

**RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS E MECANISMOS DE GOVERNANÇA:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA CADEIA DA BOVINOCULTURA DE CORTE**

RESUMO

A relação entre atores tem sido pouco explorada pelo marketing por meio do viés da Economia dos Custos de Transação. Alguns autores sugerem que a estratégia de marketing pode impactar diretamente nas características transacionais e, conseqüentemente, nos mecanismos de governança escolhidos para coordenar as transações. Estudos sugerem que trabalhos futuros na área de marketing incluam, dentre outros fatores, aspectos relacionados à relação entre os atores. Diante desse contexto, esse artigo tem como objetivo analisar como as estratégias de marketing podem afetar a escolha dos mecanismos de governança. O objeto de estudo é a cadeia da bovinocultura de corte, vista sua representatividade para a economia nacional. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo por meio de entrevistas semiestruturadas com diversos atores da cadeia. Foi possível constatar a existência da relação entre a estratégia mercadológica e a estrutura de governança. Em um dos casos analisados, a diferenciação do produto, traduzida em maior especificidade de ativos, levou o produtor a realizar um contrato relacional com o frigorífico e, para distribuir seu produto, efetuar uma integração com o varejo, por meio da abertura de uma boutique de carne. Fator que não foi observado em transações que envolvem produtores com produtos sem diferenciação, para os quais as transações via mercado spot são predominantes.

Palavras-chave: Estratégia de Marketing; Diferenciação; Relação entre Atores; Especificidade de Ativos.

**RELATIONSHIP BETWEEN MARKETING STRATEGIES AND GOVERNANCE MECHANISMS: A
STUDY IN EXPLORATION CHAIN BEEF CATTLE**

ABSTRACT

The relationship between actors has been unspoilt by marketing through the bias of Transaction Costs Economics. Some authors suggest that a marketing strategy can directly impact the transactional characteristics and hence the governance mechanisms chosen to coordinate transactions. Studies suggest that future work in the field of marketing include, among other factors, aspects related to the relationship between the actors. In this context, this article aims to analyze how marketing strategies can affect the choice of governance mechanisms. The study object is the chain of beef, view their representation to the national economy. To this end, we conducted a qualitative study using semi-structured interviews with various actors in the chain. It was possible to verify the existence of the relationship between marketing strategy and governance structure. In one of the cases, product differentiation, translated into more specific assets, led the producer to perform a relational contract with the fridge and to distribute your product, make an integration with retailers, through the opening of a boutique of meat. Factor that was not observed in transactions involving producers on products without distinction, for which the transactions via spot market are prevalent.

Keywords: Marketing Strategy; Differentiation; Relationship between Actors; Asset Specificity.

Filipe Quevedo-Silva¹
Caroline Acosta Lezcane Foscaches²

¹ Doutor em Administração na Universidade Nove de Julho – UNINOVE. Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho – PMPA-GE/UNINOVE. Brasil. E-mail: filipe_quevedo@uninove.br

² Doutoranda em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Brasil. E-mail: carolinefoscaches@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A cadeia da bovinocultura de corte tem obtido resultados expressivos para a economia do país. O Brasil é, conforme dados do USDA (2015), o segundo maior produtor e exportador mundial de carne bovina. A Região Centro-Oeste representou, em 2013, 39,1% do abate nacional. O estado de Mato Grosso mantém a liderança, tendo abatido 17% da produção nacional feita pelos estabelecimentos fiscalizados/inspecionados, seguido pelos estados de Mato Grosso do Sul [12%] e São Paulo [10,3%] (MAPA, 2014).

De acordo com projeções do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2014), para o período de 2013/2014 a 2023/2024, a produção de carne bovina apresentará um elevado crescimento, com valores anuais de 1,9%. Para esse mesmo período a taxa anual de crescimento de consumo esperado será de 1,5%, indicando a importância desse tipo de carne na alimentação dos brasileiros. Dessa forma, é possível perceber a relevância dessa cadeia não somente para o agronegócio brasileiro como para toda a economia do país.

Nota-se também a complexidade desse sistema. Em uma cadeia produtiva cada elo exerce uma função e todos atores envolvidos no processo produtivo devem estar atentos ao consumidor final e nas relações entre si. Frente a um mercado consumidor tão expressivo e ao mesmo tempo heterogêneo, torna-se necessário que os atores da cadeia produtiva busquem informações sobre seus consumidores, tanto finais como intermediários, de maneira a ter subsídios para a formulação de estratégias mercadológicas, sem perder de vista que as estratégias definidas, mesmo que visem apenas o consumidor final, irão impactar na sua forma de relacionar com os demais atores da cadeia.

Frente a esse fenômeno, a Economia dos Custos de Transação (ECT) se mostra como uma construção teórica bastante apropriada para a análise da relação entre os atores da cadeia. Para a ECT a escolha do mecanismo de governança ideal depende das características da transação - frequência, incerteza e especificidade de ativos (Williamson, 1985). É possível relacionar tais características às estratégias de marketing. Estudo de Coleman (2010) sugere que Estratégias de Produto visando atender novos nichos poderiam afetar o nível de especificidade de ativos, o que impactaria na forma de relacionamento adotada pelos atores, contudo a autora não examinou esta relação em sua pesquisa. Dessa forma, o objetivo deste estudo é analisar como as estratégias de marketing podem afetar a escolha

dos mecanismos de governança entre diferentes atores da cadeia da bovinocultura de corte.

Esse artigo está apresentado da seguinte forma: a próxima seção apresenta o referencial teórico referente a estratégias de marketing na cadeia da bovinocultura de corte e a Economia dos Custos de Transação, posteriormente é relatado o método adotado, a análise dos dados, e por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentadas as estratégias de marketing no contexto da cadeia da bovinocultura de corte bem como a teoria dos custos de transação.

2.1 Estratégias de Marketing em cadeias agroindustriais

A estratégia de marketing é definida como o desenvolvimento de atividades e tomada de decisões com o objetivo de formar e manter uma vantagem competitiva sustentável. Esse processo ocorre em função da interação com o ambiente externo, onde se relaciona com vários atores e em especial com os consumidores finais, colhendo as informações necessárias para atender as demandas existentes (Day, 1992). Pode-se dizer então, que ela é o elo de ligação entre a empresa e seus consumidores e capaz de obter vantagem competitiva para a empresa.

Segundo Piercy (1998), o processo de formulação e implementação de estratégias mercadológicas pode ser analisado sob três estágios: analítico/técnico, comportamental e organizacional/contextual, as quais, juntas colaboram para a efetivação de estratégias que proporcionem a entrega de valor para os consumidores. No estágio analítico/técnico é feito o levantamento de informações, a utilização de sistemas operacionais e a configuração de operações que entreguem valor. O comportamental desenvolve as habilidades dos indivíduos para interpretar as informações e compreender o desenvolvimento de mercado, bem como sua motivação, compromisso e atitude na operacionalização e entrega de valor. Finalmente, no organizacional/contextual acontece o aprendizado de capacidades e respostas da organização ao mercado competitivo, conduzindo a uma gestão voltada a estratégia.

Uma questão importante sobre a formulação de estratégias de marketing, levantada por Day, Reibstein e Gunther (1997), é que esse processo deve ser dinâmico e nunca encarado como

algo linear e estático. Para ter vantagem competitiva, as empresas precisam analisar constantemente o ambiente competitivo e as ações dos concorrentes, formular estratégias dinâmicas e buscar aprender com suas experiências.

Além disso, é importante destacar que, quando se analisa estratégia mercadológica em um contexto de cadeia agroindustrial, devem ser feitas algumas considerações. Em primeiro lugar, percebe-se que pelo fato de todo o sistema produzir um bem que deve estar de acordo com as necessidades e preferências do consumidor final, todos os atores devem levar em consideração essas informações,

mesmo aqueles que estão distantes e que não interagem diretamente com os consumidores.

Contudo, mesmo que a cadeia oferte a um consumidor em comum, ao se analisar as transações dentro dela, cada ator se torna um consumidor do ator anterior, fazendo com que as estratégias mercadológicas também tenham que levar em consideração as necessidades desses consumidores intermediários. Dessa forma, segundo Silva e Batalha (2001), é possível identificar dentro do SAG, diferentes tipos de mercado, dos quais, cada um demandará estratégias com um enfoque mercadológico específico. Isto pode ser melhor compreendido a partir da figura 1.

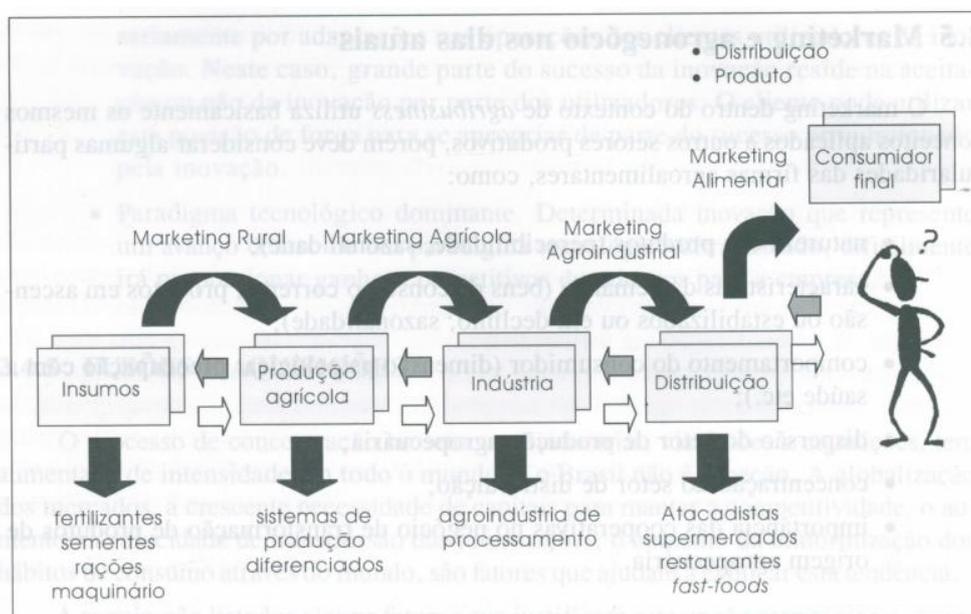


Figura 1 - Diferentes enfoques de marketing
Fonte: Silva e Batalha (2001, p. 130)

O marketing B2C faz a ligação entre indústria e consumidor final. Trata da relação entre varejistas e consumidores finais de carne bovina e, englobaria especificamente o Marketing alimentar. As estratégias mercadológicas adotadas nessa relação [varejista – consumidor] devem ter o objetivo de suprir as necessidades e anseios dos consumidores. Segundo Batalha e Silva (1995) o marketing de alimentos engloba, além do marketing do produto, no caso a carne, o marketing de distribuição, que se relaciona com a escolha do local de compra pelo consumidor.

O marketing agroindustrial está situado entre a indústria de transformação [frigoríficos] e a de distribuição [varejo de alimentos]. Os mercados agroindustriais apresentam uma série de características específicas que influenciam diretamente as estratégias mercadológicas dos atores envolvidos e, portanto, devem ser apresentadas. Há um número limitado de compradores e vendedores,

os compradores e vendedores são bem informados e tomam decisões de maneira mais racional do que os consumidores finais, a demanda é derivada, ou seja, a demanda está atrelada a demanda dos consumidores finais e há um relacionamento estreito entre comprador e vendedor, podendo evoluir para parcerias (Siqueira, 2005; Neves et al., 2003; Silva e Batalha, 2001).

O marketing agrícola se encontra entre o produtor rural e a indústria de transformação. Geralmente os produtos são homogêneos e o número de produtores é muito superior ao de consumidores diretos [frigoríficos]. Essa é uma característica muito importante desse mercado e que deve ser considerada, uma vez que faz com que as estratégias mercadológicas não estejam tão focadas no produto e sim em outros fatores do composto de marketing (Silva e Batalha, 2001).

Além disso, os produtores enfrentam alguns desafios que dificultam a elaboração de estratégias

mercadológicas. De acordo com Tejon e Xavier (2009) entre essas dificuldades estão: possibilidade mais remota de ativar o marketing sozinho; baixa possibilidade de diferenciação de marca; alta dependência de políticas agrícolas, planos de financiamento, ações públicas e governamentais; dependência de associativismo e de liderança capazes para a orquestração de planos de marketing da produção agropecuária; e distanciamento do consumidor final.

Para ser capaz de elaborar uma estratégia mercadológica, o produtor rural deve seguir certas diretrizes (Tejon e Xavier, 2009). Entre elas é importante citar o acompanhamento das ações de ONGs na sua área de atuação e sua influência no mercado em que opera e a participação em movimentos associativos profissionais, uma vez que as estratégias mercadológicas dos produtores são elaboradas por meio de cooperativas, associações, governo e órgãos representantes (Tejon e Xavier, 2009; Megido e Xavier, 2003).

Apesar deste cenário, nos últimos anos, tem havido uma tendência de diferenciação desses produtos já a partir da produção agrícola, por meio de, por exemplo, o uso de certificação (Silva e Batalha, 2001). Essa estratégia visa gerar uma imagem de qualidade ao produto, o relacionando a alguma característica geográfica, ambiental, produtiva ou cultural de sua região de origem (Tejon e Xavier, 2009), ou seja, a certificação proporciona confiabilidade ao produto tratando-se de uma forma do produtor agregar valor ao seu produto e estreitar a sua relação com os consumidores finais.

Contudo, para implementar este tipo de estratégia e conseguir comunicá-la ao consumidor de maneira confiável, é necessário que o processo seja coordenado e a relação entre os atores envolvidos seja clara e bem estabelecida.

2.2 A Economia dos Custos de Transação

A Economia dos Custos de Transação (ECT) é uma das abordagens da Nova Economia Institucional (NEI). A NEI tem como sua origem as críticas à Economia Clássica (Williamson, 2000). De acordo com Zylbersztajn (2000), Ronald Coase foi um dos principais responsáveis pelos avanços da Nova Economia Institucional. Em 1937, com a publicação de *The Nature of the Firm*, Coase permitiu o desenvolvimento de um novo paradigma para o estudo das organizações (Zylbersztajn, 2000). Coase (1937) estava preocupada em entender qual era a verdadeira função da firma, a qual era vista pelos economistas neoclássicos, apenas como uma função de produção. No entanto, para Coase (1937), a firma seria uma forma alternativa ao mercado para governar as transações, uma vez que o uso do mercado gerava custos, os chamados custos de

transação. Dessa forma, Coase foi o autor que deu início aos questionamentos sobre o limite da firma.

A Economia dos Custos de Transação é a abordagem dominante que aborda essa temática, Oliver Williamson foi o principal responsável pelo surgimento dessa teoria. O autor definiu custos de transação como os custos de preparar, negociar e proteger um acordo, além do custo *ex-post* de adaptação (Williamson, 1993). Williamson (1979) permitiu operacionalizar o conceito de custo de transação por meio do estabelecimento das características transacionais. Para a ECT, as transações possuem três características. São elas: frequência, incerteza e especificidade de ativos.

A frequência se refere à regularidade com que determinada transação acontece. Para Williamson (1979) para transações recorrentes, estruturas de governança mais complexas passam a ser viáveis. A incerteza, por sua vez, se refere à incerteza à qual a transação é sujeita; este atributo pode ser caracterizado de duas maneiras, uma na qual a probabilidade de ocorrer determinado evento é constante, no entanto, ele acontece com maior frequência; a outra forma é aquela em que o distúrbio acontece de forma não constante (Williamson, 1991). Por fim, tem-se a especificidade de ativos, o atributo principal para a ECT (Williamson, 1991). Ainda conforme o autor, a especificidade de ativo se refere ao grau em que determinado ativo pode ser reempregado em um uso alternativo sem que exista perda de valor. Essa diferença entre o valor do melhor uso e o valor do uso alternativo é o que a teoria chama de quase renda. Nesse sentido, o autor estabelece seis tipos de especificidades: i) locacional; ii) especificidade de ativo físico; iii) especificidade de ativo humano; iv) marca; v) ativo dedicado e; vi) ativo temporal.

Além dos atributos das transações, a ECT estabeleceu também os pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismo, os quais são os pontos de partida para a existência dos custos de transação. Quanto a racionalidade limitada, para a ECT, o agente é racional, porém de forma limitada. Dessa forma, a construção de contratos completos fica impossibilitada, uma vez que não é possível prever todos os eventos futuros. Em relação ao oportunismo, definido como busca ávida pelo auto interesse, para a teoria, este não precisa se concretizar, basta apenas a possibilidade de que ele aconteça (Williamson, 1985).

A partir disso, a Economia dos Custos de Transação estabelece que os custos podem ser reduzidos por meio de um alinhamento entre as características transacionais e as formas de governança (Williamson, 1985). A ECT identificou três mecanismos de governança: mercado, forma híbrida e hierarquia. A estrutura de governança via mercado acontece basicamente via preços e os

agentes não desenvolvem uma relação de dependência; esta é a estrutura de governança mais simples em relação às demais. As formas híbridas se referem aos contratos, tanto formais quanto informais; os agentes desenvolvem uma relação de dependência. Por fim, a hierarquia acontece quando a empresa integra determinada atividade, tanto à montante quanto à jusante. Diferente do mercado, a integração vertical é o mecanismo de governança mais complexo.

Levando em consideração a especificidade de ativos inerente à uma transação, se a mesma for caracterizada por um ativo com baixo nível de especificidade, o mercado é a forma organizacional que permite a redução dos custos de transação. No entanto, se o nível de especificidade for elevado, a forma hierárquica é a mais adequada para que aconteça a redução dos custos de transação, devido ao risco de perda da quase renda gerada pelo investimento no ativo específico (Williamson, 1985).

Ao relacionar esta teoria com o objeto de análise do presente estudo, espera-se uma relação direta entre as estratégias de marketing e os mecanismos de governança, uma vez que uma mudança na estratégia mercadológica pode afetar diretamente os atributos da transação e, conseqüentemente, na escolha da forma organizacional. Por exemplo, um produtor que tente adotar estratégias de diferenciação pode ter uma percepção maior de incerteza fazendo com que as relações via mercado spot não sejam a opção mais eficiente.

3 MÉTODO

O objetivo deste trabalho é analisar como as estratégias de marketing podem afetar a escolha dos mecanismos de governança entre diferentes atores da cadeia da bovinocultura de corte. Para tanto, a abordagem utilizada foi a pesquisa indutiva, tratada de forma qualitativa. Quanto aos objetivos da pesquisa, esta se classificou como exploratória e descritiva (Collis e Hussey, 2005). Além disso, se classificou como uma pesquisa de campo e bibliográfica.

A partir da revisão bibliográfica, foi possível elaborar o roteiro de entrevistas com as questões pertinentes para esta pesquisa. Os tópicos abordados foram: a) Processo produtivo dos atores; b) Relação entre os atores da cadeia; c) Percepção de cada ator sobre a qualidade da carne até chegar ao consumidor final; d) Caracterização das transações; e) Governança adotada.

Para a compreensão de toda a cadeia da carne, os sujeitos entrevistados foram: cinco produtores - de pequeno, médio e grande portes - dois gerentes de frigoríficos - de pequeno e grande

portes - e dois varejistas - um dono de supermercado e um dono de boutique de carne. Dessa forma, a amostragem foi não probabilística e por conveniência; a escolha dos sujeitos foi pela facilidade de acesso e pela disponibilidade dos entrevistados.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado. A duração das entrevistas foi entre vinte e quarenta minutos. Todas as entrevistas foram gravadas para posterior transcrição. As entrevistas foram realizadas no final de 2012 e se deu em Mato Grosso do Sul.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da cadeia da bovinocultura de corte

Conforme Batalha e Silva (2001), a cadeia de produção pode ser dividida em pelo menos três partes, ressaltando, contudo que essa classificação pode variar em função do tipo de produto estudado. Dessa forma, as três etapas apresentadas pelos autores são: a) Produção de Matérias-Primas – são empresas que fornecem as matérias-primas iniciais; b) Industrialização – são empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor; c) Comercialização – são empresas que estão em contato com o consumidor final da cadeia e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais. Pode-se considerar além desses três estágios, o subsetor de fornecimento de insumos para agricultura, como, por exemplo, fertilizantes, máquinas agrícolas, assistência técnica, etc., destacando a importância de se analisar também o fluxo e encadeamento por produto dentro de cada um desses estágios.

Na cadeia de carne podemos classificar as três etapas como os produtores classificados na Produção de Matérias-Primas, já que eles fornecem o gado (matéria-prima inicial) para que o frigorífico, intitulado na Industrialização, faça o abate e transforme em carne para consumo, no mercado, o varejo de carne está no nível de Comercialização já que entrega o produto final para o consumidor.

4.1.1 O Produtor

Este elo é formado por empresas ou pecuaristas responsáveis pela cria, recria e engorda dos animais para suprir as necessidades da indústria de transformação, o abate (Souza, 2010). O produtor pode ser classificado em pelo menos três subsistemas: a cria, relacionada à reprodução, ou produção de bezerras; a recria, relativa ao desenvolvimento do animal para abate ou acasalamento; e a engorda/terminação, referente ao

ganho de peso para o abate; sendo possível encontrar produtores que praticam apenas um deles, mais de um, ou os três, chamado de ciclo completo (Oiagen, 2010).

No Brasil diversos estudos (Souza, 2010; Caleman, 2005; Neves e Martinelli, 2004) mostram que a maioria dos produtores são pouco tecnificados, fazendo com que o produto final fique aquém do esperado. Além disso, outro grande problema está relacionado à gestão de suas propriedades, uma vez que muitos não têm uma clara noção de seus custos de produção, ou de planejamento a longo prazo. Contudo, segundo Oiagen (2010), nos últimos anos, em função da maior complexidade do sistema, tem havido uma mudança no perfil dos produtores rurais, com um maior uso de tecnologia.

Segundo Zylbersztajn (2000), os atores responsáveis pela produção de matéria-prima (produtor rural) para o sistema costumam ser um dos elos mais conflituosos no agronegócio. Isso acontece por eles estarem muito distantes dos consumidores finais, fazendo com que as informações sejam menos precisas e por estarem dispersos geograficamente. Além disso, este elo se mostra muito heterogêneo, sendo formado tanto por pequenos produtores como por grandes pecuaristas altamente capitalizados (Buainain e Batalha, 2007; Zylbersztajn, 2000).

Outro ponto importante a ser comentado é que este elo apresenta um grande número de produtores que ofertam um produto homogêneo e que são tomadores de preço em relação a seus fornecedores e consumidores. Dessa forma, os produtores não tem o poder de determinar os seus preços, já que este é definido pelo mercado, inclusive, pesquisa realizada por Miguel et al. (2007) junto a 540 bovinocultores de corte no Rio Grande do Sul, encontrou que o principal problema da comercialização para os entrevistados foi o baixo preço pago pelo gado. Sendo assim, pode se dizer que estes atores se encontram em um mercado de concorrência perfeita (Caleman, 2005), fator que acaba influenciando nas práticas mercadológicas adotadas. A opção que resta é direcionar a produção para os mercados de melhor remuneração (Suñé, 2005).

Em relação às estratégias relacionadas ao produto praticadas pelos produtores, conforme Quadros (2001), tem havido uma grande preocupação com a idade de abate e, segundo o autor, animais com essa característica tem maior demanda. Além do fato de que programas como o de novilho precoce também incentivam os produtores a diminuir o tempo necessário para o abate. Souki e Antonialli (2004), ao sugerir possíveis estratégias de diferenciação de produto aos pecuaristas, também apontam para a qualidade por meio de animais jovens, com carcaça musculosa e bem acabada. Outra opção deveria ser a rastreabilidade (Lima-Filho et al., 2003), que já é um atributo consolidado

na Europa, mas que também deve chegar ao Brasil com o aumento da preocupação com a saúde e segurança do alimento. Embora muitos pecuaristas não acreditem que esse mecanismo traga retorno, o estudo realizado por Rezende, Bitencourt e Gonçalves (2006), mostrou que, na época, mesmo com os custos adicionais, ainda assim o lucro seria maior.

Contudo, é importante ressaltar que os produtores enfrentam alguns desafios que dificultam a elaboração de estratégias mercadológicas. De acordo com Tejon e Xavier (2009) entre essas dificuldades estão: possibilidade mais remota de ativar o marketing sozinho; baixa possibilidade de diferenciação de marca; alta dependência de políticas agrícolas, planos de financiamento, ações públicas e governamentais; dependência de associativismo e de liderança capazes para a orquestração de planos de marketing da produção agropecuária; e distanciamento do consumidor final.

Para ser capaz de elaborar uma estratégia mercadológica, o produtor rural deve seguir certas diretrizes (Tejon e Xavier, 2009). Entre elas é importante citar o acompanhamento das ações de ONGs na sua área de atuação e sua influência no mercado em que opera e a participação em movimentos associativos profissionais, uma vez que as estratégias mercadológicas dos produtores são elaboradas por meio de cooperativas, associações, governo e órgãos representantes (Tejon e Xavier, 2009; Megido e Xavier, 2003).

4.1.2 Indústria do abate e processamento

De maneira geral, a indústria processadora pode ser dividida em três categorias: matadouros, que estão aptos para fazer o abate e vendem a carne *in natura* por não terem estrutura que permita o congelamento; matadouros/frigoríficos, que além do abate, tem estrutura para fazer o congelamento das carcaças e; frigoríficos processadores, empresas que dispõem de mais tecnologia, processando a carne e aproveitando os subprodutos (Silva e Batalha, 2001).

Segundo Buainain e Batalha (2007), a capacidade de processamento de carne bovina destes atores é bastante significativa, em 2013 foram abatidas 34,4 milhões de cabeças de bovinos, sendo que o Centro-Oeste correspondeu por 39,1% do total (MAPA, 2014). Além disso, os atores teriam inclusive tecnologia suficiente para suprir as necessidades do exigente mercado internacional em termos de tipos de corte, produtividade e qualidade do produto (Buainain e Batalha, 2007).

Segundo Suñé (2005), uma das estratégias que há algum tempo vem sendo adotada é a criação de marcas próprias, buscando a diferenciação das demais empresas do elo e a agregação de valor ao produto. Além disso, há a oferta de cortes diferenciados de carne e produtos mais processados

(Souza, 2010). O desenvolvimento de marcas tem se mostrado estratégias possíveis para agregar valor ao produto em diversas pesquisas envolvendo tanto produtos, frigoríficos e varejistas (Montini, 2005; Lima-Filho et al., 2003; Barcellos e Ferreira, 2003), e portanto, deveria ser levada em consideração por todos os atores desse sistema.

No estudo de Barcellos e Ferreira (2003), junto à marca, está implícito desde o oferecimento dos produtos em melhores embalagens, com bandejas ou a vácuo, mais variedade, até a industrialização dos produtos (comida semi-pronta), sinalizando a tendência dos atores em tentar agregar maior valor ao produto. Além disso, de acordo com Souki e Antonialli (2004) todo o Sistema Agroindustrial deveria trabalhar de forma a informar os consumidores sobre a qualidade sanitária e nutricional da carne bovina brasileira, de maneira a melhorar a imagem desse produto.

Outra informação importante e que também influencia nas práticas mercadológicas adotadas pelos atores, é a grande concentração que ocorre neste setor, resultando em maior poder de mercado (Souza, 2010; Coleman, 2005). Esse comportamento fica evidente ao se analisar o levantamento realizado entre as indústrias frigoríficas de bovinos em Mato Grosso do Sul em 2012, onde o principal grupo industrial correspondia sozinho a 37% das operações do estado e a 47% da capacidade instalada (Mascarenhas, Rui e Carlotto, 2012).

4.1.3 Varejo e distribuição

Os canais de distribuição podem ser definidos como “uma rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores a usuários” (Berman, 1996, p. 5). Sendo assim, estes atores são responsáveis por distribuir a carne bovina fazendo a ligação entre o SAG e o consumidor final. São compostos por atacados, grandes hipermercados, supermercados e até lojas mais especializadas como açougues e butiques de carne (Souza, 2010; Nascimento, 2006; Coleman, 2005; Maia, 2005; Zylbersztajn, 2000).

No Brasil, a compra de alimentos, majoritariamente, é feita nos supermercados, para os casos de comida semi-pronta e não pronta (Sproesser e Lima-Filho, 2007). Estima-se que os supermercados e hipermercados sejam responsáveis por mais de 85% da receita do varejo de alimentos no país. Essa indústria representa cerca de 5-6% do PIB, empregando em torno de 965 mil pessoas distribuídas em aproximadamente 82 mil lojas no território nacional (ABRAS, 2012). Pode ser considerado um setor em crescimento no Brasil ao contrário da situação observada nos países desenvolvidos (Lima-Filho e Oliveira, 2009).

Nos últimos anos tem-se observado que os supermercados tem oferecido mais variedades de corte e embalagens personalizadas, contendo mais informações sobre o produto (Maia, 2005; Suñé, 2005). Também deve se levar em consideração o desenvolvimento de marcas próprias (Coleman, 2005; Velozo, 2004), que além de tornar o produto diferenciado, aumenta a lealdade à loja. Nesse elo também é possível perceber ações mais específicas para determinados nichos de mercado, como por exemplo, as butiques de carne que vendem seus produtos a preços maiores em troca de garantia de qualidade (Maia, 2005).

As estratégias referentes ao preço vão depender do tipo de loja (IEL, 2000) Conforme a pesquisa realizada, as butiques de carne cobram um preço maior em troca de produtos de melhor qualidade, os supermercados apresentam um preço menor e geralmente o definem em função da concorrência e as feiras praticam o menor preço em função de ofertar produtos sem garantia de qualidade e higiene.

Outra questão importante é que em relação aos varejistas o ponto de venda é um quesito fundamental, sendo que os atributos relevantes para a escolha do local de compra é um tema estudado em diversas pesquisas. Segundo Souki e Antonialli (2004) as estratégias nessa área estão relacionadas à qualidade do atendimento, funcionários, ambiente, higiene, localização, estacionamento, e outros.

Além disso, o varejo é o grande responsável por fazer a comunicação do sistema com o consumidor final (Neves et al., 2001). Tratando especificamente das ferramentas de marketing da promoção, os varejistas tem adotado basicamente duas. A primeira se trata da promoção de vendas, que está relacionada com dias especiais, quando o preço é menor; ofertas especiais; distribuição de brindes entre outros (Curtis et al., 2008; Nascimento, 2006; Mazzuchetti e Batalha, 2004). A segunda ferramenta se trata da venda pessoal que acontece, por exemplo, em um açougue ou butique de carne. Por meio desse tipo de atendimento é possível receber um produto mais especializado e ainda por cima receber orientações do atendente (Brisola e Castro, 2005). Esse comportamento fica mais evidente a partir do estudo de Barcellos (2002), no qual a maioria das pessoas afirmou buscar suas informações sobre carne bovina com os açougueiros.

Estudo do IPC Marketing (Morita, 2010) mostra que a participação de alimentação das famílias brasileiras é de 13,7%, o que revela a magnitude da indústria de supermercados e a relevância deste elo dentro do SAG, tanto em termos financeiros, como em função de possuir acesso direto as informações referentes às preferências dos consumidores.

4.2 Análise dos Casos

A partir das entrevistas conduzidas com os atores da cadeia foi possível observar basicamente dois comportamentos distintos por parte dos produtores rurais, que exemplificam duas estratégias mercadológicas adotadas pelos mesmos e que, conforme uma análise com base na economia dos custos de transação, parecem impactar na forma que estes escolheram para se relacionar com os demais atores da cadeia.

4.2.1 Caso 1

O Caso 1 é composto por quatro produtores de carne bovina. Apesar desses produtores serem de diferentes tamanhos, os mesmos apresentam a mesma forma de se relacionar com os demais atores da cadeia. Ao analisar os motivos para o mecanismo de governança adotado por eles foi possível identificar semelhanças também em suas estratégias de marketing.

Os produtores classificados como caso 1 não adotam nenhuma estratégia de agregação de valor em seu produto. As melhorias que buscam obter estão mais relacionadas ao processo produtivo, como por exemplo, diminuir o tempo total de recria e engorda ou otimizar o uso de insumos. Sendo assim, parece que o aumento do lucro para este grupo está mais relacionado a diminuição dos custos operacionais do que a algum aumento de preço proveniente de aumento de valor.

Pela fala dos entrevistados, parece seguro afirmar que estes encaram seu produto como uma commodity. Segundo pesquisa de Oaigen (2010), este tipo de pensamento em relação ao produto é o padrão entre a cadeia brasileira da carne, uma vez que a adoção de estratégias de marketing e de diferenciação não faz parte da agenda principal da maioria dos atores e a carne bovina sempre foi tratada como uma commodity.

Esse fenômeno pode acontecer por algumas razões, uma delas é que conforme Zylbersztajn (2000), este elo da cadeia está muito longe dos consumidores finais o que aumenta a assimetria informacional. Outra possível razão é a falta de incentivos oferecidos pela agroindústria aos produtores. A maioria dos entrevistados disse que os frigoríficos não estão preocupados se eles, por exemplo, tem adotado práticas que deem aos seus produtos atributos de sustentabilidade ambiental e também não fazem nenhuma exigência em relação a isso. Além disso, um produtor afirmou que um dos frigoríficos com quem transaciona exige um comportamento sustentável de seus fornecedores, mas não paga um preço prêmio por isso. Ou seja, na visão de alguns desses produtores, mesmo que agregassem valor ao seu produto, a indústria (elo subsequente da cadeia) não está disposta a pagar por

isso, fazendo com que possíveis estratégias de diferenciação acabem nem sendo consideradas.

A partir da maneira com que os produtores posicionam seu produto, foi possível verificar que as características das transações que estes tem com a indústria também tinham características muito semelhantes. A carne produzida por tais pecuaristas pode ser caracterizada por um baixo nível de especificidade de ativos, uma vez que não apresenta nenhum tipo de diferenciação. Segundo Williamson (1991), um ativo com baixa especificidade é aquele que pode ser reempregado em um uso alternativo sem perda de valor. Além disso, a frequência em que as transações ocorrem variam de acordo com o tamanho da produção de cada pecuarista e não parece ser uma variável que pese muito para eles.

Dessa forma, com base na especificidade dos ativos e da frequência em que as transações ocorrem neste grupo caracterizado como Caso 1, com base na ECT, espera-se que os produtores se relacionem com os frigoríficos via mercado spot, o que de fato acontece de acordo com os entrevistados. Dos frigoríficos, a carne segue para o varejo não especializado, em virtude da não diferenciação do produto. Verifica-se, dessa forma, que esse subsistema não visa atender a um nicho de mercado específico.

4.2.2 Caso 2

O Caso 2 é composto por um pecuarista, caracterizado como um produtor de grande porte. Tal produtor apresenta basicamente duas estratégias mercadológicas: a primeira é semelhante a apresentada pelos produtores do Caso 1 e a segunda busca a diferenciação por meio da agregação de valor em função de maior qualidade de produto e do atributo de rastreabilidade.

Resultante da primeira estratégia mercadológica existe um conjunto de características da transação semelhantes as discutidas no caso 1, fazendo com que a relação entre os frigoríficos aconteça via mercado spot, dado o baixo nível de especificidade de ativos. Um ponto interessante e que merece destaque é que este produtor utiliza as duas estratégias por possuir uma grande produção com a qual não apresentava condições de utilizar inteiramente a estratégia de diferenciação. O atributo de rastreabilidade estava presente em toda a produção, contudo em função do poder de negociação da indústria, muitas vezes possuir rastreabilidade não significa necessariamente em um aumento de valor. Conforme pesquisa de Furquim e Cyrillo (2012) junto a atores da cadeia produtiva da carne, existe uma baixa adesão dos pecuaristas ao SISBOV (sistema de rastreabilidade) em função dos custos adicionais do sistema sem garantia do retorno financeiro, uma vez que os frigoríficos estabelecem os preços mesmo para os animais rastreados.

A segunda estratégia adotada com parte da produção se refere a uma diferenciação de produto com base na qualidade do produto e da rastreabilidade. Ao conversar com o produtor, este afirmou que esse processo se iniciou quando se percebeu uma demanda crescente, inicialmente entre seu círculo de amigos, por uma carne bovina de qualidade superior (cor, aparência, odor, sabor, maciez, suculência, textura, frescor) e com origem certificada. Este relato é interessante porque em uma cadeia produtiva, cada elo exerce uma função específica mas todos os atores devem fixar o olhar para o agente principal – o consumidor final. É ele quem irá fornecer o caminho para as ações dos demais elos. Foi justamente este “olhar” ao consumidor final que motivou a estratégia deste produtor. Ficou claro durante as entrevistas que os produtores do Caso 1 enxergavam como seu principal consumidor o frigorífico.

Dessa forma, ao adotar a estratégia de diferenciação para sua carne bovina, pretendendo oferecer ao consumidor final uma carne *premium*, as características da transação com os demais atores da cadeia produtiva acabaram se alterando em relação ao praticado com primeira estratégia. Ao produzir esta carne de qualidade superior para o consumidor final, mas não necessariamente para o frigorífico (indústria), seu produto passou a ter um elevado nível de especificidade de ativos, uma vez que a quase renda gerada poderia ser perdida caso a carne produzida pelo mesmo fosse destinada para um segundo uso alternativo. Dessa forma, assim como a ECT previa, a transação com o frigorífico, antes via mercado spot, passou a acontecer via contrato relacional, uma vez que nem todos frigoríficos estariam dispostos a pagar um preço *premium* pela diferenciação do produto caso fosse vendido via mercado.

Além de assegurar a relação com próximo elo da cadeia, a fim de atender a um nicho de mercado específico e garantir que seu produto seria comercializado com os atributos que havia sido produzido, o produtor optou por abrir seu próprio varejo, uma boutique de carnes que, além do produto de qualidade superior, oferece também atendimento diferenciado e uma gama de serviços que inclui assadores profissionais para preparar o churrasco do cliente, agregando mais valor ainda ao produto oferecido.

Ao atender este nicho, este produtor acabou desenhando todo um mix mercadológico específico que influenciou a sua maneira de se relacionar com toda a cadeia produtiva resultando, conforme a ECT, em uma integração vertical para frente entre a produção e o varejo, devido ao alto grau de especificidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar como as estratégias de marketing poderiam afetar a escolha dos mecanismos de governança entre diferentes atores da cadeia da bovinocultura de corte. Para isso inicialmente foi feito um levantamento bibliográfico sobre o tema e posteriormente realizadas entrevistas com atores desta cadeia.

Com base nas entrevistas foi possível descrever dois casos que adotavam estratégias mercadológicas distintas. O Caso 1 composto pela maioria dos produtores entrevistados exemplifica o que acontece entre a maioria dos produtores de carne bovina no país. Eles enxergam unicamente os frigoríficos como seus consumidores, possuem baixo poder de negociação e não adotam nenhuma estratégia de agregação de valor em seu produto. Isso faz com que seu produto seja transacionado como uma commodity dentro da cadeia, fazendo com que seu relacionamento com a indústria seja caracterizado por baixa especificidade de ativos o que culmina com as transações acontecendo principalmente via mercado spot.

O Caso 2 traz um produtor que, apesar de também transacionar desta maneira, adota para parte de sua produção uma estratégia de diferenciação via qualidade superior do produto e certificação de origem. Essa estratégia surgiu da perspectiva que havia um mercado consumidor que estaria disposto a pagar um preço *premium* para este tipo de produto. Ao implementar esta estratégia e ofertar este produto ao consumidor final o relacionamento deste produtor com os demais atores da cadeia acabou se alterando, passou a existir maior especificidade de ativos resultando na migração para transações via contrato com a indústria e finalmente na integração vertical com a abertura de um varejo próprio com todo o mix mercadológico arranjado para a oferta de valor superior ao consumidor.

Os resultados dessa pesquisa corroboram com o observado por Coleman (2010) em relação aos mecanismos de governança adotados em cadeias agroindustriais, incluindo a cadeia da carne bovina. Segundo a autora, o mercado spot era a forma convencional de coordenar a transação entre pecuaristas e frigoríficos. Ainda hoje, essa forma de transacionar é altamente adotada no setor. No entanto, diante da maior especificidade de ativos, resultantes na alteração do produto a fim de atender a determinados nichos de mercado, é possível observar o surgimento de mecanismos mais complexos.

Ainda sob o ponto de vista teórico, este artigo também contribui para a área de marketing e mais especificamente a estratégias de Marketing ao analisar como diferentes estratégias mercadológicas podem afetar as relações entre diferentes atores, utilizando a Teoria dos Custos de Transação -

proveniente da NEI e pouco utilizada nos estudos de Marketing - como teoria capaz de explicar este fenômeno. Conforme Williamson e Ghani (2012) as futuras pesquisas em marketing utilizando a ECT deveriam ter entre seus tópicos principais as relações de governança.

REFERÊNCIAS

- ABRAS (2012). Associação Brasileira de Supermercados. Faça “chuva” ou “sol”, setor cresce, *Ranking Abras*. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>>. Acesso em: 5 jun. 2012.
- Barcellos, MD (2002). *Processo decisório de compra de carne bovina na cidade de Porto Alegre*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Barcellos, MD., & Ferreira, GC. (2003) Adequação entre demanda e oferta: uma análise de marcas em carne bovina. *Anais do Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração*, Atibaia, Brasil.
- Batalha, MO., & Silva, AL. (2007) *Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas*. In: Batalha, MO. (Coord.). *Gestão agroindustrial*, 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Berman, B. (1996). *Marketing channels*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Brisola, MV., & Castro, AMG. (2005) Preferências do consumidor de carne bovina do Distrito Federal pelo ponto de compra e pelo produto adquirido. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 12(1), 81-99.
- Buainain, AM., & Batalha, MO. (2007) *Série agronegócios: cadeia produtiva da carne bovina*. Brasília: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, MAPA/SPA.
- Caleman, SMQ. (2005) *Coordenação do sistema agroindustrial da carne bovina – uma abordagem focada na teoria dos custos de mensuração*. Dissertação de Mestrado, Agronegócio, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
- _____. (2010) *Falhas de coordenação em sistemas agroindustriais complexos: uma aplicação na agroindústria da carne bovina*. Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo.
- Coase, RH. (1937) The nature of the firm. *Economica*, London, 4(16), 386-405.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005) *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Curtis, KR., Cowee, MW., Lewis, SR., & Harris, TR. (2008) Consumer preferences for meat attributes. University of Nevada Cooperative Extension, *Fact Sheet-08-11*. Disponível em: <<http://www.unce.unr.edu/publications/files/ag/2008/fs0811.pdf>>. Acesso em: 5 jun. 2012.
- Day, GS. (1992) Marketing’s contribution to the strategy dialogue. *Journal of Academy Marketing Science*, 20(4), 323-329.
- Day, GS., Reibstein, DJ., & Gunther, RE. (1997) *Wharton on dynamin competitive strategy*. USA: John Wiley & Sons.
- Furquim, NR., & Cyrillo, DC. (2012) SISBOV pros and cons: the perspective of the beef production chain economic agents in Brazil. *Working Paper n 2012-03*. Department of Economics, FEA-USP.
- IEL – Instituto Euvaldo Lodi. (2000) *Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil* Brasília: IEL.
- Lima-Filho, DO., & Oliveira, LDS. (2009) Food distribution retail technologies: a comparison between countries with different income levels. *Espacios*, 30(3), 21.
- Lima-Filho, DO., Sproesser, RL., Novaes, AL., & Figueiredo, JC. (2003) O comportamento do consumidor e as implicações estratégicas para os atores econômicos da cadeia produtiva da carne bovina em Mato Grosso do Sul. *Anais do Encontro Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração*, Atibaia, Brasil.
- Maia, FS. (2005) *Qualidade da carne bovina e de frango, fresca no Brasil: visão da demanda e da oferta*. Dissertação de Mestrado, Agronegócio, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
- MAPA - Ministério Da Agricultura, Pecuária E Abastecimento. (2014) *Projeções do agronegócio: Brasil 2013/2014 a 2023/2024*. Brasília: MAPA/ACS.

- Mascarenhas A., Rui, A., & Carlotto, L. (2012) *Participação de mercado das indústrias frigoríficas em Mato Grosso do Sul*, FAMASUL. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/BeefPoint/famasul-concentrao-de-frigorificos-mai12>>. Acesso em: 5 jun. 2012.
- Mazzuchetti, RN., & Batalha, MO. (2004) O comportamento do consumidor em relação ao consumo e às estruturas de comercialização da carne bovina na região de Améris/PR. *Revista Varia Scientia*, 4(8), 25-43.
- Megido, JLE., & Xavier, C. (2003) *Marketing & agribusiness*. 4a ed. São Paulo: Atlas.
- Miguel, LA., Mielitz Neto, CGA., Nabinger, C., Sanguiné, E., Waquil, PD., & Schneider, S. (2007) Caracterização socioeconômica e produtiva da bovinocultura de corte no estado do Rio Grande do Sul. *Revista Estudo e Debate*, Lajeado, 14(2), 95-125.
- Montini, AL. (2005) Consumo de carne bovina: uma análise aplicada às redes varejistas, Londrina, Estado do Paraná. *Informações Econômicas*, São Paulo, 35(10), 53-59.
- Morita, A. (2010) *A rota da expansão. Supermercado Moderno*. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=10474&sid=3&index=3>> Acesso em: 2 jan. 2012.
- Nascimento, CAX. (2006) *Fatores determinantes da qualidade percebida na comercialização de carne bovina fresca em supermercados de Campo Grande/MS*. Dissertação de Mestrado, Agronegócio, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
- Neves, MF., Zylbersztajn, D., Machado Filho, CP., Bombing, RT., Ribeiro, ARBM., & Caleman, SMQ. (2001) *Relatório final do programa cadeia produtiva da carne bovina e o Mato Grosso do Sul*. Campo Grande: SEBRAE MS.
- Oiagen, RP. (2010) *Avaliação da competitividade em sistemas de produção de bovinocultura de corte nas regiões sul e norte do Brasil*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Zootecnia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Piercy, NF. (1998) Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. *Journal of the Academy of marketing Science*, Greenvale, 26(3), 222-236.
- Quadros, CWB. (2001) *Carne bovina na perspectiva do frigorífico e do produtor rural*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Rezende, LB., Bitencourt, MB., & Gonçalves, RS. (2006) Tecnologia da informação e rastreabilidade: relações sistêmicas dos ambientes e a estrutura de governança do sistema agroindustrial da carne bovina brasileira. *Anais do Congresso da SOBER*, Fortaleza, Brasil.
- Silva, AL., & Batalha, MO. (2001) *Marketing estratégico aplicado ao agronegócio*. In: Batalha, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*; 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Siqueira, ACB. (2005) *Marketing empresarial, industrial e de serviços*. São Paulo: Saraiva.
- Souki, GQ., & Antonialli, LM. (2004) Estratégias genéricas para os atores da cadeia da carne bovina: um enfoque em marketing. *Anais do Congresso Brasileiro De Economia, Administração E Sociologia Rural*, Cuiabá, Brasil.
- Souza, CBM. (2010) *A bovinocultura de corte do estado de Mato Grosso do Sul: evolução e competitividade*. Dissertação de Mestrado, Desenvolvimento Econômico, Universidade Estadual de Campinas.
- Sproesser, RL., & Lima-Filho, DO. (2007) *Varejo de alimentos: estratégia e marketing*. In: Batlha, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Suñé, YBP. (2005) *Uma análise da comercialização de bovinos para abate no estado do Rio Grande do Sul*. Dissertação de Mestrado, Zootecnia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Tejon, JL., & Xavier, C. (2009) *Marketing & agronegócio: a nova gestão – diálogo com a sociedade*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- USDA – United State Department Of Agriculture. (2015) *Beef and veal summary selected countries*. Disponível em: <<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdHome.aspx>>. Acesso em 04 mai. 2015.
- Williamson, OE. (1979) Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

- _____. (1985) *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. The free press.
- _____. (1991) Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- _____. (1993) Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Journal of Industrial and Corporate Change*. 107-156.
- _____. (2000) The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*. XXXVIII, 595-613.
- Williamson, OE., & Ghani, T. (2012) Transaction cost economics and its uses in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 74–85.
- Zylbersztajn, D. (2000) *Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial*. In: Zylbersztajn, D (org.), & Neves, MF (org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira.