio e 5% de grande porte. Aproximadamente 33% do faturamento das padarias era obtido com a comercialização de derivados do trigo. O setor de refeições coletivas como um todo forneceu em 2002, 4,9 milhões de refeições/dia, movimentando uma cifra superior a US\$ 1,3 bilhão por ano, oferecendo 150 mil empregos diretos, consumindo diariamente um volume de 2,5 mil toneladas de alimentos e representou para o governo uma receita anual superior a US\$ 300 milhões entre impostos e contribuições. Os derivados do trigo (pão, farinha e macarrão) representavam cerca de 8% do valor dos ingredientes das refeições coletivas.

As principais características dos consumidores finais no Brasil são a diversidade (demográfica, comportamental, geográfica e psicográfica) e o baixo poder aquisitivo da maioria da população. O pequeno consumo *per capita* de alguns derivados do trigo, em especial das massas alimentícias (5,7 kg/ano em 2002), não é explicado somente pelo baixo poder aquisitivo da população, mas também por hábitos alimentares. O brasileiro historicamente adotou o arroz como a principal fonte de carboidratos na sua alimentação.

4.1.3 – Ações estratégicas propostas no Workshop da cadeia do Trigo

Cerca de 50 especialistas (executivos do setor, pesquisadores e lideranças setoriais) reunidos no *Workshop da Cadeia do Trigo*, elaboraram conjuntamente uma lista de ações coletivas que podem minimizar os problemas de coordenação da cadeia. As principais ações propostas foram:

1. **Articulação da cadeia.** Foi observada a necessidade imediata do desenvolvimento de uma estrutura organizacional que permita a integração total entre os diferentes "elos" do sistema e suas respectivas associações setoriais. Sugeriu-se a criação do "Trigo Brasil".
2. **Aumento do consumo dos derivados do trigo.** O baixo consumo *per capita* do trigo no Brasil vai além do debate sobre os conhecidos problemas de baixa e má distribuição de renda da população brasileira, sendo também resultado dos hábitos alimentares existentes no País e de "tabus" como: "pão e massas engordam". Contrastando com diversos outros países, a base de carboidratos na dieta alimentar do brasileiro é o arroz e não os derivados de trigo como as massas e os panificados. Desenvolver o paladar e o costume do brasileiro pelas diversas receitas baseadas nos derivados do trigo é uma ação importante para toda a cadeia do Trigo.
3. **Aumentar a produção de trigo no Brasil.** O aumento da produção rural está sustentado em duas ações principais: expansão da área cultivada e aumento da produtividade. A diversidade edafoclimática brasileira permite o cultivo de diferentes tipos de trigo em diferentes épocas do ano, assim, o estímulo de aumento da produção rural não deve ser apenas visando o aumento quantitativo da produção, mas sim, objetivar a produção com qualidade dos diferentes tipos de trigo requisitados pela indústria e em diferentes épocas do ano. É necessário ressaltar que ações públicas e privadas para garantir a viabilidade econômica de longo-prazo do cultivo do trigo para o produtor rural são essenciais para evitar o já tradicional "efeito gangorra" da agricultura brasileira.
4. **Incentivo para pesquisa agropecuária.** Derivado da ação anterior, o incentivo à pesquisa agropecuária é essencial para o aumento da qualidade e produtividade do cultivo do trigo. O setor de melhoramento de sementes deve continuar desenvolvendo variedades mais produtivas e resistentes a pragas e doenças, adaptadas às diferentes condições naturais e de classes de trigo desejadas pela indústria. A atividade de extensão deve garantir a melhoria das práticas agrícolas e a indústria de insumos deve elaborar mais produtos específicos para cultura, aumentando a eficiência do cultivo em nosso País. Também é importante o incentivo às pesquisas envolvendo a tecnologia de alimentos, visando a melhoria dos processos produtivos.
5. **Elaborar um plano de comunicação.** Existe a necessidade da elaboração de um plano de comunicação que enfatize a importância nutricional / funcional dos produtos derivados do trigo na alimentação humana. A pirâmide alimentar poderia ser um bom ponto de partida para esse plano.
6. **Combater a informalidade.** Participantes "informais" são maléficos para a cadeia, pois, além de não recolherem impostos e funcionarem como concorrência desleal, diminuem a credibilidade e qualidade de todo o Setor.
7. **Qualificação da mão-de-obra.** As diferentes associações setoriais devem estar comprometidas no desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento da mão-de-obra atuante no setor do

trigo. Tal ação visa ganhos de produtividade e qualidade, lembrando que os recursos humanos são uma fonte de vantagem competitiva para o sistema. Os pontos críticos isolados na reunião foram os trabalhadores rurais e os funcionários das padarias.

8. **Investir na atualização tecnológica.** Diversos “elos” do sistema, em especial as padarias, estão defasados tecnologicamente. A atualização tecnológica dessas empresas proporcionará aumento de produtividade e qualidade, além da possibilidade do desenvolvimento de novos produtos.
9. **Projeto Padarias.** Um projeto envolvendo diversos agentes do sistema produtivo e o Governo para modernização deste canal é de fundamental importância.
10. **Discutir com o poder público fontes de financiamento.** Recursos provenientes do governo para o financiamento das atividades agrícolas, pesquisas científicas, renovação tecnológica e outros, são vitais para o desenvolvimento do sistema.
11. **Discutir com o poder público a questão fiscal.** Uma proposta consolidada por todos membros da cadeia facilitaria a discussão.

4.2 – A CADEIA DA LARANJA NO BRASIL²

Outro importante estudo que permitiu melhorias no método de GECad foi os estudos de mapeamento e quantificação da cadeia do citrus e o planejamento estratégico para a cadeia do citros, referente ao ano de 2003.

4.2.1 – Motivação do estudo

No final de 2003, continuando com as pesquisas a respeito das cadeias produtivas no Brasil, o PENSEA (Programa de Agronegócios vinculado a USP) foi procurado por importantes organizações da citricultura para a realização de estudos sobre a cadeia. Inicialmente, realizou-se a quantificação e mapeamento da cadeia do citrus, trabalho este financiado pela Fundecitrus (Fundo de Defesa da Citricultura). Uma segunda fase envolveu a definição das estratégias para melhoria da coordenação na cadeia e aumento do consumo de suco no mercado interno, que foi organizado e financiado pela Laranja Brasil (www.laranjabrasil.com.br), viabilizando assim, a pesquisa que mapeou exaustivamente todos os elos da cadeia produtiva, dos insumos que os produtores usam, a distribuição e consumo de suco de laranja e produto *in natura*. Este estudo foi complementado por amplo workshop realizado em 2004, nas dependências da FEA-RP/USP em Ribeirão Preto, onde ações coletivas foram priorizadas pela cadeia produtiva utilizando como referência o resultado do estudo.

4.2.2 - Apresentação do mapeamento e quantificação da cadeia da Laranja

A partir da revisão bibliográfica e de entrevistas pessoais com especialistas do setor (executivos e pesquisadores), estruturou-se o desenho simplificado do SAG da Laranja no Brasil, onde os principais setores foram quantificados (faturamento do setor obtido com a comercialização na cadeia da laranja em 2003). O desenho contendo a estrutura do sistema e a quantificação dos setores encontra-se anexado no final deste artigo (Anexo B). Essa estrutura contém os diversos segmentos participantes no referido sistema, posicionados em níveis, seguindo o fluxo dos produtos.

O Sistema Agroindustrial (SAG) Citrícola movimentou, em 2003, US\$ 3,23 bilhões desconsiderando alguns setores tais como atacado e varejo, ou seja, quase 10 bilhões de reais. Este SAG representa 1,87% da pauta total de exportações brasileiras e 4,47% das exportações brasileiras de produtos do agribusiness. Algo ao redor de US\$ 1,33 bilhão foi gerado ao Brasil em 2003 por este sistema em todas as suas exportações, sendo que 93% do valor destas vêm do suco de laranja concentrado congelado (SLCC). O sistema gerava 400 mil empregos diretos. Para cada US\$ 10 mil investidos na fruticultura, geraram-se 5 empregos diretos e indiretos.

Como suporte para a produção, as principais indústrias de insumos participantes desse sistema são as produtoras de defensivos, fertilizantes, tratores/máquinas e implementos, mudas e sistemas de irrigação. Esse setor faturou, em 2003, US\$ 362 milhões com a citricultura. O maior faturamento é do setor de defensivos (39% de participação), seguido pelo de fertilizantes/corretivos (29%). No geral, a

² Esse caso foi desenvolvido com base em: NEVES, M.F.; LOPES, F.F. (Coord.) – *Estratégias para a Laranja no Brasil* – São Paulo: Editora Atlas, 2005. 224p.

cultura de citros é um alvo constante de inúmeras pragas e doenças (CVC, morte súbita e greening, por exemplo), que são capazes de causar danos irreversíveis nas plantas, ameaçando a quantidade e qualidade das frutas cítricas e podendo levar a erradicação completa do pomar. Por isso, a importância do relacionamento indústria de insumos e citricultor no combate de pragas e incremento da produtividade.

As frutas cítricas são as mais produzidas no mundo, representando 22,5% de todas as frutas produzidas em 2000. O Brasil é o principal produtor de laranja do mundo, sendo também o maior produtor de suco do mundo (47% da produção total) e o maior exportador de SLCC (Suco de Laranja Concentrado Congelado), com 83% das exportações totais. A citricultura representava em 2003 quase 25% do valor da agricultura no Estado de São Paulo e 8% da produção agrícola brasileira. São Paulo concentra 84% da produção brasileira de laranja, em mais da metade de seus municípios. O Estado é responsável por 95% das exportações de suco de laranja. O SLCC ocupou a segunda posição nas exportações paulistas em 2003, logo atrás de aviões. Só em pellets o setor gerou em divisas US\$ 65 milhões para o Brasil em 2003.

Conforme dados da Abecitrus (2004) divulgados ao PENSA, de 280 milhões de caixas de laranja de 40,8 kg produzidas no estado de São Paulo em 2003, cerca de 82% (230 milhões de caixas) destinou-se ao processamento, sendo o restante comercializado no mercado interno (48,33 milhões de caixas) ou exportado in natura (1,67 milhão de caixas). Quanto ao suco processado, 98% do volume é vendido ao mercado internacional, cabendo destacar que a maior parte deste volume é envazado por grandes empresas européias e norte-americanas, dentre elas a Tropicana da Pepsi Co e Minute Maid da Coca-Cola Company.

Os packing houses atuam como um grande "divisor de águas", já que comercializam as frutas com melhor aparência e qualidade no mercado interno e externo de frutas in natura e aquelas frutas não aptas para o mercado final com a indústria processadora. No mercado interno, é crescente a participação das grandes redes varejistas no comércio de laranja *in natura*. Para o mercado externo, o principal fator limitante na exportação da fruta *in natura* está tanto nas barreiras fitossanitárias impostas pelos países desenvolvidos, quanto no processo em si, ou seja, no desenvolvimento de técnicas que permitam atender com baixo custo o consumidor externo, altamente exigente.

Ainda permanece o baixo consumo de laranja e de suco *in natura* pelo mercado interno. Tal quadro, aliado a fatores como a fragilidade da economia do país, a qualidade nem sempre ideal dos sucos processados e a "cultura de refrigerante" existentes no Brasil, gera uma situação de baixo crescimento e de instabilidade no mercado citrícola. Os consumidores no Brasil consomem em torno de 9 litros *per capita* / ano de sucos concentrado e congelado, enquanto são consumidos 45 litros *per capita* / ano pelos alemães e de 22 litros *per capita* / ano pelos americanos. Além disso, os sucos têm apenas 4% do mercado brasileiro de bebidas.

A demanda por suco caseiro (83% do mercado de sucos) ainda é muito elevada no Brasil. Dentre vários fatores explicativos, pode-se pensar na idéia de ser mais benéfico à saúde, cultural, hábito e preço. Oportunidades surgem dentro do país, especialmente no segmento dos sucos prontos e bebidas lácteas, que impulsionaram a demanda por outras formas de processamento (base de soja, misturas com iogurte, entre outros) e frutas concorrentes, de excelente qualidade, e disponíveis o ano todo.

4.2.3 - Ações estratégicas propostas no Workshop da cadeia da Laranja

Cerca de 90 especialistas (executivos do setor, pesquisadores e lideranças setoriais) reunidos no *Workshop da Cadeia da Laranja*, elaboraram conjuntamente uma lista de ações coletivas que podem minimizar os problemas de coordenação da cadeia. As principais ações propostas foram:

1. **Regulamentação:** alterar a legislação visando esclarecer o consumidor final dos diferentes tipos de sucos e suas características;
2. **Coordenação da cadeia:** aumentar a eficiência do SAG Citrus por meio da integração dos diversos elos participantes da cadeia;

3. **Gestão da qualidade:** estabelecimento de um sistema de qualidade acompanhando as tendências para o setor de alimentos por meio da padronização, rastreabilidade e certificação dos produtos;
4. **Desenvolvimento de novos canais:** explorar alternativas de distribuição visando aumentar o acesso aos produtos pelos consumidores;
5. **Marketing institucional:** elaborar campanhas institucionais visando o esclarecimento à comunidade dos benefícios da laranja e do suco à saúde;
6. **Pesquisa e Desenvolvimento (P&D):** desenvolvimento de novos produtos adequando as exigências do consumidor assegurando a competitividade da laranja e dos sucos no mercado;
7. **Captação de recursos:** fomentar as atividades das associações através da captação de recursos para realizar projetos em conformidade com as estratégias da associação;
8. **Redução de impostos:** implementação de um comitê composto por associações participantes do SAG Citrus para propor mudanças na legislação junto ao poder público;
9. **Sistema de informação:** implementar um sistema de coleta de informações mercadológicas que facilitem o processo de tomada de decisões da organizações;
10. **Tecnificação da produção:** preocupação com a qualidade do produto final através da profissionalização dos produtores e da melhoria das tecnologias de produção, colheita e pós-colheita.

Foi criada uma organização vertical para desenvolver discussões relacionadas às ações com benefícios comuns, denominado "Laranja Brasil" (www.laranjabrasil.com.br). A Laranja Brasil foi criada após a primeira etapa do projeto (quantificação) e foi responsável pela organização e financiamento da segunda etapa (planejamento estratégico para a cadeia).

4.3 – A CADEIA DO LEITE NO BRASIL³

O mais recente estudo de cadeias realizado pelo PENSA, que possibilitou a finalização do método proposto neste artigo foi o caso da cadeia do leite. Este estudo foi estruturado para ser realizado em três etapas distintas. Iniciou-se pelo mapeamento e quantificação em 2005, definindo-se o valor da cadeia com base no ano de 2004. Pretende-se em 2006 realizar uma segunda etapa de definição de projetos estratégicos para o setor e, por fim, auxiliar os agentes e organizações envolvidas na implementação dessas estratégias.

4.3.1 – Motivação do estudo

O estudo já realizado foi viabilizado pelos esforços de diversos agentes, liderados pela Câmara Setorial do Leite e Derivados de São Paulo e a CODEAGRO (Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agronegócios, Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo), que se envolveram no levantamento de recursos para o custeio desta pesquisa que mapeou exaustivamente todos os elos da cadeia produtiva, dos insumos que os produtores usam, a distribuição e consumo de leite e seus derivados. Este estudo foi complementado por amplo workshop realizado em Outubro de 2005, nas dependências da FEA-RP/USP em Ribeirão Preto, onde ações coletivas oriundas da primeira etapa do estudo foram priorizadas pela cadeia produtiva utilizando como referência o resultado do estudo.

4.3.2 - Apresentação do mapeamento e quantificação da cadeia do Leite

A partir de uma revisão bibliográfica e de entrevistas pessoais com especialistas do setor (executivos e pesquisadores), estruturou-se o desenho simplificado do SAG do Leite no Brasil, onde os principais setores foram quantificados (faturamento do setor obtido com a comercialização na cadeia do leite em 2004). O desenho contendo a estrutura do sistema e a quantificação dos setores encontra-se anexado no final deste artigo (Anexo C). Essa estrutura contém os diversos segmentos participantes no referido sistema, posicionados em níveis, seguindo o fluxo dos produtos.

Para o SAG Leite, o setor de insumos é o primeiro nível composto pelos seguintes agentes: produto veterinários, melhoramento genético, rações e concentrados, vacas e novilhas, volumoso, ordenha e refrigeração, sementes, adubos e fertilizantes além de outros. O segundo nível do SAG é composto

³ Esse caso foi desenvolvido com base em: NEVES, M.F.; CONSOLI, M.A. (Coord.) – *Estratégias para o Leite no Brasil* – São Paulo: Editora Atlas, 2006 (NO PRELO).

pelo conjunto de pecuaristas. Estes estão distribuídos por várias regiões do País, onde se destacam as regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste com 85% da produção nacional.

O terceiro nível do sistema é formado pelo processamento do leite, que ocorre nos laticínios. Como principais insumos para estes temos: a indústria de embalagens (cartonadas, vidro, plástica), a de lâminas de alumínio e a de energia elétrica. Os laticínios faturaram cerca de R\$ 14,5 bilhões em 2004 (dados do mercado formal), o que representa 8% da indústria de alimentos no Brasil. Os principais alimentos produzidos por estes são Leite UHT, Leite Pasteurizado, Leite em Pó, Creme de Leite, Queijo, Manteiga, Leite Condensado, Doces, Panificados, Sorvete e Chocolates.

O quarto e quinto nível do SAG do leite é composto pelos canais de distribuição (Atacado e Varejo). Estima-se que o faturamento do varejo (apenas auto-serviço) com leite e laticínios em 71.951 lojas de auto-serviço girou em torno de 15,5 bilhões de reais no ano de 2004. Entre os canais de distribuição varejista para leite e laticínios destacam-se as Cafeterias, Padarias, Supermercados, Hipermercados, Lojas de Conveniência, Mercado institucional, Refeições Coletivas, Sorveterias entre outros. O consumidor brasileiro ainda possui um baixo consumo de leite quando comparado a outros países. No país o consumo estima-se em 40 litros *per capita* e representou 24,8% na participação do volume de produtos fluídos consumidos no Brasil em 2004. Estas informações mostraram que apesar do SAG Leite ser uma cadeia de grande importância para o agronegócio brasileiro, muitas ações ainda podem ser feitas para o desenvolvimento da cadeia.

4.3.3 - Ações estratégicas propostas no Workshop da cadeia do Leite

Após o levantamento dos problemas de coordenação existentes na cadeia, os especialistas reunidos no *Workshop* elaboraram em conjunto uma lista de ações coletivas que podem minimizar esses problemas. As principais ações propostas foram:

1. **Desenvolvimento de atividades de marketing institucional** por associações verticais e horizontais, como um programa "leite nas escolas". Este projeto tem como objetivo informar a população sobre os benefícios do leite, promovendo seus produtos resultando num aumento do consumo de leite e derivados no país.
2. **Programa de melhoria na qualidade do leite** de acordo com a implementação da nova regulamentação brasileira (Instrução Normativa 51), investimentos em genética, tecnologias de expansão do rebanho e sistemas de sanidade e rastreabilidade precisam ser realizados para que se tenha um controle mais efetivo e resulte em um produto de melhor qualidade.
3. **Programa de pagamento por sistemas de qualidade**, diferenciando preço por produtores que possuem alta qualidade no leite, recompensando boas práticas e existência de contratos anuais. Este projeto busca incentivar os produtores na aplicação de boas práticas agrícolas com o objetivo de melhoria na qualidade do leite.
4. **Programa de capacitação de produtores**, passando a habilidade de gerenciamento de qualidade, principalmente para os pequenos produtores, com técnicas e controle de custos, além de melhoria de técnicas.
5. **Desenvolvimento de uma rede de "Centros de Inteligência"**, para o compartilhamento de informações e "*benchmark*" de boas iniciativas de outras cadeias no Brasil e no Mundo.
6. **Criar e avaliar uma linha de crédito específica para produtores de leite**, além de incentivos para investimento em tecnologias para laticínios, armazenamento, transporte e industrialização junto a bancos e governo federal.
7. **Desenvolvimento e melhoria no sistema cooperativista brasileiro**. Criar um sistema saudável de gerenciamento, com o envolvimento de produtores, e planejamento estratégico do sistema cooperativo, reforçando o papel delas no SAG Leite.
8. **Revisar os impostos, que incidem sobre os produtos lácteos, principalmente leite**, de maneira a evitar a guerra fiscal entre os Estados, impostos em cascata e sonegação fiscal.

No caso da cadeia do leite, já existiam algumas organizações verticais, como "Láctea Brasil" (www.lacteabrasil.org.br), "Leite Brasil" (www.leitebrasil.org.br) e "Leite São Paulo". Essas organizações, além das câmaras setoriais estarão envolvidas na coordenação e implementação das estratégias para a cadeia do leite no Brasil.

5 – CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA: UMA PROPOSTA PARA O PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE CADEIAS PRODUTIVAS (MÉTODO GECad)

Baseado na revisão da literatura e nos 3 casos realizados, propõe-se, como contribuição metodológica, um processo de 5 etapas visando a implementação de gestão estratégica em cadeias produtivas.

O método está resumido na figura 5.1:

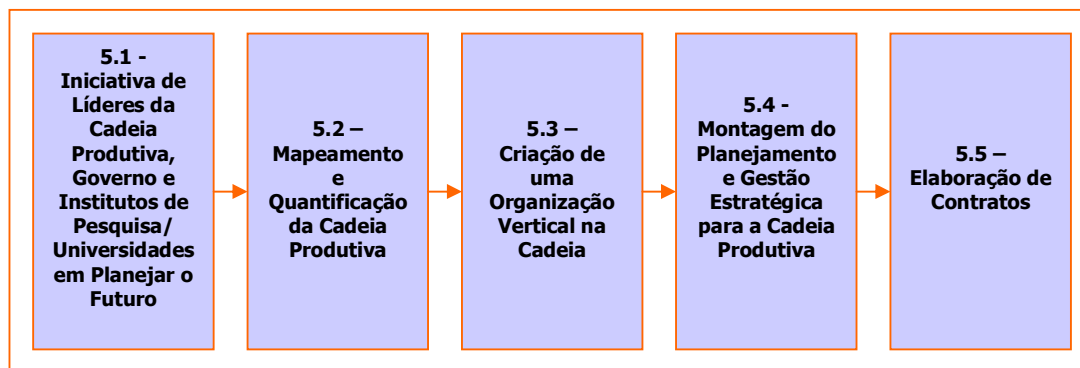


Figura 5.1 – Método proposto para Planejamento e Gestão Estratégica de Cadeias Produtivas
Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, serão detalhadas suas etapas.

5.1 - INICIATIVA DE LÍDERES DA CADEIA PRODUTIVA E INSTITUTOS DE PESQUISA/ UNIVERSIDADES EM PLANEJAR O FUTURO DE UMA CADEIA PRODUTIVA

O processo de Planejamento e Gestão Estratégica de Cadeias – GECad tem início a partir da iniciativa de alguma organização existente do setor (normalmente organização setorial), em conjunto com Governo, universidades e institutos de pesquisas, desejosa para organizar um processo de planejamento e visão de futuro para a cadeia produtiva. A iniciativa também pode vir do Governo, através das chamadas câmaras setoriais. Nesta primeira etapa, este processo começa e juntam-se esforços para a execução da fase 02.

Também nesta etapa se recebem informações das organizações de pesquisa, governo e setor privado sobre a cadeia produtiva, verifica-se quem participa desta cadeia produtiva, quem são atores importantes nesta cadeia produtiva, como ter representatividade nesta cadeia e quais são as associações, organizações e outros agentes importantes presentes nesta cadeia produtiva.

5.2 – MAPEAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA

A abordagem sistêmica tem sido um relevante tema de estudos para o fortalecimento dos conhecimentos científicos em administração. Muitos pesquisadores destacam a importância de compreender de forma ampla o ambiente no qual uma determinada empresa focal está inserida. Tão importante quanto à análise interna de um negócio está a análise externa, tanto do macro-ambiente (ambiente organizacional, institucional e tecnológico) quanto do ambiente imediato (fornecedores, concorrentes, distribuidores e consumidores). A fase de mapeamento e quantificação pode ser resumida em seis etapas (figura 5.2):

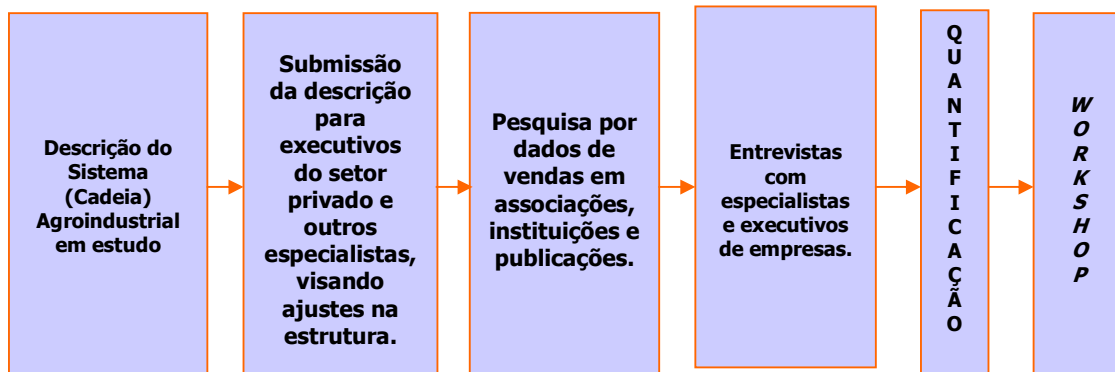


Figura 5.2 – Método utilizado para caracterizar e quantificar Cadeias Agroindustriais
 Fonte: Neves *et al.* (2001).

A primeira fase consiste na escolha do sistema que será o foco do estudo (por exemplo: SAG da soja, do milho ou do trigo). Após a priorização de um sistema, é elaborado um desenho preliminar, com base na experiência dos pesquisadores. Também é necessário delimitar quais segmentos serão estudados. Na segunda fase, esse “desenho” será submetido à avaliação crítica de especialistas do setor, que deverão fazer os ajustes até que se obtenha uma estrutura simples e fiel a realidade. A terceira fase consiste na pesquisa de dados secundários em diversas fontes, tais como: banco de dados, internet, revistas especializadas, jornais, artigos acadêmicos e organizações especializadas (cooperativas, associações, institutos e outras). A quarta etapa é a coleta de dados primários por meio de entrevistas com representantes de diversas organizações que atuam no setor. Essas entrevistas são realizadas pessoalmente, por telefone ou por e-mail.

Os especialistas selecionados para as entrevistas devem possuir seguintes características: ter acesso às informações e dados do setor em estudo, possuir conhecimentos da cadeia provenientes de suas experiências profissionais, estar disposto a colaborar com a pesquisa e fornecer um “canal” aberto de comunicação para futuros contatos. As informações obtidas pelas entrevistas na quarta etapa da pesquisa são contrastadas e adicionadas aos conhecimentos levantados na revisão bibliográfica com intuito de se obter o desenho simplificado da cadeia produtiva em estudo. Assim, as diferentes empresas pertencentes a cada nível do sistema são agrupadas e corretamente alocadas em uma estrutura de “caixas” conforme exposto na figura 5.3. Nesse novo desenho a “caixa” defensivos agrícolas representa o conjunto de empresas fornecedoras de defensivos agrícolas para a agricultura (Bayer, Basf, Monsanto, Du Pont, Syngenta, entre outras), o mesmo ocorrendo para os outros sub-setores (Sementes e Máquinas Agrícolas). Esse mesmo procedimento pode ser repetido para os outros níveis do sistema, assim, considerando o 2º Nível a produção rural e o 3º Nível a indústria de alimentos, o desenho poderia ser simplificado da seguinte maneira:

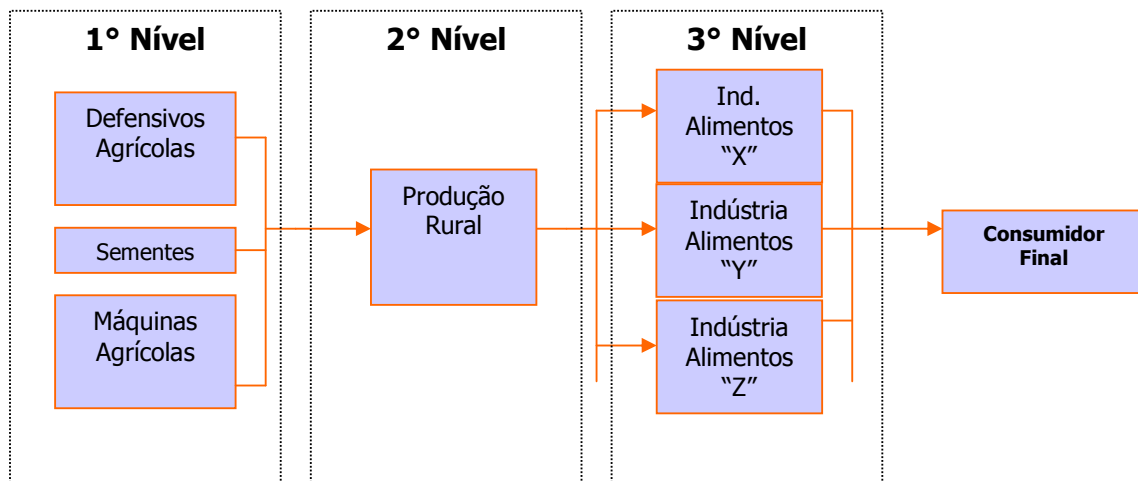


Figura 5.3 - Exemplo hipotético (simplificado) de Sistema Agroindustrial.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

A quantificação, realizada na quinta fase, consiste em determinar o faturamento (preço de venda) dos diversos sub-setores da cadeia. Para isso, delimita-se o período da avaliação e a moeda a ser utilizada. Os dados primários e os secundários serão contrastados, e o faturamento dos sub-setores determinados. A informação básica para quantificar os diferentes elos do sistema é o faturamento de cada sub-setor analisado em determinado ano focal. Quando os dados obtidos não forem suficientes para a realização de uma boa quantificação, mais informações deverão ser coletadas.

Buscando evitar vieses provenientes dos dados obtidos, deve-se entrevistar sempre agentes dos dois elos específicos da cadeia que estão sendo quantificados. Assim, o valor das vendas obtido por meio de entrevistas com fornecedores deve ser compatível com o valor das compras obtido por meio de entrevistas com os consumidores imediatos destes fornecedores. Assim, executivos de vendas de um setor em estudo serão consultados e os resultados obtidos a partir destas entrevistas serão contrastados com os dados fornecidos por executivos de compras do setor subsequente. Quando existir incompatibilidade entre os resultados, novas entrevistas devem ser realizadas até a consolidação de um dado confiável.

Na sexta fase é realizado um *Workshop* para validação dos resultados, identificação de problemas de coordenação existentes no sistema e proposta de ações coletivas. Para atingir esses objetivos serão formados grupos focais com especialistas dos diversos setores. Esses grupos discutirão durante um tempo determinado (supervisionados por pesquisadores) visando levantar os principais problemas de coordenação existentes e as ações corretivas que podem ser implementadas conjuntamente. Para evitar resultados imparciais, é importante a formação de grupos heterogêneos, formados por representantes de diferentes segmentos do sistema.

Os resultados devem visar a melhoria do sistema como um todo e não "elos" específicos, as ações individuais deverão ser descartadas durante a discussão. Os resultados obtidos pelos diferentes grupos de discussão serão consolidados pelos pesquisadores, e então serão elaboradas as listas finais de problemas de coordenação e ações corretivas. Com isto está proposto o início do processo de gestão estratégica, onde os projetos estratégicos sairão das sugestões dadas neste evento, que pode também ser usado como catalisador da organização vertical a ser criada. O quadro 5.1 resume a proposta.

Quadro 5.1 – Descrição resumida das etapas da metodologia para mapeamento e quantificação.

Fases	Procedimentos
a: Descrição do Sistema (Cadeia) Agroindustrial em estudo	"Desenho" do sistema Agroindustrial por meio de "caixas" respeitando o fluxo dos produtos, indo desde os insumos até o consumidor final.
b: Submissão da descrição para executivos do setor privado e outros especialistas, visando ajustes na estrutura.	Com a primeira versão da descrição, algumas entrevistas em profundidade com executivos de empresas atuantes no setor e outros especialistas (pesquisadores, lideranças setoriais, entre outros) devem ser realizadas visando ajustar o desenho proposto.
c: Pesquisa por dados de vendas em associações, instituições e publicações.	Algumas associações privadas disponibilizam para seus membros dados sobre vendas, às vezes até na internet. Uma cuidadosa Revisão Bibliográfica também deve ser realizada em busca de dissertações/teses recentes, além de artigos em revistas/jornais de grande circulação ou acadêmicos.
d: Entrevistas com executivos de empresas.	Este é o ponto central desta metodologia. São realizadas entrevistas com gerentes buscando levantar o montante financeiro vendido pelas empresas no setor em estudo. Também serão realizadas entrevistas com diretores de compra, visando estimar o mercado a partir do lado oposto de um elo da cadeia.
e: Quantificação e Propostas de Estratégias	Neste ponto, todos os dados obtidos são processados e inseridos na descrição do sistema, logo abaixo do nome da indústria. Então, os dados são enviados para as empresas que colaboraram, que analisarão os valores. As empresas enviam de volta os dados com seus comentários e contribuições. Também nesta etapa a equipe do Pensa já tem muito material para elaborar sugestões de estratégias para serem apresentadas no workshop final.
f: Workshop para Mapear e Priorizar Estratégias	Na fase final é realizado um workshop para apresentação dos resultados e discussão dos números. Depois disto, pequenos grupos de discussão são formados visando a elaboração de ações estratégicas, na última parte do evento, apresentadas e resumidas em seção plenária. Pode-se então criar uma organização para executar as estratégias sugeridas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As aplicações feitas até o momento deste processo de quantificação de cadeias permitiram visualizar algumas vantagens do mesmo: a metodologia é de aplicação relativamente simples e direta, e a coleta de informações não depende de fontes públicas de dados. O desenho obtido permite a fácil visualização do posicionamento e relevância dos diferentes setores existentes em uma cadeia de valor e as informações são obtidas por meio de dados primários e secundários, aumentando a confiabilidade dos resultados. A validação dos resultados por meio de workshop aumenta a credibilidade da pesquisa, e, finalmente, a formação de grupos focais heterogêneos, para elaborar as listas de problemas e ações coletivas existentes em toda a cadeia, gera um ambiente de comprometimento entre os participantes do workshop. Este ambiente pode ser utilizado como ferramenta de integração da cadeia e implementação das ações coletivas que beneficiem todos os elos participantes.

Finalizada a fase de mapeamento e quantificação da cadeia produtiva, passa-se à fase de constituição de uma organização vertical, exposta a seguir. A partir deste momento, dados não faltam a cadeia produtiva. Transparência para que a coordenação possa ser melhor efetuada.

5.3 – CRIAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO VERTICAL NA CADEIA

O aumento da competitividade no setor agroindustrial, seja dentro dos limites do Brasil, seja no mercado externo, tem levado a coordenação dos sistemas agroindustriais em busca de maior competitividade. As empresas, participantes desses sistemas atuam em um ambiente complexo e de concorrência global. Entre as políticas públicas e as estratégias privadas, ganha importância no agronegócio brasileiro a ação das estratégias coletivas, principalmente de Associações de Interesse Privado (AIP'S). Entre as possíveis ações destacam-se as trocas de informações entre os participantes e os investimentos conjuntos em marketing.

No Brasil, o número de associações setoriais que tem por objetivo a cooperação vertical em uma rede produtiva (entre empresas de etapas tecnologicamente distintas) vem aumentando nos últimos anos. As empresas estão se unindo na tentativa de aumentar sua produtividade, sua força perante setores concorrentes, estimular o crescimento do consumo per-capita, diminuir as assimetrias informacionais e conquistar consumidores em novos mercados.

Conforme visto na revisão bibliográfica, existem diversos tipos de ações nas cadeias produtivas. Quase sempre existem interesses conflitantes e este é o maior desafio. Daí recomenda-se atuar mais nos pontosEssas associações podem expandir seus mercados se boas ações de marketing forem desenvolvidas. O que precisa sempre ser melhorado para cadeias produtivas no Brasil atualmente é um esforço coordenado de marketing em planos estratégicos que envolvam toda a cadeia, com ações coletivas que promovam grande interação do setor privado com o setor público. A articulação nas cadeias produtivas do agronegócio brasileiro pode se dar de forma horizontal (entre associações setoriais, cooperativas, entre outros) e/ou vertical, na qual a cadeia se coordenará, unindo desde empresas de insumos até os distribuidores.

Como exemplo, as associações na cadeia da carne bovina são estratégias comerciais utilizadas em vários países, como a Austrália, Estados Unidos, Inglaterra, Irlanda, Uruguai, Canadá, Nova Zelândia, entre outros. Estas possuem na maioria das vezes respaldo das associações de raças e apoio do governo. Contudo, não é apenas a cadeia da carne que está se unindo. No Brasil, há também a Láctea Brasil⁴ que representa a cadeia produtiva do leite. Nos Estados Unidos encontra-se a *US Apple*⁵, que tem como missão o desenvolvimento e promoção da cadeia da maçã norte americana. Na Austrália há a *Australian Dairy Corporation*⁶, que promove a cadeia de laticínios. Na Colômbia há uma associação de promoção do café colombiano⁷, ocorrendo o mesmo em relação ao Vinho Verde de Portugal⁸ e a Champagne da França⁹.

A criação de uma organização vertical pode contribuir para se atingir os seguintes objetivos: a) organização das informações existentes e trocas de informações, b) fórum para discussão das estratégias, c) organização com flexibilidade para captar e usar recursos, d) ter uma voz da cadeia produtiva e representação da cadeia junto às instituições, e) trabalhar uma agenda positiva ao setor, e, finalmente, construir e implementar a Gestão Estratégica da Cadeia (etapa 04 desta proposta metodológica)

⁴ Láctea Brasil - <http://www.lacteabrasil.org.br/>

⁵ US Apple - <http://www.usapple.org/>

⁶ Australian Dairy Corporation - <http://www.dairycorp.com.au/>

⁷ Café Colombiano - <http://www.juanvaldez.com/>

⁸ Vinho Verde de Portugal - <http://www.vinhoverde.pt/>

⁹ Champagne - <http://www.champagne.fr/>

Para a estruturação de uma organização setorial vertical, propõe-se a seguinte seqüência:

5.3.1 - Propor a idéia organização: Ao final do evento (workshop) a idéia da organização deve ser apresentada, já com a adesão de todos os presentes.

5.3.2 - Estabelecer a organização: Nesta etapa serão definidos os agentes fundadores da organização. Também neste momento as questões burocráticas devem ser resolvidas (adequação a legislação, preparação do estatuto, entre outras).

5.3.3 - Definir os Mecanismos de Financiamento: Quais serão as contribuições a serem dadas pelo setor privado, com base em sua participação e dependência da cadeia produtiva, e quais serão recursos advindos de fontes publicas de financiamento. Como fazer esta cobrança.

5.3.4 - Formar a Diretoria e Definir a Estrutura Operacional. Uma vez estabelecidos os agentes interessados em investir na viabilização da organização, a diretoria deve ser formada levando em conta a heterogeneidade e a relevância dos agentes para o sistema. A estrutura operacional necessária para o funcionamento da organização será financiada pela taxa de participação exigida dos agentes. A estrutura inicial deve ser simples, crescendo em função das necessidades e adesões.

5.3.5 - Aumentar o Número de Associados. Após o estabelecimento da organização, as primeiras ações deverão ser voltadas na prospecção de novos associados. Visando aumentar o grau de envolvimento dos participantes, em todos os casos será cobrada uma taxa periódica de participação.

5.3.6 - Implementação. A diretoria deverá estabelecer um único objetivo para a organização. Esse objetivo deve ser claro e voltado para questões de interesse de todo o sistema. A partir desse objetivo deverá ser estabelecida uma agenda de trabalho contendo ações bem definidas. Estratégias para atingir as metas propostas deverão ser elaboradas.

5.3.7 - Controles. Os resultados obtidos com a implementação das ações devem ser constantemente monitorados por meio da definição de indicadores de desempenho. O monitoramento servirá com importante ferramenta de acompanhamento, sendo que os desvios serão controlados com ações corretivas.

5.3.8 - Medir a performance. Os resultados obtidos com o alcance das metas de trabalho deverão ser mensurados, preferencialmente com critérios quantitativos (aumento do consumo, produção, empregos, margem de lucro, entre outros) e amplamente divulgados para todos os participantes da organização.

Feita a organização, a cadeia produtiva está preparada para a confecção de um Plano Estratégico para os próximos 5 anos e a conseqüente implementação da gestão estratégica (GECad).

5.4 - MONTAGEM DO PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA PARA A CADEIA PRODUTIVA

A figura 5.4 a seguir mostra as etapas que poderiam ser usadas para o Planejamento e Gestão Estratégica para uma cadeia produtiva. Nos próximos itens, cada uma das etapas será detalhada.

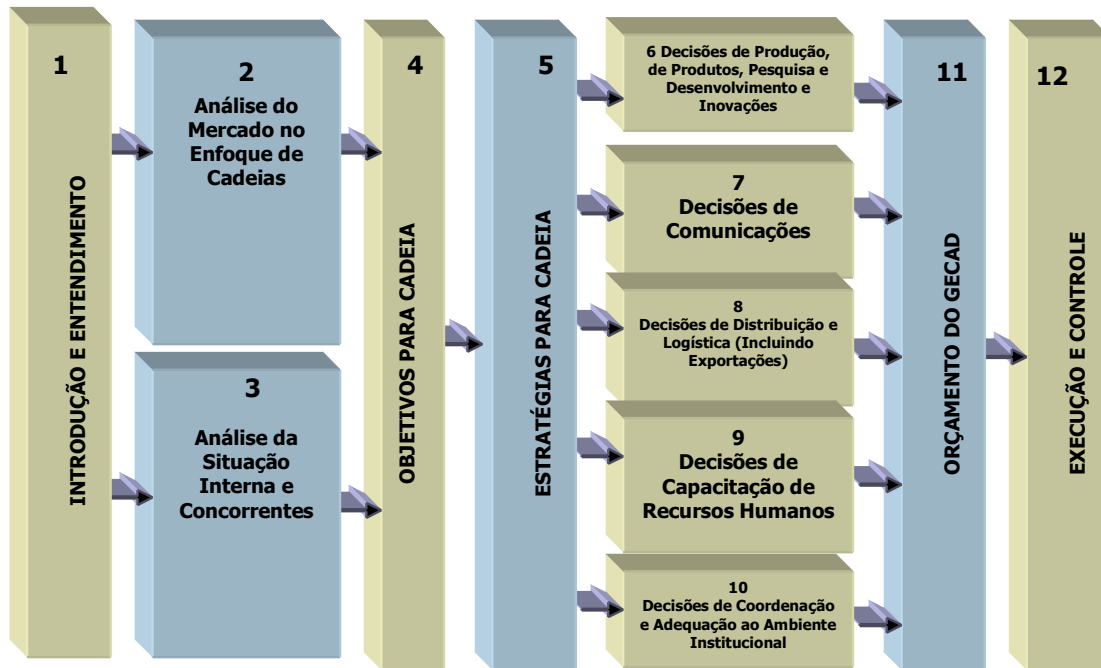


Figura 5.4 - Resumo do Método Proposto
Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 5.2, a seguir, detalha as ações que devem ser feitas em cada uma das etapas.

Quadro 5.2 - Planejamento e Gestão Estratégica para cadeia produtiva - seqüência detalhada dos passos propostos

Etapa	O que deve ser feito
Fase 01 – Introdutória	
1 – Introdução e Entendimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o histórico da cadeia no mercado; • Verificar se a cadeia tem outros planos feitos e estudá-los; • Verificar como é o método de planejamento da cadeia sendo estudada; • Verificar quais equipes estarão participando do processo; • Buscar planos feitos para cadeias produtivas em outros países, para <i>benchmark</i> • Levantar, na equipe, uma pessoa que poderia ser um promotor do relacionamento com outras cadeias; • Finalmente, deve-se verificar, em casos de cadeias com processos de planejamento já sofisticados, como este modelo pode ajudar o modelo existente, e adaptar, gradualmente, a cadeia a este.
2 – Análise do Mercado no Enfoque de Cadeias	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar as ameaças e oportunidades advindas das chamadas variáveis incontroláveis (possíveis mudanças no ambiente político/legal, econômico e natural, sociocultural e tecnológico) tanto no mercado nacional como internacional; • Entender as barreiras (tarifárias e não tarifárias) existentes e verificar ações coletivas para sua redução; • Analisar o comportamento do consumidor final e intermediário (distribuidores) e seus processos de decisão de compra; • Analisar oportunidades para adequação ao meio ambiente, ao comércio justo, a sustentabilidade e objetivos de desenvolvimento sustentável; • Analisar oportunidades para adequação ao ambiente institucional trabalhista nacional e internacional; • Montagem de um Sistema de Informações para que a cadeia possa estar sempre informada e tomando decisões com suporte e embasamento; • Descrição dos principais concorrentes nacionais e internacionais.
3 - Análise da Situação Interna e Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar todos os pontos fortes e fracos da cadeia; • Mapeamento dos contratos e das formas de coordenação existentes • Descrever as estruturas de governança existentes, com as características das transações; • Fazer, também, esta análise em relação aos seus principais concorrentes; • Análise da criação de valor, recursos e competências da cadeia; • Análise dos fatores críticos de sucesso da cadeia; • Selecionar, dentre as cadeias (que podem ou não ser concorrentes) quais e em que áreas serão <i>benchmark</i> (fontes de boas idéias).
4 - Objetivos para a Cadeia	<ul style="list-style-type: none"> • Principais objetivos devem ser definidos e quantificados visando o crescimento sustentável e a solução dos problemas colocados como pontos fracos; • Propostas de Políticas: Estado, Organizações de Interesse Privado e Empresas.
5 – Estratégias para Atingir os Objetivos Propostos	<ul style="list-style-type: none"> • Listar as principais estratégias (ações) que serão usadas para atingir os objetivos propostos no item 04; • Fazer, aqui também, um grande resumo das ações que estão previstas na fase 02 (após o termino da redação do plano, etapas 6 a 10).
Fase 02 – Planos dos Vetores Estratégicos: Produção, Comunicação, Canais de Distribuição, Capacitação e Coordenação (Adequação Institucional)	
6 – Decisões de Produção, de Produtos, Pesquisa e Desenvolvimento e Inovações	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os potenciais produtivos e capacidades de produção; • Mapeamentos e planos para riscos em produção (sanitários e outros); • Analisar produtos e linhas de produtos, bem como linhas de produtos complementares para decisões de expansão; • Levantar oportunidades de inovações na cadeia produtiva, lançamento de novos produtos; • Oportunidades de montagem de redes de inovação nacionais e internacionais; • Parcerias com Universidades e com a área médica; • Detalhar todos os serviços que estão sendo e que serão oferecidos; • Tomar decisões com relação à construção de marcas conjuntas e selos de uso da cadeia; • Analisar e implementar os processos de certificação da cadeia produtiva; • Adequação dos produtos a normas e ao ambiente institucional; • Sustentabilidade ambiental; • Tomar decisões com relação às embalagens (rótulos, materiais, design); • Orçar investimentos decorrentes desta etapa.
7 - Decisões de Comunicações	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o público alvo que receberá a comunicação (mensagens da cadeia produtiva); • Desenvolver os objetivos desejados para esta comunicação (conhecimento de produto, lembrança

	<p>de produto, persuasão, entre outros); tentar atingir um posicionamento e mensagem única dos produtos gerados pela cadeia;</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir o composto de comunicação que será utilizado; ou seja, definir o plano de propaganda, de relações públicas e publicidade, promoção de vendas, entre outros. Fazer <i>benchmark</i> de filmes e materiais internacionais já usados por outras cadeias produtivas; Orçar as ações de comunicação e possivelmente determinar verba promocional anual envolvendo todos os agentes da rede; Indicar como os resultados das comunicações serão medidos, para que a cadeia aprenda cada vez mais a usar as melhores ferramentas e veja o retorno dos investimentos.
8 – Decisões de Distribuição e Logística (Incluindo Exportações)	<ul style="list-style-type: none"> Analisar os canais de distribuição dos produtos e buscar novos, definindo objetivos de distribuição, tais como: presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos; Analisar as possibilidades de captura de valor em canais de distribuição. Identificar possíveis desejos dos distribuidores internacionais e do consumidor para adequar os serviços prestados; Definir o modo de entrada nos mercados, se estas serão via franquias, via <i>joint-ventures</i> ou outras formas contratuais, ou até, mesmo, via integração vertical; Determinar orçamento anual para a distribuição; Verificar como ações na distribuição podem ser feitas em conjunto com outras cadeias.
9 – Decisões de Capacitação da Cadeia Produtiva/ Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Treinamento em gestão para a cadeia produtiva; Treinamento técnico da mão-de-obra; em controle de custos; para uso de tecnologias Treinamento em comercialização nacional e internacional; Transmissão e acesso às informações dos centros tecnológicos/pesquisa; Treinamento em produção de alimentos; Melhoria da assistência técnica nas propriedades; Outros
10 – Decisões de Coordenação e Adequação ao Ambiente Institucional	<ul style="list-style-type: none"> Projeto de redução da burocracia para obtenção de crédito; Projetos de melhoria da infra-estrutura básica; Projeto para homogeneização de tributos e incentivos; Projeto para aumento no consumo de programas governamentais; Programa para isolamento de áreas produtivas; Projeto para redução de tributos na cadeia produtiva; Projeto para fortalecimento da atividade exportadora via APEX; Leis para incentivo ao uso das tecnologias (incentivo fiscal etc); Projeto para padronização dos produtos e nomes de produtos; Projetos para maior transparência nas legislações referentes a produtos e processos Propostas de sistemas de solução de conflitos Propostas de coordenação.
11 – Orçamento do GECad	<ul style="list-style-type: none"> Todos os orçamentos dos projetos que trazem custos
FASE 03 – Implementação da Gestão Estratégica de Cadeias	
12 – Execução, Controle, Acompanhamento e Correções.	<ul style="list-style-type: none"> Esta fase, que tem início após o término da elaboração do Plano, refere-se ao acompanhamento, as equipes envolvidas e ações corretivas. O Plano deve ser um documento vivo, em constante discussão e atualização na cadeia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finda esta etapa de confeccionar o Plano para a gestão estratégica da cadeia produtiva, parte-se para a última etapa, que seria uma sugestão para elaboração de contratos entre os agentes da cadeia produtiva.

5.5 – ELABORAÇÃO DE CONTRATOS

Um dos principais fatores que levam a conflitos entre os agentes de uma cadeia produtiva é o mecanismo de transferência de direitos de propriedade entre os participantes. Ou seja, contratos, formais ou informais, que regulem os processos de venda de produtos para elos seguintes. Conforme a revisão bibliográfica, observa-se que nesta área emergem grande volume de custos de transação. Para tanto, sugere-se aplicar os quadros que tratam dos fluxos tradicionais de marketing, visando elaborar modelos de contrato padrão, que serão considerados como pontos de partida entre as empresas, que farão as adaptações necessárias para cada um dos casos.

5.5.1 – As Responsabilidades no Contrato com Relação aos Fluxos de Marketing

Esta etapa estudará que responsabilidades os contratos trazem com relação aos fluxos de produtos, serviços, comunicações, financeiros e de informações, necessários para que as redes funcionem e alcancem os consumidores finais. Como sugestão, tabela 1, referente aos tradicionais fluxos de canais de marketing poderia ser considerada, colocando ou tirando pontos de acordo com o contrato analisado. A forma de uso do quadro 5.3 é preencher quem e como fará a ação relacionada ao ponto em discussão na coluna do meio e na coluna da direita levantar as possíveis melhorias que podem ser propostas.

Quadro 5.3 – Funções, análises da responsabilidade e possíveis melhorias

Função	Análise da Responsabilidade (quem faz ou fará e como)	Aspectos a serem considerados (melhorias) no contrato
Variáveis do Fluxo de Produtos e Serviços		
Gerenciamento e níveis de estoques		
Transporte de produtos		
Modificação de produto		
Linha de produtos e variedade		
Avaliação de novos produtos		
Volume de vendas (desempenho) previsto		
Serviço técnico de explicação/instalação		
Serviço pós-venda		
Fornecimento de serviço (equipe) de vendas		
Treinamento: escopo e custos		
Manutenção e reparo de produto		
Assuntos de embalagem/especificações		
Assuntos de marcas		
Exclusividades presentes no contrato		
Direitos territoriais presentes no contrato		
Cobertura de mercado prevista		
Aspectos de exportação previstos		
Duração (período para realizar os fluxos)		
Adaptação para legislações específicas		
Outros		
Variáveis do Fluxo de Comunicações		
Realização de propaganda (todas formas)		
Realização de promoção de vendas (todas)		
Ações em relações públicas (todas)		
Ações em marketing direto		
Fornecer informação sobre dos produtos		
Participação no orçamento de comunicação		
Ação de comunicação com vendas diretas		
Informação em embalagem		
Outros (preencher)		
Variáveis do Fluxo de Informação		
Fornecer info. sobre mercado consumidor		
Fornecer info. sobre concorrência		
Fornecer info. sobre mudanças no ambiente		
Participação no processo de planejamento		
Frequência e qualidade da informação		
Fornecer informações de reclamações		
Pedidos eletrônicos		
Outros (preencher)		
Fluxo de Pagamentos e de Pedidos		
Frequência de pedidos dos produtos		
Políticas de preço e pagamentos		
Análise de margens		
Comissões (volume e frequência)		
Conceder crédito ao consumidor final		
Cobrança de consumidores		
Busca por fontes de financiamento		
Garantias de preço		
Outros (preencher)		

Fonte: elaborado pelo autor com base em Corey et al. (1989); Rosembloom (1999), Wilson & Vlosky, (1997), Jackson & D'Amico (1989), Berman (1996), Dwyer & Oh (1988).

Depois de preencher o quadro 5.3, várias discussões sobre como o contrato e a outra parte estão desenvolvendo os fluxos existentes serão feitas, tendo como resultado uma série de sugestões de melhorias contratuais. A coluna da direita deste quadro pode ser ampliada numa lista de melhorias, já com responsáveis, metas e prazos.

5.5.2 – Análise da Presença de Especificidade de Ativos e Análise de Riscos.

É interessante um detalhamento maior, antes da definição dos tipos de especificidades envolvidos, de quais são os ativos envolvidos e que estarão sendo considerados. Dentro do fluxo físico de produtos, existem os ativos produtivos que deram origem ao(s) produto(s), que têm suas especificidades. Existem os ativos usados no fluxo físico do produto, que têm suas especificidades, existem os ativos que estarão recebendo estes produtos nas suas unidades produtivas, e também existe o produto em si, que têm especificidades. Ou seja, numa rede de uma empresa, todos os agentes envolvidos, sejam os do eixo central da rede, que desempenham atividades de negociação, sejam os das empresas facilitadoras e prestadoras de serviço descritas anteriormente, possuem ativos, que são envolvidos no processo de efetivação da transação, e que possuem especificidades diferentes. Para uma maior explicação sobre os tipos de especificidade, sugere-se retornar ao capítulo teórico, com as contribuições dadas por Williamson (1985).

Normalmente esta é a parte mais difícil de ser feita neste método, visto que na maioria das vezes, trata-se de uma nova forma de análise para os administradores que lidam com estes aspectos. O quadro 5.4 é um ponto de início para esta análise. A forma de utiliza-la é encontrar fatores de especificidade na transação (pensar em todos os ativos listados acima e elencar os mais específicos), inserir na coluna intermediária quem é o proprietário do ativo, depois na coluna da direita se a especificidade é considerada alta, média ou baixa e, finalmente, colocar na coluna da extrema direita se existem usos alternativos para o fator sendo analisado.

Quadro 5.4 – Análise de Especificidade de Ativos: Físico, Tecnológico, Humano, e de Marca

Tipo de Investimento em Ativo	Propriet. Do ativo	Nível de Especificidade (Alto/ Médio /Baixo)	Custo de Realocação / Usos alternativos (Impossível, Alto/ Médio /Baixo)
Especificidade Física Requerida			
Fábrica			
Instalações Refrigeradas			
Estrutura de estoque especial			
Instalações customizadas para produção			
Instalações para demonstração de produto			
Centros de reparo e serviço			
Investimentos em canais de distribuição			
Outros			
Especificidade Tecnologia Requerida			
EDI/Equipamentos para troca elet. de dados			
Processo conjunto de planejamento de logística			
Programas conjuntos de qualidade			
Estabelecimento de rastreabilidade			
Investimentos em softwares para fornecimento			
Outros			
Especificidade Humana			
Treinamento geral de distribuidores			
Treinamento conjunto de vendas			
Conhecimento do processo de produção			
Conhecimento de mercado			
Conhecimento de produto e marca			
Outros			
Especificidade de Marca			
Desenvolvimento conjunto de marca			
Planejamento de propaganda conjunto			
Desenvolvimento de embalagem			
Desenvolvimento de promoções de vendas			
Desenvolvimento de relações públicas			
Outros			

Fonte: Autor, baseado em Bello & Lohtia (1995); Klein et al. (1990); Kozak & Cohen (1997), Anderson & Weitz (1986), Christy & Grout (1994), Ellis (2001), Frazier & Summers (1984), Ganesan (1994), Heide & John (1990,1992,1994) Bengtson (2001 et al).

Análise de especificidade de tempo e localização são considerados separadamente, desde que estas análises não envolvam um proprietário. Refere-se a características específicas dos produtos ou locações de ativos envolvidos nas transações. O quadro 5.5 é um ponto de início para esta análise. A forma de utilizá-la também é a de encontrar fatores de especificidade na transação inserir na coluna intermediária quem é o proprietário do ativo, depois na coluna da direita se existem e, na coluna da direita, se é considerada alta, média ou baixa.

Quadro 5.5 – Análise de Especificidade: Temporal e Locacional

Tipo de Especificidade	Possível presença	Nível de Especificidade (Alto/ Médio /Baixo)
Especificidade Temporal		
Prazo de validade (perecível)		
Entregas rápidas/freqüentes		
Sazonalidade da produção (Necessidade de estoque)		
Sazonalidade de consumo (Necessidade de estoque)		
Outros		
Especificidade Locacional		
Necessidade de proximidade (custos de transporte)		
Fornecimento de energia		
Fornecimento de água		
Disponibilidade de materiais		
Posição estratégica de estoque		
Localização de centros de distribuição		
Localização de <i>outlets</i> (especificidade de ponto)		
Outros		

Fonte: Autor, baseado em Bello & Lohtia (1995); Klein et al. (1990); Kozak & Cohen (1997), Anderson & Weitz (1986), Christy & Grout (1994), Ellis (2001), Frazier & Summers (1984), Ganesan (1994).

Como esta análise pode ser útil para rever, melhorar ou até mesmo construir um contrato? Com as observações com relação a transações e ativos específicos, elaborados com base nos quadros 5.4 e 5.5, um resumo sobre onde estão os problemas de especificidade no contrato precisa ser feito. Se existem possíveis ações para reduzi-los (usos novos ou alternativos) e, se não existem, pontos ou ações devem ser selecionados para serem discriminados no contrato, tentando reduzir o risco de atitudes oportunistas dos agentes (quadro 5.6).

Quadro 5.6 – Resumo de Especificidades, Possíveis Riscos e Garantias Contratuais

ATIVOS DE ALTA ESPECIFICIDADE	RISCO EXISTENTE	GARANTIA CONTRATUAL SUGERIDA
-------------------------------	-----------------	------------------------------

Fonte: Autor.

5.5.3 – Melhorias (sugestões) no Contrato e Considerações Institucionais

Neste momento, diversas melhorias no documento (contrato), ou próximas versões dele, podem ser feitas. Elas podem ser ordenadas por importância e devem ser considerados também possíveis desejos dos sócios e fontes futuras de conflito. Isto pode ser interessante para as empresas se prepararem antes do processo de negociação. Não se deve esquecer de assunto de fundamental importância: os aspectos institucionais (leis do país). As propostas de marketing para melhoramento dos contratos (ex: obrigação para fazer propaganda, venda casada, obrigação de representantes comerciais passarem informações) devem levar em conta o ambiente institucional, para checar se é possível naquele ambiente em particular, propor tal melhoria, ou seja, se não fere a lei. Especialistas em ambiente institucional (advogados) podem contribuir nesta análise.

Aqui então deve ser feita uma grande quadro resumo (5.7) com os fatores advindos das colunas da direita das tabelas anteriores.

Quadro 5.7 – Resumo das Melhorias Propostas

Melhorias Propostas	Possibilidade de Implementação (Aspecto Legal)	Reação esperada do Parceiro	Técnicas para Negociação e Estímulo
Inserir aqui os fatores listados nas colunas da direita das tabelas 1, 4 e 5	Aqui colocar se existe restrição legal para tal melhoria	Aqui colocar se este será um fator de aceitação fácil, intermediária ou difícil	Aqui inserir o que será feito para estimulá-lo a aceitar a mudança.

Fonte: autor

Finalizado o método proposto para Gestão Estratégica de Cadeias Produtivas , parte-se agora, para as considerações finais deste artigo.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme abordado nas seções anteriores, os métodos, pesquisas e assuntos referentes ao à gestão estratégica voltada às empresas teve grande avanço nas últimas décadas, apesar de que a abordagem estratégica data de vários séculos. Entretanto, com o advento da globalização, a crescente necessidade de produzir alimentos com maior eficiência e a formação de cadeias produtivas transnacionais na conexão Norte-Sul, a gestão estratégica de cadeias produtivas tornou-se crucial para a implantação, desenvolvimento e sustentabilidade das cadeias produtivas.

Assim, o desenvolvimento de um método de gestão estratégica e cadeias produtivas, representa uma conjunção de anos de pesquisa e estudos conceituais e teóricos que abordam os canais de distribuição, cadeia de suprimentos e redes de empresas, com aplicação por opção e afinidade ao agronegócio. Com isso, a conjunção da experiência, nacional e internacional, relacionada à gestão e estratégias de cadeias produtivas do agronegócio, com forte embasamento teórico de áreas como cadeias e redes produtivas, ações coletivas em cadeias produtivas, economia dos custos de transação, planejamento e gestão estratégica e formação e análise de contratos, que permitiram a estruturação do método, que conforme discutido, apresenta as seguintes etapas: etapas: (i) revisão das iniciativas de líderes e institutos de pesquisa/ universidades em planejar o futuro de uma cadeia produtiva; (ii) mapeamento e quantificação da cadeia produtiva; (iii) criação de uma organização vertical na cadeia; (iv) montagem do planejamento e gestão estratégica para a cadeia produtiva; e (v) elaboração de contratos.

Uma vez que o método proposto aborda a gestão estratégica de cadeias produtivas, o enfoque se dá: (i) na preocupação geral com direção da cadeia no longo prazo, (ii) no desenvolvimento de uma estrutura viável e sustentável no longo prazo, (iii) na orientação geral necessária para necessária para combinar a organização da cadeia e seu desenvolvimento, e (iv) pela definição de objetivos e estratégias coletivas que serão avaliados por uma perspectiva geral.

Entretanto, comparando-se com a gestão estratégica de empresas, o GECad traz algumas vantagens, oportunidades e desafios adicionais para os agentes das cadeias que pretendem se organizar a fim de desenvolver e implementar um processo de gestão estratégica de cadeias.

A iniciar pelas vantagens e oportunidades, há que destacar que o desenvolvimento da GECad: (i) descreve um sistema de valores e a filosofia das lideranças da cadeia, o que orienta uma visão futura comum para a cadeia; (ii) permite o compartilhamento de informações e experiências entre os agentes sobre as condições e evoluções realizadas no ambiente; (iii) serve como instrumento de coordenação entre as diversas funções e agentes da cadeia, permitindo maior coerência entre os objetivos da cadeia e, no caso de conflitos e incompatibilidades, favorece as arbitragens com base em critérios objetivos; (iv) estimula um enfoque cooperativo, integrado e entusiasmado dos problemas da cadeia; (v) aumenta a flexibilidade de reação da cadeia em face a mudanças imprevistas; (vi) permite uma gestão coletiva mais rigorosa e profissional, baseada em normas, orçamentos, divisão de responsabilidades e cronogramas, não em improvisos; (vii) proporciona um melhor posicionamento da cadeia, ajudando a progredir nos rumos que os comitês formados pelas lideranças consideram mais adequados; e (viii) leva a resultados social e economicamente mais interessantes para a cadeia como um todo.

Quanto aos desafios, que não são poucos, a elevada complexidade de relacionamentos e interesses em uma cadeia produtiva podem dificultar, e até mesmo inviabilizar um processo de GECad efetivo. Para dar uma visão mais positiva a esse assunto, destaca-se aqui algumas situações que devem ser evitadas a fim de que se realize e implemente uma boa gestão estratégica de cadeias.

Dentre esses desafios e dificuldades, as aplicações e a experiência adquirida pelo pesquisador a respeito do que deve ser evitado no processo de GECad, pode-se destacar: (i) dar maior ênfase ao planejamento, técnicas e ferramentas do que o envolvimento dos agentes e o compartilhamento do pensamento criativo sobre os objetivos, posicionamento e estratégia da cadeia; (ii) grande demanda por informações e discussões e pouca ênfase na tomada de decisões; (iii) desenvolver uma gestão

simplista sobre o que já é realizado, em vez de algo que levanta questões fundamentais sobre a capacidade da cadeia, objetivos e mercados; (iii) interesses de grupos, na manutenção do *status quo* e poder, em prejuízo dos interesses da cadeia; (iv) comissão de gestores conservadora que se recusa a substituir propostas bem aceitas do passado, com dificuldade de romper vícios de gestão; (v) alocação inadequada de recursos, sem a devida definição de prioridades para a cadeia; (vi) foco no planejamento *per sí*, com pouca capacidade e/ou interesse de implementar o que foi planejado; e (vii) elevado foco na estruturação das ações relacionadas às atividades operacionais dos agentes em vez do foco na coordenação das atividades e nos consumidores finais.

Dessa forma, o método de GECad aqui proposto foi desenvolvido e aprimorado nos últimos anos na tentativa da implementação efetiva para: (i) construção de uma organização vertical capaz de executar as estratégias, com o criação de uma estrutura organizacional de apoio, habilidades e competências distintivas e pessoas selecionadas nas posições-chave; (ii) estabelecimento de uma estratégia orçamentária de suporte, com sistema de arrecadação justo e coerente entre os elos e membros da cadeia, assegurando a utilização eficiente desses recursos; (iii) instalação de sistemas administrativos de apoio, com políticas e procedimentos que apoiem as capacidades críticas para estratégia da organização criada; (iv) definição de um sistema de incentivos relacionados aos objetivos e estratégias, para motivar os agentes e elos da cadeia a realizar as ações planejadas, induzir o desempenho desejado e orientar as ações para os resultados da cadeia; (v) modelagem de uma cultura "associativista", com o estabelecimento de valores compartilhados, padrões éticos e um ambiente institucional que apóie a estratégia coletiva da cadeia; e (vi) o estabelecimento e exercício de uma liderança estratégica para a organização da cadeia, com líderes envolvidos no processo de formatar valores, modelar a cultura, manter uma visão inovadora e responsiva às oportunidades de mercado e que inicie possíveis ações corretivas para melhorar a execução da estratégia.

6.1 – APLICAÇÕES PARA OUTRAS CADEIAS

Apesar da área de aplicação deste método e de todo desenvolvimento teórico e aplicado do pesquisador ter se voltado para as questões relacionadas às cadeias do agronegócio, o método apresentado pode ser adaptado e utilizado como ferramenta de gestão estratégica para outras cadeias produtivas. Uma vez que as cadeias são formadas por um conjunto de agentes, separados em elos produtivos definidos por suas diferenças tecnológicas, com a presença de produtores de insumos, produção, indústrias, canais de distribuição e consumidores, que são regidos por um sistema legal e institucional comum, configuram um potencial objeto de análise e utilização de um modelo integrado de gestão estratégica de cadeias.

Pode-se tomar, por exemplo, outras cadeias produtivas de grande expressão, como as que envolvem o setor automobilístico, que se caracteriza a montante, com produtores de insumos básicos, como aço, plástico, borracha, que por sua vez são processados por uma imensa gama de agentes das indústrias de partes e autopeças, muitas vezes operando de diversos países, que vendem seus produtos e possuem extensos e complexos contratos com as montadoras multinacionais. Essas, por sua vez, desenvolvem redes de distribuição e revendas para alcançar os consumidores no competitivo mercado automobilístico.

Outra possível cadeia, fora do agronegócio, que serve de exemplo de aplicação é a cadeia produtiva de música, conforme publicação de Prestes Filho (2005) no Jornal Valor, destacando necessidade de grandes esforços de coordenação e possibilidade de gestão estratégica. De extensa complexidade, pode ser dividida em elos como: (i) pré-produção, com indústria de instrumentos musicais, equipamentos de som e gravação, suporte virgem e ensino profissional e musical; (ii) no elo de produção, a indústria fonográfica, rodeada de facilitadores, como agentes institucionais e governamentais; (iii) na distribuição e comercialização, com um conjunto de agentes que vão desde emissoras de TV, rádio e cinema a bancas de jornais e camelôs; (iv) e por fim os consumidores domésticos e organizacionais.

Assim, as cadeias produtivas, independentemente do setor econômico que se encontram, demandam, dadas às mudanças nos mercados, maior necessidade de coordenação, ações coletivas e gestão estratégica para melhoria do desempenho dos seus agentes e maior sustentabilidade. Desse modo,

acredita-se seja possível, como algumas adaptações, que outras cadeias produtivas possam utilizar o método proposto neste trabalho.

6.2 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA E DO MÉTODO DE GECAD PROPOSTO

Esta pesquisa tem diversas limitações, descritas a seguir:

- Este método aqui proposto é um conjunto de etapas, apresenta também uma revisão teórica. Algumas etapas já foram aplicadas e mostraram resultados satisfatórios, Portanto, nada pode ainda ser dito sobre a aplicabilidade deste método em seu todo, bem como nada pode ainda ser afirmado sobre sua eficiência em trazer um desenvolvimento sustentável e de interesse para a sociedade em uma cadeia produtiva;
- Há neste método aqui proposto uma simplificação dos processos envolvidos na gestão estratégica de organizações;
- Por ter tentado tratar de muitos assuntos num único trabalho, uma limitação desta pesquisa é a superficialidade com a qual trata os assuntos, necessária para a visão do todo. Cada assunto aqui tratado, por exemplo, sustentabilidade, ou restrições ambientais a uma cadeia produtiva é tema de um número grande de livros e artigos densos, isolando variáveis e discutindo suas interações;
- Da mesma forma, foi feita uma síntese de propostas de outros autores, e toda síntese tem influência direta do pesquisador, que pode não ter captado a essência dos trabalhos na sintetização dos mesmos;
- Apesar dos esforços e buscas, a revisão de literatura pode ter deixado de encontrar outras propostas e métodos de gestão estratégica de cadeias que poderiam ser exemplificados no capítulo teórico e contribuído para que pudesse ser mais completo. Gestão Estratégica é um campo vasto, e contribuições relevantes estão sempre sendo acrescentadas;
- Apesar dos esforços e buscas, a revisão de literatura pode ter deixado de encontrar outros tópicos importantes;
- A simplicidade de tratamento de assuntos e visão aplicada do autor é outro fator de limitação desta pesquisa;
- Por ser um modelo ainda teórico, deve existir prudência na sua aplicação, e o mesmo deve passar por rigoroso e criterioso teste empírico para sua validação.

6.3 – SUGESTÕES PARA PESQUISAS E ESTUDOS FUTUROS

Procurou-se nesta pesquisa trazer um método para a Gestão Estratégica de Cadeias Produtivas, que possa ser útil e de aplicação para as organizações. Esta seria a principal implicação gerencial desta pesquisa. Um método para tentar contribuir para o equilíbrio nas cadeias produtivas e sua orientação para o mercado, para uma agenda futura e que possa explorar mais a visão estratégica e que procure estimular empresas a parcerias e ações coletivas.

Dessa forma, as principais implicações gerenciais são que as cadeias produtivas podem tentar fazer mais em coordenação. O método aqui apresentado é uma proposta preliminar, exploratória, precisando, agora de mais aplicações empíricas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, E. & Gatignon, H.. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 1986, p. 1-26.
- Anderson, E. & Weitz, B. A.. Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity. *Sloan Management Review*, vol. 27, n. 3, 1986, p. 3-20.
- Andrews, K. R. the concept of corporate strategy. Irwin, Homewood, IL, 1971, 2nd, 1980; 3rd ed, 1987.
- Ansoff, H. I. Corporate strategy: an analytic approach to business police for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. revised 1987.
- Ansoff, I. H; Declerck, R. P; Hayes, R. L. From Strategic Planning to Strategic Management. London: Wiley, 1976.
- Arrow, R. H. 1969. "The Organization of Economic Activity: Issues pertinent to the choice of market versus non-market allocation". In the *Analysis and Evaluation of Public Expenditure*. Vol 1, The PBB System:59-73. U.S. Joint Committee, 91st congress. First session, Washington D.C., U.S. Government printing office.
- Azevedo, P. F. Integração Vertical e Barganha. Tese de Doutorado ao Depto. de Economia, FEA/USP, 1996, 220 p.
- Ballou, R. H., Business Logistics Management, 4ed. New York: Prentice Hall, Inc., 1998
- Barkema, A. Reaching consumers in the twenty-first century: the short way around the barn. *Am. J. Agr. Econ.* 75. 1126-1131. 1992.
- Barry, P. J.; Sonka, S. T.; Lajili, K. Vertical coordination, financial structure and the changing theory of the firm. *Am. J. Agr. Econ.* 74, 1219-1225. 1992.
- Batalha, M. O. (Coord.). Gestão agroindustrial. 2,ed.São Paulo: Atlas,2001.v.1,p.23-63.
- Batalha, M. O.; Silva, A. L. da. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definição e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). Gestão agroindustrial. 2,ed.São Paulo: Atlas, 2001.v.1,p.23-63.
- Beef – National Cattlemen’s Beef Association. Disponível em: <www.beef.org>. Acesso em 21/05/2005.
- Bello, D. C. & Lohtia, R.. Export Channel Design: The Use of Foreign Distributors and Agents. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 2, 1995, p. 83-93.
- Bengtson, A.; Havila, V. & Aberg, S., 2001, Business Relationships that Survive Project Termination: The Role of Product Specificity, Proceedings from the 30th European Marketing Academy (EMAC) Conference, Bergen, Norway, May 8-11, 2001
- Berman, B., 1996 - Marketing Channels, John Wiley And Sons, USA, 663 p.
- Besanko, D.; Dranove, D.; Shanley, M. *Economics of Strategy*. New York, John Wiley& Sons, 2000.
- Bonoma, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. XXII, p. 199-208, may 1985.
- Bridgewater, S & Egan, C., 2002 – International Marketing Relationships – Palgrave, 288 p.
- Buzzell, R. D; Gale, T. B. The PIMS Principles -Linking Strategy to Performance. London: Free Press, 1987.
- Café da Colômbia – Federación Nacional de Cafeteros de Colômbia. Disponível em:<www.juanvaldez.com>. Acesso em 17/06/2005.
- Campomar, M. C. Do uso do "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em Administração. *Revista de Administração da USP*. São Paulo, v. 26. n. 3, p 95 – 97. jul./set. 1991.
- Campomar, M.C. – Contribuições ao Estudo de Planejamento e Confecção de Planos em Marketing (Uma Aplicação em Concessionárias de Automóveis). Tese de livre-docência apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1982, 249 p.

- Chandler, A. D. *Strategy and Structure*. MIT Press, 1962.
- Christy, D. P. & Grout, J. R.. Safeguarding Supply Chain Relationships. *International Journal of Production Economics*, v. 36, 1994, p. 233-242.
- Coase, R. H. 1937. "The Nature of the Firm," *Economica N.S.*, 4: 386-405. Reprinted in Oliver E. Williamson and Sidney Winter, eds., 1991. *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, Development*. New York: Oxford University Press, pp. 18-33.
- Corey, E. R., Cespedes, F. V. & Rangan, V. K.. *Going to Market - Distribution Systems for Industrial Products*. Harvard Business School Press, Boston MA, USA, 1989, 394 p..
- Davis, J. H.; Goldberg, R. A. 1957. *A Concept of Agribusiness*. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston, 136 pp.
- De Man, A. P. Collaboration and competition: exploring the effects of alliances and networks on rivalry. *Journal of Chain and Network Science*. (5). n.1. 17-26. 2005.
- Digman, L. A. *Strategic Management - concepts, decisions, cases*. 2nd ed. Richard D. Irwin, 1990.
- Dwyer, F. R. & Oh, S.. A Transaction Cost Perspective on Vertical Integration Structure and Interchannel Competitive Strategies. *Journal of Marketing*, v. 52, 1988, p. 21-34.
- Ellis, P., 2001, *International Trade Intermediaries and the Development of Local Marketing*, Proceedings from the 30th European Marketing Academy (EMAC) Conference, Bergen, Norway, May 8-11, 2001.
- Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Disponível em: <www.embrapa.br>. Vários acessos em 2005 e 2006.
- Farina, E. M. M. Q.; Azevedo P. F. & Saes, M. S. M.. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. Editora Singular, 1997, 285 p..
- Ford, D. – Two Decades of Interaction, Relationships and Networks – in Naudé, P. & Turnbull, P.W., 1998 – *Network Dynamics in International Marketing* – Pergamon. 321 p.
- Frazier, G. L. & Summers, J. O.. Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channels. *Journal of Marketing*, v. 48, 1984, p. 43-55.
- Gadde, L.E. & Hakansson, H., 2001 – *Supply Network Strategies* – IMP Group – John Wiley and Sons, 206 p.
- Ganesan, S.. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, April 1994, p. 1-19.
- Garcia, L. A. F.; Neves, E. M. Medidas de concentração industrial da moagem de trigo no Brasil. In: Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios (Networks) Agroalimentares. 3., 2001, Ribeirão Preto. Anais do Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios (Networks) Agroalimentares. Ribeirão Preto: PENSEA, 2001. p. 1 – 13.
- Gemunden, H. G.; Ritter, T.; Walter, A. 1997. *Relationships and Networks in International Markets*. Pergamon, 460p.
- Goldberg, R. A.1968. *Agribusiness Coordination: A Systems Approach to the Wheat, Soybean, and Florida Orange Economies*. Division of Research. Graduate School of Business and Administration. Harvard University, 256 pp.
- Goode, W.J. & Hatt, P.K. *Métodos em Pesquisa Social*. Companhia Editora Nacional, São Paulo, 1952, 488 p.
- Got Milk – Got Milk? Disponível em: <www.gotmilk.com>. Acesso em 13/07/2005.
- Grzybowski, D.; Santos, A. C. (Org.) – *Coordenação e negociação em cadeias produtivas* – Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2005. 275p. ISBN 857515317-X.
- Hakansson, H. & Snehota, I. – The Burden of Relationships: Who is Next? - in Naudé, P. & Turnbull, P.W., 1998 – *Network Dynamics in International Marketing* – Pergamon. 321 p.

- Hamermesh, R. G. Making Strategy Work - how senior managers produce results. New York: John Wiley & Sons, 1986.
- Hardman, P. A.; Darroch, M. A. G.; Ortmann, G. F. Improving cooperation to make the South African fresh apple export value chain more competitive. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, v. 2, n. 1, p. 61 – 72, 2002.
- Hax, A. C.; Majluf, N. S. The strategy concept and process: a pragmatic approach. Prentice-Hall: New Jersey, 1991.
- Heide, J. B. & John, G.. Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 27, 1990, p. 24-36.
- Heide, J. B. & John, G.. Do Norms Matter in Marketing Relationships?. *Journal of Marketing*, v. 56, 1992, p. 32-44.
- Heide, J. B.. Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, v. 58, January 1994, p. 71-85.
- Henderson, B. D. The Logic of Business Strategy. Cambridge: Mass, 1984.
- Hobbs, J. E.. A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management. *Supply Chain Management*, v. 1, n. 2, 1996, p. 15-27.
- Hofer, C. W.; Schendel, D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing Company. 2th reprint, 1986.
- Ikeda, A. A. Trabalho sobre Planejamento de Marketing. Material ilustrativo distribuído durante prova de erudição do concurso de títulos e provas para provimento de cargo de professor titular no Departamento de Administração da FEA-USP. São Paulo. Junho, 2005.
- Jackson, D. M.; D'amico, M. F.. Products and Markets Served by Distributors and Agents. *Industrial Marketing Management*, v. 18, p. 27-33, 1989.
- Jain, S. C. Marketing Planning & Strategy, 6th edition. Cincinnati. Thomson Learning, 2000
- John Deere – John Deere do Brasil. Disponível em: <www.deere.com.br>. Vários acessos em 2005.
- John, G.. An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, v. 21, August 1984, p. 278-289.
- Klein, B. (1992) – Contracts and Incentives: The Role of Contract Terms in Assuring Performance – in – in Werin, L. & Wijkander, H. – *Contract Economics* (1992), Blackwell Publishers, p. 149-171
- Klein, S.; Frazier, G. L. & Roth, V. J.. A Transactional Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research*, v. 27, May 1990, p. 196-208.
- Kotler, P. Administração de Marketing – Análise, planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2000, p.725.
- Kozak, R. A. & Cohen, D. H.. Distributor-Supplier Partnering Relationships: A Case in Trust. *Journal of Business Research*, v. 39, 1997, p. 33-38.
- Láctea Brasil. Disponível em: <www.lacteabrasil.org.br>. Vários acessos em 2005 e 2006.
- Lambin, J. J. Marketing Estratégico. 4a ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. 756 p.
- Laranja Brasil. Disponível em: <www.laranjabrasil.org.br>. Vários acessos em 2005.
- Las Casas, A.L. – Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa – Editora Atlas, 1999, 156 p.
- Lazzarini, S.G. Estudos de Caso para Fins de Pesquisa: Aplicabilidade e Limitações do Método. In: Farina et. al. (Coord). *Estudos de Caso em Agribusiness*. São Paulo: ed. Pioneira, p. 9-23, 1997.
- Lazzarini, S.G.; Chaddad, F.R. & Cook, M. – Integrating Supply and Network Analysis: The Study of Netchains – *Journal on Chain and Network Science*, 2001, V 1, N 1, issn 1569-1829 p. 7-22

- Leite Brasil. Disponível em: <www.leitebrasil.org.br>. Vários acessos em 2005 e 2006.
- Lindgreen, A.; Palmer, R.; Trienekens, J. Relationships within the supply chain: A case study. *Journal of Chain and Network Science*. (5). n.2. 85-99. 2005.
- Lusch, R.F. & Brown J.R. – Interdependency, Contracting and Relational Behaviour in Marketing Channels – *Journal of Marketing*, Vol 60, October 1996, 19-38.
- Macneil, I. R. 1974. "The Many Futures of Contracts," *Southern California Law Review*, 47 (May): 691-816.
- McDonalds – McDonalds Fast Food. Disponível em: <www.mcdonalds.com>. Vários acessos em 2005.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. *O Processo da Estratégia*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 3rd ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; James, R. M. *The Strategy Process – Concepts, Contexts and Cases*. Prentice-Hall, 1988.
- Moore, J. L. *Writers on Strategy and Strategic Management*. London: Penguin Books, 1992. 311 p.
- Nassar, A. M. *Eficiência das Associações de Interesse Privado: uma análise do agronegócio brasileiro*. São Paulo: USP, 2001. 234p. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
- Native – Native Alimentos: Produtos da Natureza. Disponível em: <www.nativealimentos.com.br>. Vários acessos em 2005.
- Neves, M. F. Marketing and Network Contracts (agreements). *Journal on Chain and Network Science*. Volume 3, No. 1, May 2003.
- Neves, M. F. *Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing*. São Paulo: Atlas: 2005.
- Neves, M. F.. *Sistema Agroindustrial Citrícola, um Exemplo de Quase-Integração no Agribusiness Brasileiro*. Dissertação de Mestrado apresentada à FEA/USP, 1995, 116 p..
- Neves, M. F.; Zylbersztajn, D.; Neves, E. M. *Agronegócio do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2005. 152 p.
- Neves, M. F.; Val, A. M.; Marino, M. K. The orange network in Brazil. *Fruit Processing*, Schönborn, Germany, v. 11, n. 12, p. 486 - 490, 2001.
- Neves, M.F. –Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos (A Model for Distribution Channels Planning for the Food Industry) – Tese de Doutorado apresentada a FEA/USP (Ph.D. thesis presented at the School of Economics and Business, University of São Paulo, Brazil, 297 p, 1999.
- Neves, M.F.; Consoli, M.A. (Coord.) – *Estratégias para o Leite no Brasil* – São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- Neves, M.F.; Lopes, F.F. (Coord.) – *Estratégias para a Laranja no Brasil* – São Paulo: Editora Atlas, 2005. 224p.
- Neves, M.F.; Rossi, R.M. (Coord.) – *Estratégias para o Trigo no Brasil* – São Paulo: Editora Atlas, 2004. 224p.
- Neves, M.F; Zuurbier, P.; Campomar, M.C. – A Model for the Distribution Channels Planning Process – *Journal of Business and Industrial Marketing* – Vol 16 No. 6/7 2001, p. 512-540
- North, D. 1990. "A Transaction Cost Theory of Politics," *Journal of Theoretical Politics*, 2 (No. 4): 355-367.
- Olson, M. *A Lógica da Ação Coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. Tradutor: Fabio Fernandez. São Paulo: Edusp, 1999. 201p. Título original: *The Logic of Collective Action: Public and the Theory of Groups*.
- Omta, O.; Trienekens, J.; Beers, G. The knowledge domain of chain and network science. *Journal on Chain and Network Science*. Wageningen, v. 1, n. 2, p. 77 – 85, 2001.

- ONU – Organização das Nações Unidas. Disponível em: <www.un.org>. Acesso em 20/11/2005.
- Pearce, J. A., II and Robinson, R. B., Jr. Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation, 3rd edition, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1988, 988 p.
- Prestes Filho, L.C. – Cadeia Produtiva da Musica – Jornal Valor Econômico, Caderno EU&, pp. 8-12, 15, 16 e 27 de abril de 2005, Ano V, No. 239.
- Quinn, J. B. - Strategies for Change – Logical Incrementalism, Richard D. Irwin, Inc., 1980.
- Ricketts, M.. The Economics of Business Enterprise - New Approaches to The Firm. The Harvester Press Publishing Group, 1987, 306 p..
- Rindfleisch, A. & Heide, J. B.. Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications. Journal of Marketing, v. 61, October 1997, p. 30-54.
- Rosembloom, B.. Marketing Channels. The Dryden Press, 6ª. edição, 1999, 688 p.
- Rumelt, R. P. Strategy, Structure and Economic Performance. Harvard Business School Press, 1986.
- Saes, M. S. M. Organizações e Instituições. In: Zylbersztajn, D. (Org.) & Neves, M. F. (Org.). Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares. São Paulo, Pioneira, 2000. p. 165 – 186.
- Saito, J. R.; Figueiredo, R. S.; Batalha, M. O. Simulando Cadeias Agroindustriais. Anais do II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. Ribeirão Preto, USP, 1999. p. 45-55.
- Salter, M. S.; Weinhold, W. A. Diversification Through Acquisition: Strategies for Creating Economic Value. The Free Press, 1979.
- Schwartz, A. (1992) - Legal Contract Theories and Incomplete Contracts – in Werin, L. & Wijkander, H. – Contract Economics (1992), Blackwell Publishers, p. 76-109.
- Scramim, F. C. S.; Batalha, M. O. Supply Chain Management em cadeias Agroindustriais: discussões a cerca das aplicações no setor lácteo brasileiro. Anais do II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. Ribeirão Preto, USP, 1999. p. 33-44
- Selltiz, C.; Jahoda, M.; Deutsch, M., Cook, S. M. *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965.
- SIC - Sistema de Informação da Carne. Disponível em: <www.sic.org.br>. Acesso em 10/10/2005.
- Stern, L.; El Ansary, A.I. & Coughlan, A.T. ; 1996 - Marketing Channels - Prentice Hall, 576 pag, 5th. Edition.
- Tirole, J. – Comments on the paper of Schwart – in Werin, L. & Wijkander, H. – Contract Economics (1992), Blackwell Publishers, p. 109-113.
- Tregoe, B. B.; Zimmerman, J. W. Top Management Strategy. John Publishing, 1980.
- Uvas do Chile – Chilian Fresh Fruit Association. Disponível em: <www.cffa.org>. Vários acessos em 2005.
- Vellema, S.; Boselie, D. (Org.) – Cooperation and competence in global food chains: Perspectives on food quality and safety – Maastricht: Shaker Publishing, 2003. 208 p. ISBN: 904230232-1
- Werin, L. & Wijkander, H. – Contract Economics (1992), Blackwell Publishers, p. 293-322.
- Werin, L. Ronald Coase and the New Microeconomics – Material em Homenagem a Ronald Coase – Universidade de Paris/Sorbonne, 1998, p.12-19
- Westwood, J. O Plano de Marketing. São Paulo: Makron Books, 1996.
- Williamson, O. E. 1985. The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press.
- Wilson, E. J. & Vlosky, R. P.. Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research. Journal of Business Research, v. 39, 1997, p. 59-70.
- Wood, M. B. Marketing Planning: principles into practice. Harlow: Prentice Hall, 2004. 379p.

- Wright, P.; Kroll, M. K.; Parnell, J. *Administração Estratégica: Conceitos*. Tradutor: Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000. 433p. Título Original: Strategic management: concepts.
- Yin, Robert K. *Case study research: design and methods*. 6. ed. s.l, Sage Publications, 1989.
- Zylbersztajn, D. - *Contratos no Agronegócio* – In: Neves, M. F.; Zylbersztajn, D.; Neves, E. M. *Agronegócio do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2005c. 152 p.
- Zylbersztajn, D. - *Firmas, Cadeias e Redes de Agronegócios* – In: Neves, M. F.; Zylbersztajn, D.; Neves, E. M. *Agronegócio do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2005a. 152 p.
- Zylbersztajn, D. - *Governando as Agro-Corporações* – In: Neves, M. F.; Zylbersztajn, D.; Neves, E. M. *Agronegócio do Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2005b. 152 p.
- 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, 2000. p. 1 – 21.
- Zylbersztajn, D. *Entre o Mercado e a Hierarquia: Análise de Casos de Quebra Contratual no Agribusiness* – Anais do XXXIV Congresso da SOBER – Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – Aracaju, SE, Agosto de 1996, p. 671-688.

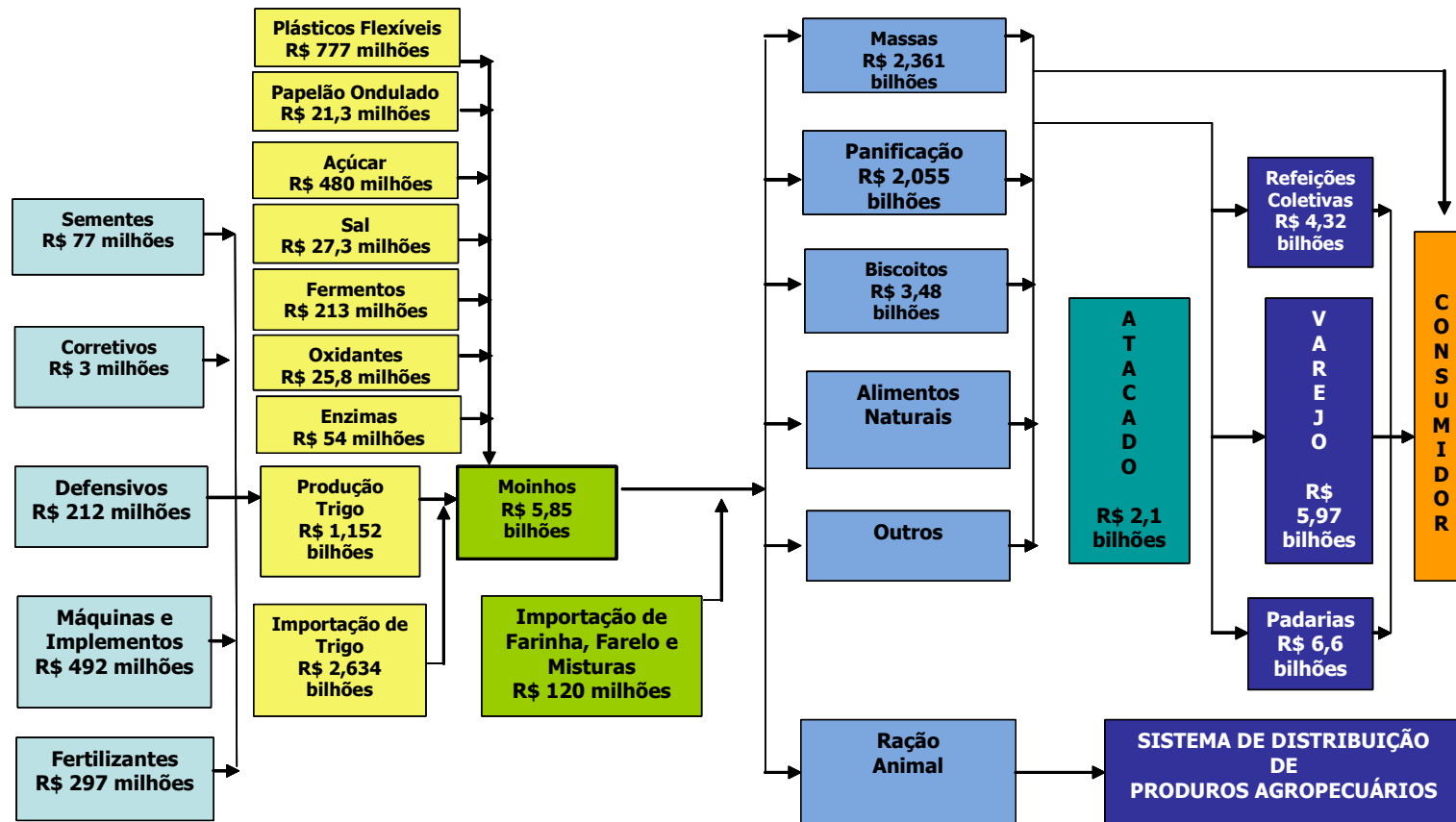
ANEXOS

A seguir são apresentadas as cadeias produtivas da Laranja, do Trigo e do Leite quantificadas para o Brasil.

ANEXO A – MAPEAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO TRIGO



CADEIA PRODUTIVA DO TRIGO

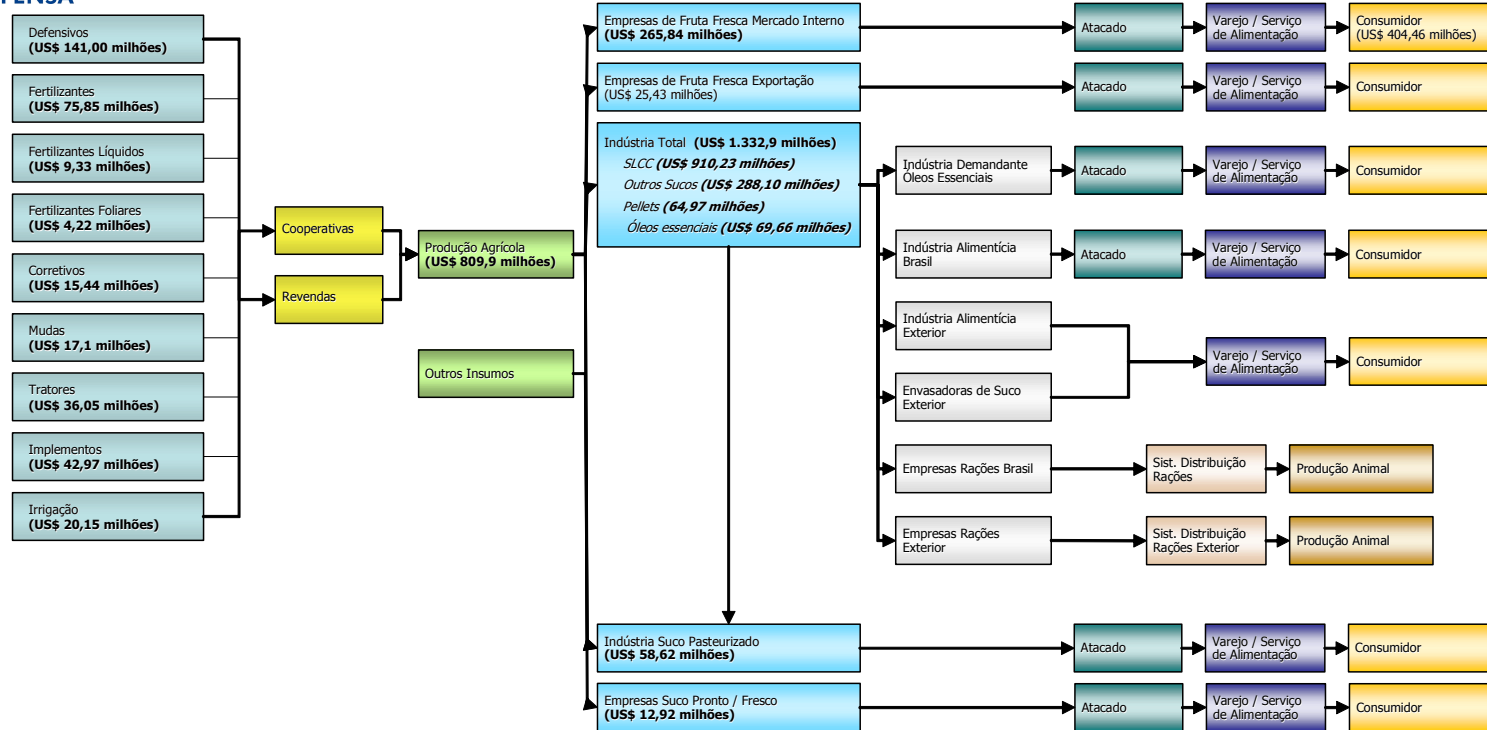


ANEXO B – MAPEAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA LARANJA



PENSA

CADEIA PRODUTIVA DA LARANJA



Agentes Facilitadores (não compram e vendem, apenas prestam serviços) – US\$ milhões		
Transporte de Frutas: 39,90	Empresas Embalagens de Fruta: n/d	Empresas Armazenagem de Suco: n/d
Mão-de-Obra Colheita: 76,02	Transporte Suco Concentrado: 15,70	Empresas Enzimas: n/d
Combustíveis: 66,37	Transporte Packing House (M.Interno): 19,02	Empresas Extratoras: 30,00
Pellets: 12,46		Concessionárias Rodovias: 14,12
		Empresas de Serviços Portuários: 20,00
		Transportes

ANEXO C – MAPEAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE



**CADEIA PRODUTIVA DO LEITE – Quantificação BRASIL – Milhões Reais
(R\$ 66,30 bilhões)**

