

Planejamento estratégico e gestão de cadeias de alimentos e do agronegócio: o método *ChainPlan* (estrutural)

Marcos Fava Neves¹

¹Universidade de São Paulo e Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil

Rafael Bordonal Kalaki²

²Universidade de São Paulo e Socicana, Ribeirão Preto, Brasil

Jonny Mateus Rodrigues³

³Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, Brasil

Allan Wayne Gray⁴

⁴Purdue University, West Lafayette, Estados Unidos

Recebimento:

12/12/2017

Aprovação:

05/02/2019

Editor responsável:

Prof. Dr. João Mauricio Gama
Boaventura

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – O objetivo deste artigo é aprimorar o método do planejamento estratégico e da gestão das cadeias de alimentos e do agronegócio.

Metodologia – Várias metodologias de pesquisa foram utilizadas para desenvolver a metodologia *ChainPlan*. A teoria (análise da literatura) forneceu a base para a construção de uma estrutura preliminar dez anos antes. Em seguida, a aplicação empírica do método inicial criou insights sobre adições e subtrações necessárias ao método original. Esses insights, combinados com uma pesquisa contínua sobre os avanços nas teorias, contribuíram para o desenvolvimento da metodologia *ChainPlan*.

Resultados – Proposição de um método para complementar a lacuna teórica no planejamento estratégico aplicado às cadeias do agronegócio. O método *ChainPlan* é um método teórico-empírico, construído a partir da literatura acadêmica e aperfeiçoado ao longo dos anos por meio de sua aplicação em diversas cadeias produtivas.

Contribuições – Muitos autores propuseram um método para construir planos estratégicos nas organizações, mas quando o assunto é o planejamento de cadeias do agronegócio, a discussão acadêmica gira em torno da coordenação e das análises das cadeias do agronegócio a serem aplicadas nesse setor. Este artigo preencheu essa lacuna teórica e propõe uma ferramenta, que é um método de planejamento estratégico específico para aplicação nas cadeias do agronegócio.

Palavras-chave – Planejamento e gestão estratégicos. Agronegócio. Sistemas



Revista Brasileira de Gestão e Negócios

DOI: 10.7819/rbgn.v21i4.4012

I Introdução

A crescente demanda global por alimentos resultante de fatores como o crescimento populacional, o desenvolvimento econômico das nações populosas, a distribuição de renda e a urbanização tem persistido nos últimos dez anos. Mudanças importantes ocorreram no setor do agronegócio para impulsionar a eficiência nas diversas redes mundiais de alimentos. Por outro lado, o aumento dramático da demanda global por biocombustíveis continua a aumentar a pressão sobre a produção de grãos e açúcar, o uso de terras agrícolas e outras áreas do agronegócio. Consequentemente, muitas cadeias do agronegócio não estão preparadas para esse crescimento contínuo. Para enfrentar essas mudanças no ambiente de negócios internacionais e aumentar as oportunidades para as cadeias agroindustriais de alimentos e biocombustíveis, é essencial um planejamento estratégico sistemático cuidadoso (Neves, 2005).

Neves (2008) desenvolveu um método preliminar para o planejamento e gestão estratégicos das cadeias de alimentos e do agronegócio com base em demandas de projetos a partir do início do ano 2000. De 2008 a 2018 (10 anos), diversas cadeias de alimentos e do agronegócio em vários países têm utilizado esse método, o que resultou em contribuições distintas ao método preliminar, indicando a necessidade de melhorar e atualizar o método. Este artigo descreve o método aprimorado de planejamento e gestão estratégicos das cadeias de alimentos e do agronegócio (*ChainPlan*), com base em diversas aplicações empíricas, na literatura mais recente sobre cadeias do agronegócio e nas contribuições práticas oferecidas pelo setor privado.

Há uma ausência na literatura atual de uma estrutura teórica comum em relação às cadeias de valor. Isso torna impossível fazer generalizações a partir das diferentes análises, de forma a permitir uma comparação entre modelos (Clay & Feeney, 2019). O método *ChainPlan* procura preencher essa lacuna, gerando um modelo replicável capaz de comparar as mais diversas cadeias de valor, de forma a permitir uma melhor compreensão dos indicadores necessários para medir e avaliar a

competitividade e o desempenho nas cadeias do agronegócio.

No segundo capítulo, o artigo faz uma análise da literatura que contribuiu para *ChainPlan*; o terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para construir o método *ChainPlan*; e o quarto capítulo apresenta a sequência de etapas do *ChainPlan* para construir um plano estratégico e, por fim, as implicações gerenciais.

2 Análise da literatura

2.1 Sistemas, cadeias, clusters e redes do agronegócio

No contexto do agronegócio, inúmeras teorias da literatura contribuem para a análise das cadeias de alimentos: sistemas do agronegócio, clusters, redes, cadeias de suprimento, relações interorganizacionais e *netchains*, economia de custo de transações, instituições, ações coletivas, entre outros. Davis e Goldberg (1957) iniciaram os estudos sobre o agronegócio, desenvolvendo o conceito (o negócio que envolve a agricultura) e a teoria da Abordagem do Sistema de Commodities (*Commodity System Approach*, ou CSA). Nos anos 1980, Morvan (1985) e outros conceitos avançados de Davis e Goldberg (1957) desenvolveram a teoria do *Filière Agroalimentaire*.

Um sistema de agronegócio é uma análise macro de um fluxo de produtos alimentícios de fornecedores (insumos como sementes, produtos químicos, entre outros), agricultores, agroindústria e distribuição para os consumidores finais, compreendendo os seguintes elementos-chave para sua análise descritiva: agentes, o relacionamento entre eles, setores, organizações de apoio e o ambiente institucional (Batalha, 2009; Zylbersztajn & Neves, 2000).

Enquanto a rede compreende relações verticais, laterais e horizontais entre entidades independentes, o sistema de produção enfatiza as relações verticais. Ménard (2002, p. 4) explica que “uma rede é uma forma híbrida de governança, e o chamado sistema do agronegócio é um caso especial de rede”. Beers, However, Omta e Trienekens (2001, p. 2) afirmam que “as redes

são vistas como o número total de agentes de um setor e/ou entre setores afins, que podem potencialmente trabalhar conjuntamente para agregar valor aos clientes”. O modelo teórico da rede da empresa, portanto, não possui puro interesse próprio como determinante do comportamento; a teoria de rede enfatiza as estruturas normativas e sociais nas quais as trocas são incorporadas (Watson, Worm, Palmatier & Ganesan, 2015).

A análise de uma rede na qual uma empresa focal atua é importante em ambientes de negócio em rápida mutação que exigem redes flexíveis e associativas de empresas funcionalmente especializadas, fundidas por relacionamentos cooperativos que proporcionam acesso ao conhecimento e a recursos (Wang, Gu & Dong, 2013).

A teoria de rede fornece uma excelente estrutura para entender como as mudanças em uma parte do ecossistema de canais afetam as outras partes, como a propagação de comportamentos entre empresas de um relacionamento de canal para um adjacente (Watson et al., 2015).

Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) integram os conceitos de rede e sistema em uma abordagem chamada *netchains*. A integração dessas abordagens possibilita interdependências organizacionais dentro da rede, diferentes mecanismos de coordenação (planos de gestão, padronização de processos e ajustes) e fontes de valor (otimização da operação e produção, redução do custo da transação, diversidade e coespecialização do conhecimento). Dentro da rede empresarial, a forma como o setor se relaciona com seus produtores e canais de distribuição revela o conceito de um subsistema do agronegócio estritamente coordenado proposto por Zylbersztajn e Farina (1999). Um subsistema deve oferecer um produto que atenda às expectativas do consumidor final. Assim, é essencial gerir as transações entre os elos do subsistema. Além disso, os produtores podem desenvolver alianças horizontais para aumentar o poder de barganha e explorar os ganhos de ações coletivas que, em um subsistema, são um aspecto importante da coordenação (Zylbersztajn & Farina, 1999).

A forma com que as organizações ganham e usam sua dependência assimétrica de poder e equilíbrio determina as estruturas e o desempenho dos canais (Antia, Zheng & Frazier, 2013). Como a teoria da troca social sugere, o poder refere-se à capacidade de influenciar os parceiros do canal para implementar ações que porventura não implementariam (Draganska, Klapper & Villas-Boas, 2010). O poder não induz necessariamente o conflito; a natureza e as fontes de poder podem agravar os efeitos negativos do conflito no desempenho do canal, aumentando a percepção de desequilíbrio (Samaha, Palmatier & Dant, 2011).

Em essência, a ideia de redes empresariais tem o nível das análises centralizado em uma empresa que forma sua rede de distribuidores, fornecedores e outros. Os sistemas e cadeias do agronegócio referem-se aos grupos de empresas que atuam em determinados fluxos do negócio. Uma empresa de café constrói sua própria rede, e todas essas redes juntas perfazem do sistema do agronegócio do café ou da cadeia do café. O método *ChainPlan* descrito aqui enfoca o nível da cadeia (ou sistema) para a cadeia avícola, de café, de suco de laranja, etc. de uma determinada região.

2.2 Economia de custo de transações e contratos

A literatura teórica sobre economia de custo de transação (*Transaction Cost Economics*, ou TCE) e contratos contribuiu para a construção do método *ChainPlan*. Coase (1937) afirma que uma empresa é um nexo de contratos. Williamson (1985) também afirma que uma empresa possui um mecanismo de governança (gestão) que varia de mercados com transações em bases comutativas (sistemas de precificação) para a integração vertical completa. Quando falhas de mercado criam custos excessivos, as empresas escolherão a integração vertical em vez das transações de mercado para comprar ou vender (Rindfleisch & Heide, 1997). Com a integração vertical, a organização possui vários elementos na cadeia de valor. Diferentes perspectivas teóricas indicam vantagens distintas dessa estratégia, mas geralmente o benefício

depende da redução dos custos associados às trocas por meio de canais (Watson et al., 2015). De acordo com a TCE, uma empresa verticalmente integrada poderá reduzir os custos incorridos por gargalos na produção e aumentar a eficiência, particularmente na hipótese de uma falha do mercado (Arya & Mittendorf, 2011).

Hill (1990) afirma que, ao considerar as transações econômicas em um contexto mais amplo, é possível observar que a mão invisível do mercado favorece os atores cooperativos cujos comportamentos tendem à cooperação e não ao oportunismo. Heide, Rokkan e Wathne (2007) propuseram-se examinar os efeitos do monitoramento da relação entre empresas e se o oportunismo aumenta ou diminui quando se usa o monitoramento como um mecanismo de controle. Da mesma forma, a punição de um membro de uma rede de distribuição pode reduzir o oportunismo de intermediários que veem essa punição como tendo um efeito dissuasivo e como um processo de construção de confiança (Wang et al., 2013).

A TCE reconhece a incerteza como distúrbios exógenos que afetam as transações (Zylbersztajn, 1996). De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), a incerteza cria circunstâncias imprevistas que os contratos entre as partes não conseguem prever.

Para Lusch e Brown (1996) e McNeil (1974), os contratos são mecanismos que regulam as transações e são usados para reduzir riscos e incertezas em processos de troca. Neste contexto, os acordos contratuais podem resolver alguns problemas de coordenação, mas também podem criar outros.

Nos sistemas do agronegócio, a coordenação entre fornecedores de insumos, produtores e a indústria faz parte de uma coordenação vertical da produção, que pode ser melhorada com acordos contratuais que minimizam os custos de transação e de produção entre os agentes, do fornecedor de insumos ao consumidor final. Da mesma forma, se houver ganhos de ação conjunta entre os agentes do mesmo elo, pode haver uma melhor coordenação horizontal da produção, permitindo a formação de associações e cooperativas para desenvolver essas ações.

Para Zylbersztajn e Farina (1999), os mecanismos de incentivo são instrumentos que combinam o interesse próprio dos membros com os objetivos das organizações: ao buscar seus próprios objetivos, quais sejam eles, o membro acaba ajudando a organização a atingi-los.

Chaddad e Rodriguez-Alcalá (2010) procuraram analisar as relações interorganizacionais em sistemas agroalimentícios com base na TCE, e sua eficiência em relação a formas alternativas de organização, particularmente mercados e hierarquias (organização interna).

Pesquisas recentes baseadas na TCE, no entanto, expandiram o escopo de construções relacionadas de forma a incluir não apenas o oportunismo (Jap, Robertson, Rindfleisch & Hamilton, 2013; Wang et al., 2013), mas também contextos (Kim, McFarland, Kwon, Son & Griffith 2011), cultura (Steenkamp & Geyskens, 2012) e ambientes de negócio online (Chintagunta, Chu & Cebollada, 2012).

Ao longo dos últimos 30 anos, a economia de custo de transação e a teoria dos contratos provaram ser muito úteis para os sistemas/cadeias do agronegócio. Essas teorias exercem uma forte influência sobre o método *ChainPlan* descrito aqui.

2.3 Ações coletivas em sistemas do agronegócio

A teoria da ação coletiva é um componente importante do método *ChainPlan*. As ações coletivas são interações sociais envolvendo um grupo de pessoas que buscam interesses comuns que exigem ações conjuntas realizadas coletivamente em vez de individualmente (Nassar & Zylbersztajn, 2004). Assim, as pessoas têm necessidades comuns que só podem ser atendidas por meio de ações conjuntas.

Olson (1999) foi o primeiro autor a estabelecer uma explicação econômica para a formação de grupos sociais. No que diz respeito à ação coletiva, o autor afirma que os grupos fornecem bens coletivos e sua existência é prejudicada pela presença de aproveitadores. Cook e Iliopoulos (2016) também abordaram os aproveitadores em seu estudo e afirma que essa

tendência criou desafios significativos para uma colaboração conjunta contínua entre os membros.

As pesquisas contemporâneas também examinam o papel dos sistemas de comunicação baseados na internet que promovem a cooperação entre funcionários ou ajudam a construir o capital relacional em redes de distribuição entre empresas (Spralls, Hunt & Wilcox, 2011). Os sistemas de comunicação podem construir redes mais integradas com o aumento da confiança e da qualidade de comunicação, o que, por sua vez, ajuda a facilitar as ações coletivas e a impulsionar o desempenho da troca. Assim, ao examinar somente a parceria diádica de canal, pode-se não notar a influência da rede de ligações relacionais como um todo em que essa díade está inserida (Wang et al., 2013).

Para Sacomano e Truzzi (2004), as relações dependem da confiança, da reciprocidade e da cooperação entre os membros. As organizações envolvidas podem ser influenciadas por ações coletivas em diversos aspectos, como mudanças no sistema, na estrutura e até mesmo na cultura organizacional. A confiança é vital para ações coletivas bem-sucedidas.

Buzzell e Ortmeier (1995) afirmam ser essencial que os agentes que buscam obter sucesso em suas ações coletivas compartilhem recursos e que a alta administração se comprometa com as consequências e demandas da integração. Esses ativos satisfazem os recursos que são critérios valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis e podem ser aproveitados para criar vantagens competitivas sustentáveis (Kozlenkova, Samaha & Palmatier, 2014). A teoria baseada em recursos pode informar várias ações coletivas da cadeia, inclusive a adoção de um novo canal de vendas valioso, aquisições de informações raras por distribuidores (Guo & Iyer, 2010), tecnologias de serviço inimitáveis da cadeia de suprimentos (Richey, Tokman & Dalela, 2010) e o aumento das capacidades organizacionais por meio de líderes da categoria varejo (Nijs, Misra & Hansen, 2013). Os agentes de um sistema de agronegócio têm uma infinidade de oportunidades estratégicas para usar ações coletivas a fim de criar correntes verticais com melhor desempenho.

Níveis baixos de conflito podem aumentar o desempenho, mas o conflito cada vez maior pode acelerar o fim do relacionamento e prejudicar o desempenho do canal. Em particular, prejudica as ações de cooperação e faz com que a parte prejudicada busque outros parceiros comerciais (Watson et al., 2015). Como era de se esperar, a pesquisa sobre o conflito de canais, seus resultados, como ele surge e como pode ser mitigado é há muito tempo um objeto de interesse para a estratégia de canais de marketing (Goetz, Krafft, Mantrala, Sotgiu & Tillmans, 2015). A velocidade ou o grau e a direção da mudança de um relacionamento têm um impacto forte e significativo no desempenho, além do impacto de qualquer nível estático de compromisso (Palmatier, Houston, Dant & Grewal, 2013). Os agentes de um sistema do agronegócio devem estar cientes do potencial de conflitos entre os participantes da cadeia e ter um plano claro de gestão de conflito.

As ações coletivas estão presentes nas atividades dos sistemas do agronegócio de diversas formas, como associações, cooperativas, alianças, entre outras, e até mesmo a construção de um plano estratégico para todo um sistema/cadeia é um processo de ação coletiva. O *ChainPlan* é, em essência, uma ação coletiva.

2.4 Métodos de gestão estratégica, planejamento estratégico e planos de comercialização

Há várias definições e conceitos de estratégia na literatura, algumas com visões complementares e outras com visões divergentes. Nesse sentido, Besanko, Dranove e Shanley (2000) afirmam que muitas definições têm frases comuns como “metas e políticas de longo prazo”, o que sugere que a estratégia está relacionada a decisões de uma empresa e às consequências de seu sucesso ou fracasso. É possível apontar outras contribuições nessa área provenientes do estudo de Andrews (1987), Ansoff (1965), Chandler (1962), Digman (1990), Henderson (1984), Mintzberg, Quinn e James (1988), Moore (1993) e Pearce e Robinson (2014).

Ao longo do tempo, vários autores propuseram métodos para o planejamento

estratégico e de comercialização das organizações. Neste estudo, foi feita uma análise de nove diferentes propostas metodológicas de planejamento estratégico para o desenvolvimento do método proposto. Os estudos incluem: Campomar (1982), Gilligan e Wilson (2002), Jain (2000), Kotler (2000), Lambin (2012), Las Casas (1999), Oliveira (2006), Pearce e Robinson (2014), Silva e Batalha (2010), Soriano, Torres e Rosaleñ (2010), Westwood (1995), Wood (2004) e Wright, Kroll e Parnell (2000). Como o *ChainPlan* é um método de planejamento estratégico, essas teorias são fundamentais para este método. Incorporamos as contribuições desses autores ao método *ChainPlan*.

3 Metodologia utilizada

Empregamos diversas metodologias de pesquisa para desenvolver a metodologia *ChainPlan*. A teoria (análise da literatura) forneceu a base para a construção de uma estrutura preliminar de planejamento estratégico e gestão para sistemas/cadeias do agronegócio dez anos antes. Em seguida, a aplicação empírica do método inicial criou insights sobre as adições e subtrações necessárias ao método original. Esses insights, combinados com a pesquisa contínua sobre os avanços nas teorias mostradas na análise da literatura, contribuíram para o desenvolvimento da metodologia *ChainPlan*.

O ponto de partida para a construção de uma metodologia de planejamento da cadeia surgiu de uma demanda no início deste século de construção de um plano para a cadeia de suco de laranja no Brasil, estabelecido pela Associação Brasileira dos Exportadores de Cítricos (Abecitrus). Após esse primeiro estudo empírico concluído com sucesso, surgiram demandas de outros agentes e organizações de diferentes sistemas/cadeias de alimentos e do agronegócio.

No total, nove cadeias testaram o método *ChainPlan* empiricamente, inclusive: a cadeia da laranja (2004, 2007 e 2010), a cadeia do trigo (2005), a cadeia leiteira (2007), a cadeia da cana-de-açúcar (2009 e 2014), a cadeia da carne bovina (2011), a cadeia do algodão (2011, 2013 e 2017), a cadeia das flores (2014), a cadeia da carne suína (2015) e a cadeia de hortaliças (2017).

Em cada uma dessas aplicações, novos insights foram obtidos e o método preliminar ganhou mais sofisticação. Além das cadeias brasileiras, o método foi aplicado na cadeia do trigo no Uruguai (2007), e nas cadeias do leite, da soja e da carne bovina na Argentina (2007, 2010 e 2014). Outrossim, além dos criadores iniciais, outros aplicaram o método, inclusive na África do Sul e em outros países. Os autores receberam feedback desses usuários internacionais e incorporaram seus insights para tornar o método mais robusto internacionalmente. O novo método *ChainPlan* apresentado no próximo capítulo é muito diferente de sua sequência original e agora é resultado de aplicações em várias empresas e ambientes diferentes. Ao longo do restante do artigo, o termo cadeia é sinônimo de sistemas.

4 *ChainPlan*: método de planejamento estratégico e gestão de cadeias de alimentos e do agronegócio

O planejamento estratégico de uma cadeia começa com a iniciativa de alguns participantes de construir um plano. Pode advir de uma demanda de organizações setoriais existentes, juntamente com o governo, universidades e institutos de pesquisa dispostos a organizar um processo de planejamento e uma visão futura para a cadeia.

O método (estrutural) *ChainPlan* é composto por um processo de 12 etapas, descrito a seguir (Figura 1).

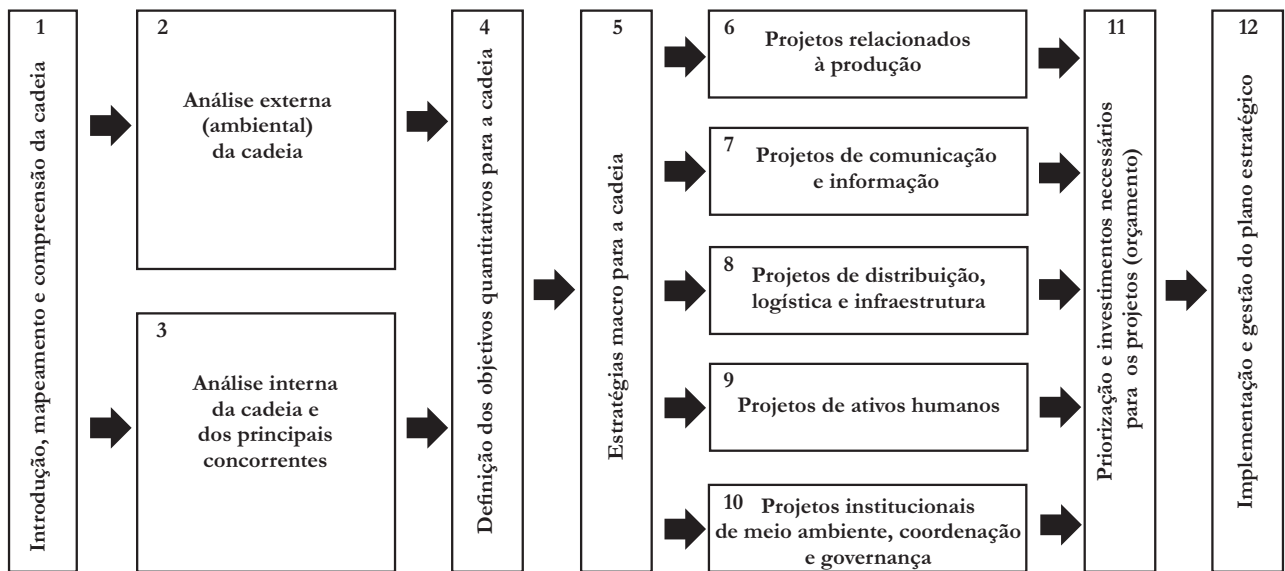


Figura 1. *ChainPlan* – etapas para o planejamento estratégico e gestão de cadeias de alimentos e do agronegócio

Em seguida, fornecemos sugestões de análise e propostas para cada uma das 12 etapas da metodologia *ChainPlan*. Essas sugestões levarão a projetos estratégicos a serem executados pelos participantes da cadeia para cumprir o plano estratégico resultante.

Etapa 1 – Introdução, mapeamento e compreensão da cadeia

A etapa 1 começa com o contato inicial com as partes da cadeia do agronegócio. Há vários passos nesta etapa:

- a) montagem da equipe que participará do processo de planejamento;
- b) identificação de planos previamente desenvolvidos para a cadeia e seu estudo. Alternativamente, entrevistas com os participantes para entender seu atual processo de planejamento da cadeia. No caso de um processo de planejamento sofisticado já existente, análise de como o *ChainPlan* poderá reforçar o modelo existente, devendo ser considerado um plano para a adaptação gradual ao sistema proposto;
- c) pesquisa sobre planos feitos para cadeias similares do agronegócio em outros países;

- d) pesquisa sobre organizações de pesquisa, materiais e publicações governamentais e do setor privado sobre temas importantes relacionados à cadeia;
- e) identificação dos principais especialistas da cadeia produtiva;
- f) uma primeira descrição (projeto) da cadeia com o uso de caixas, refletindo o fluxo de produtos que vão desde insumos até o consumidor final. Com esta primeira versão da descrição, realizar entrevistas mais aprofundadas com executivos de empresas que operam no setor e com outros especialistas (pesquisadores, líderes setoriais, entre outros) a fim de ajustar o projeto proposto. Uma cuidadosa análise bibliográfica também será efetuada, com relação a dissertações e teses recentes, além de artigos publicados em revistas e jornais acadêmicos, ou outras publicações gerais;
- g) medição do tamanho da cadeia, em busca de dados sobre todos os setores envolvidos, a fim de saber seu tamanho, contribuição para o PIB, para a geração de emprego e para a cobrança de impostos, entre outros. As entrevistas com especialistas

contribuirão significativamente para essas medições. Nessa fase, todos os dados obtidos são processados para se chegar a uma estimativa do tamanho da cadeia no ano anterior. Em seguida, os dados podem ser enviados para as empresas participantes, para que estas validem, comentem e contribuam.

Etapa 2 – Análise externa (ambiental) da cadeia

De acordo com Lambin (2012), para obter sucesso de longo prazo, uma organização deve se concentrar na capacidade de prever as mudanças do mercado e de se adaptar a essas mudanças. Assim, analisar o ambiente externo das organizações é crítico. A segunda etapa do *ChainPlan* centra-se no desenvolvimento de uma compreensão aprofundada do macroambiente da cadeia. São sugeridas as seguintes análises:

- a) dados e tendências de mercado para os produtos da cadeia (produção, consumo, exportação, importação, comércio, preços, entre outros);
- b) construção de um sistema de informação sobre a cadeia, com dados quantitativos e qualitativos nacionais e internacionais;
- c) entendimento sobre os principais concorrentes e suas estratégias;
- d) entendimento sobre as barreiras comerciais (tarifárias e não tarifárias) e verificação das ações coletivas para reduzi-las;
- e) análise do comportamento do consumidor, processos e tendências da decisão de compra;
- f) elevação das ameaças e oportunidades decorrentes de variáveis não controláveis (possíveis mudanças nos ambientes político/jurídico, econômico e natural, sociocultural e tecnológico), tanto no mercado doméstico como no internacional, inclusive referentes ao trabalho, tecnologia, inovação, consumidores, entre outros;
- g) desenvolvimento de uma matriz de cenários combinando os fatores mais importantes da análise de oportunidades e ameaças a fim de desenvolver uma série

de possíveis resultados do setor ao longo dos próximos dez anos.

Etapa 3 – Análise interna da cadeia e dos principais concorrentes

Uma análise crítica da cadeia é um fator fundamental no processo de planejamento estratégico, uma vez que, entre outras vantagens, ela permite a identificação de pontos fortes e fracos e propõe ações para alavancar os pontos fortes e mitigar os pontos fracos. Para esta terceira etapa, sugerimos as seguintes atividades:

- a) identificação das principais regiões produtoras para o produto principal, inclusive particularidades e tendências;
- b) mapeamento dos contratos e formas de coordenação existentes;
- c) mapeamento, análise e entendimento de possíveis produtos substitutos;
- d) avaliação de políticas públicas e incentivos na cadeia;
- e) descrição das estruturas de governança existentes com as características das transações;
- f) análise da concorrência nas cadeias. Uso de ferramentas como análise de cinco forças de Porter, análise Diamante de Porter, pontos-chave do sucesso;
- g) análise da criação de valor, qualificação de recursos da cadeia;
- h) análise dos fatores críticos do sucesso da cadeia;
- i) seleção de fontes de referência entre cadeias de outros países (que podem ou não ser concorrentes);
- j) verificação de todos os pontos fortes e fracos da cadeia (considerando também os tópicos das etapas 6 a 10).

Etapa 4 – Definição dos objetivos quantitativos para a cadeia

De acordo com Neves (2008), os objetivos propostos devem ser claros e quantificáveis, para que os agentes da cadeia possam monitorar os resultados obtidos. Assim, após a análise dos ambientes externo e interno, deve-se desenvolver os principais objetivos quantitativos para os

próximos dez anos. Os objetivos sugeridos são os seguintes: produção, consumo, exportação, importação, venda, PIB gerado, custos, geração de emprego, impostos cobrados, entre outros. O resultado desta etapa será uma tabela contendo números para os próximos dez anos. O ideal é que a tabela inclua uma análise do pior e melhor cenário esperado.

Etapa 5 – Estratégias macro para a cadeia

Nesta etapa, sugere-se preparar uma lista com as principais estratégias (ações) a serem empregadas para atingir os objetivos propostos na etapa 4 em termos de liderança, posicionamento, captura de valor e segmentação de mercado. Autores e teorias tradicionais podem contribuir, como as estratégias genéricas de Porter (1980), os conceitos de visão baseada em recursos de Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990) sobre as competências essenciais, o conceito de BSC de Kaplan e Norton (1992), Lafley e Martin (2013) e outros autores que abordam estratégias gerais. Detalhes dessas estratégias gerais são abordados nas etapas 6 a 10.

Etapa 6 – Projetos relacionados à produção

A etapa 6 concentra-se nas estratégias relacionadas à produção de produtos. Para propor projetos relacionados à produção, são sugeridas as seguintes áreas:

- a) análise dos processos produtivos e das capacidades de produção;
- b) mapeamento e planejamento dos riscos de produção (sanitários e outros);
- c) áreas para expansão da produção;
- d) conceitos de produção inteligentes;
- e) conceitos de economia circular e sistemas de produção integrados;
- f) financiamento de investimentos (crédito público, papel dos mercados de capitais, fontes privadas como troca ou outras formas de financiamento) e linhas especiais para os pequenos agricultores;
- g) seguros (renda, questões ambientais e outros riscos) e políticas de preços (preços mínimos e outros debates);

- h) incentivos e políticas de irrigação;
- i) adoção uma visão de melhoria contínua do produto;
- j) produtos e linhas de produto, bem como linhas de produto complementares para decisões de expansão, oportunidades de agregar valor;
- k) aumento das oportunidades de inovação na cadeia, estimulando as startups e outras formas de empreendimento;
- l) temas e ideias para pesquisa e desenvolvimento, parcerias com universidades, institutos de pesquisa e outras organizações (papel do sector público);
- m) análise de parcerias para soluções complementares;
- n) serviços que estão sendo e serão oferecidos;
- o) marcas, país de origem, rotulagem, logotipos e outros;
- p) sustentabilidade, fontes renováveis de energia e processos de certificação (carbono, água e outras “pegadas”), questões relacionadas ao clima, pagamento de serviços ambientais e questões relacionadas à biodiversidade;
- q) análise de longo prazo e concorrência dos insumos (proteção de culturas, fertilizantes, cal, maquinaria, genética, equipamentos, softwares, entre outros);
- r) adaptação dos produtos às normas e ao ambiente institucional;
- s) embalagem (rótulos, materiais, design).

Etapa 7 – Projetos de comunicação e informação

A etapa 7 concentra-se em planos estratégicos de comunicação e informação. Para propor projetos relacionados à informação e comunicação, algumas ações são sugeridas:

- a) construção de um sistema de informação da cadeia, estabelecendo informações que serão coletadas e distribuídas para melhorar a transparência da cadeia;
- b) construção dos sistemas de distribuição de informação utilizando plataformas de mídia adequadas;
- c) conectividade e acesso aos serviços digitais;

- d) construção de um plano de comunicação da cadeia, identificando os públicos-alvo que receberão a comunicação (mensagens), desenvolvimento dos objetivos para a comunicação (conhecimento do produto, lembretes sobre os produtos, persuasão, entre outros), tentar atingir o posicionamento e a mensagem dos produtos gerados pela cadeia, definição do conteúdo da comunicação que será utilizado, ou seja, definição dos planos para propaganda, relações públicas e publicidade, promoção de vendas, entre outros;
- e) referência de filmes e materiais internacionais utilizados por outros sistemas do agronegócio;
- f) indicação da forma com que os resultados da comunicação serão medidos para que o sistema possa aprender a usar as melhores ferramentas e obter retorno sobre o investimento; contar a história;
- g) identidade, marca e imagem da cadeia;
- h) criação de símbolos e certificações conjuntas;
- i) criação de material de comunicação institucional para a cadeia (benefícios, contribuições, vantagens, pontos fortes);
- j) criação de campanhas de comunicação específicas para o mercado externo, consumidores diretos, influenciadores, facilitadores e o público em geral;
- k) comunicação dos benefícios da cadeia em termos de inclusão sustentável; geração de impostos e outras contribuições (impacto no PIB, geração de emprego);
- l) programas de relacionamento com ONGs e outros influenciadores da cadeia (áreas médicas e nutricionais, mídia, jovens, entre outros);
- m) considerar o papel das agências governamentais na promoção de atividades de comunicação.

Etapa 8 – Projetos de distribuição, logística e infraestrutura

A etapa 8 concentra-se nos projetos de distribuição, logística e infraestrutura necessários

para fortalecer a conexão física da cadeia entre os participantes. Para propor projetos relacionados à distribuição e logística, algumas ações são sugeridas:

- a) análise da logística de toda a cadeia e possibilidades de melhoria (integração modal, estradas rurais, centros logísticos, entre outros);
- b) análise das capacidades e necessidades de armazenamento;
- c) análise dos canais de distribuição dos produtos e busca de novos canais, estabelecendo objetivos de distribuição como presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produto e incentivos;
- d) identificação dos possíveis desejos dos distribuidores internacionais e dos consumidores para atender aos serviços prestados;
- e) articulação da busca de melhorias na infraestrutura;
- f) conceitos de economia compartilhada (modelos como a Uber) que poderiam ser utilizados pela cadeia;
- g) criação de ações coletivas que possam ser realizadas nos mercados internacionais;
- h) criação de sinergias com outras cadeias de alimentos;
- i) concepção de estratégias internacionais para exportação, como franchising, joint ventures ou outras formas contratuais, ou mesmo a integração vertical;
- j) considerar o papel crítico dos governos na logística (financiamento, gestão de dados, estruturas governamentais, privatização, parcerias público-privadas, entre outros) e na promoção da concorrência e de mercados livres para os serviços de transporte;
- k) alavancar agências governamentais favoráveis à promoção do acesso aos mercados internacionais (acordos, zonas comerciais, entre outros).

Etapa 9 – Projetos de ativos humanos

A visão baseada em recursos da estratégia traz um argumento convincente de que o sucesso estratégico está intrinsecamente correlacionado com o capital humano. Da mesma forma, o sucesso de uma cadeia depende do capital humano. Este é o foco da etapa 9 do método *ChainPlan*. Para propor projetos relacionados a recursos humanos, algumas ações são sugeridas:

- a) exame de questões trabalhistas críticas, leis trabalhistas, programas de aposentadoria de trabalhador rural e melhorias potenciais;
- b) análise das necessidades educacionais incorporando uma visão holística das necessidades e ofertas educacionais em todas as esferas (municipal, estadual, federal);
- c) projeção de estratégias de treinamento na produção, fabricação, qualidade, segurança, sustentabilidade e gestão para os participantes da cadeia do agronegócio a fim de ganhar eficiência e aprimorar a inovação;
- d) programas para escolas rurais;
- e) desenvolvimento de uma plataforma educacional da cadeia, com temas, instituições, responsabilidades;
- f) promoção dos serviços e programas de extensão;
- g) alavancar o papel das Universidades e das escolas técnicas;
- h) programas de educação a distância;
- i) alavancar o papel das associações, cooperativas, federações e outras organizações;
- j) criação de planos de comunicação para aumentar a conscientização sobre oportunidades de emprego na cadeia, atração e retenção de talentos no setor, e criação de apoio público para o capital humano do setor.

Etapa 10 – Projetos institucionais de meio ambiente, coordenação e governança

O trabalho de Michael Porter na análise externa sugere que os operadores do setor não

têm que aceitar passivamente o ambiente externo que enfrentam. Há oportunidades para agir de forma a impactar a mudança no ambiente setorial. Ele reconhece que esta estratégia é muitas vezes mais bem-sucedida quando há ação coletiva por parte dos participantes do setor. A etapa 10 do *ChainPlan* aborda as ações coletivas necessárias para criar o melhor ambiente externo possível para a cadeia. Para propor projetos relacionados a este tema, são sugeridas as seguintes ações:

- a) projetos de crédito público e privado;
- b) papel do Governo, das agências e de outras instituições públicas;
- c) mapeamento e papel das cooperativas, associações e de outras organizações coletivas;
- d) impostos, políticas e incentivos;
- e) questões regulatórias (harmonização, recursos naturais, segurança, registro de produtos, meio ambiente, licenças, códigos florestais, recursos hídricos e sua proteção, armazenagem, aquisição de terreno, entre outros);
- f) tópicos relacionados à segurança e à criminalidade;
- g) posse de terra, direito fundiário e questões relacionadas às minorias;
- h) código de conduta da cadeia e mecanismos de resolução de controvérsias na cadeia;
- i) redução da burocracia;
- j) projetos para aumentar o consumo;
- k) questões sanitárias e de certificação;
- l) desenvolvimento de projeto para redução tributária no sistema do agronegócio;
- m) desenvolvimento de projetos para projetos de comércio e investimento;
- n) incentivos para a importação de equipamento;
- o) políticas e negociações comerciais;
- p) padronização de produtos e de nomes dos produtos;
- q) modernização e transparência na legislação;
- r) sistemas de resolução de conflitos públicos e privados com propostas para coordenação e contratos;
- s) serviços públicos orientados pelas necessidades do setor privado.

Etapa 11 – Priorização e investimentos necessários para os projetos estratégicos (orçamento)

Nesta fase, todos os projetos gerados nos estágios 6 a 10 precisam de descrições formais, inclusive análise e descrição de objetivos, ações, sugestões de implementação, indicadores de desempenho, inter-relações, equipes, prazos, orçamentos e formas de gestão.

Após serem detalhados, os projetos precisam ser priorizados. De acordo com Rodriguez (2016), a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização reside na priorização estratégica e operacional. A priorização aumenta a taxa de sucesso porque aumenta o foco da equipe, constrói uma mentalidade de execução e indica o que é importante.

A priorização pode ser feita em um workshop da cadeia, com o intuito de obter uma decisão democrática, utilizando critérios de: urgência (deve ser feito imediatamente, relacionado ao tempo), relevância (relacionado aos potenciais impactos positivos); relação (relacionados com a forma com que os projetos estão conectados aos impactos e os reforçam) e investimento (relacionado com a quantidade de recursos necessários). Os que receberem as pontuações mais altas de relevância, urgência e relação, combinadas à menor necessidade de investimento, recebem maior prioridade.

Com o conjunto de projetos priorizados, elaborar os orçamentos para todos os projetos e o orçamento total do plano estratégico, a fim de decidir quais projetos executar. Sugere-se a execução dos projetos priorizados em ondas, de forma a permitir que o mais urgente seja executado em primeiro lugar, e ao mesmo tempo em que se assegura recursos para a onda de projetos seguinte.

Etapa 12 – Implementação e gestão do plano estratégico

O processo de planejamento estratégico efetivo é aquele adequado para a organização e para sua situação. Quando implementado corretamente, com a liderança, motivação, e política e gestão certas, os resultados estratégicos são muito bem-sucedidos (Klag & Langley, 2014).

A implementação é no mínimo tão importante quanto a construção do plano estratégico para a cadeia; em outras palavras, o sucesso vem quando a cadeia faz acontecer e não quando desenvolve o plano. Para implementar um plano estratégico, alguns autores como Backer (2003), Rigby e Bilodeau (2015), David (2002), Grant (2010), Guerreiro e Souza (2015), Kaplan e Norton (1997, 2004, 2008), Mintzberg (1994) e Thompson e Strickland (2000) propuseram algumas ações. Além dessas ações e das aplicações anteriores dos métodos, sugerimos o seguinte para a implementação do plano estratégico:

- a) desenvolvimento de uma estrutura de governança e de um processo de implementação;
- b) avaliação e adaptação dos recursos;
- c) envolvimento de diferentes níveis e agentes no processo de execução para obter o alinhamento entre os agentes da cadeia;
- d) construção e motivação das equipes para os projetos estratégicos;
- e) definição de metas e objetivos para as pessoas;
- f) construção de um Comitê para discutir questões específicas e resolver problemas;
- g) buscar parcerias público-privadas;
- h) comunicação do plano às diferentes organizações e agentes envolvidos;
- i) revisão constante do plano *ChainPlan*.

Normalmente, as cadeias do agronegócio apresentam algumas associações horizontais (como associações de agricultores, indústrias de beneficiamento etc.) que desempenham papéis importantes no *ChainPlan*. É difícil encontrar uma organização vertical (unindo diferentes estágios da cadeia) que envolva todos os agentes. Uma organização vertical pode ajudar a implementar o *ChainPlan*, mas nem todas as aplicações existentes do *ChainPlan* resultaram no desenvolvimento de uma organização vertical. No entanto, uma unidade de organização vertical poderia ajudar de muitas maneiras importantes, inclusive a:

- a) organizar, coletar, armazenar e trocar informações;

- b) organizar e planejar fóruns para discussão de estratégias;
- c) criar flexibilidade para capturar e utilizar recursos que os agentes individuais da cadeia podem não conseguir;
- d) atuar como uma voz unificada na cadeia do agronegócio e na representação nas instituições;
- e) obter uma agenda positiva para a cadeia;
- f) construir e implementar planos.

Pesquisas recentes também abordam ações em relacionamentos verticais, tais como negociação multilateral entre intermediários do canal (Guo & Iyer, 2013) ou agrupamento voltado ao varejo e seu efeito sobre os membros do canal de fornecimento (Bhargava, 2012), de modo que estes sejam úteis para um conceito moderno de estruturas verticais de forma a facilitar uma governança mais robusta da cadeia. À medida que mais empresas migram para estruturas híbridas para submeter ofertas aos usuários finais, a pesquisa seguiu o exemplo e examinou os canais verticais parcialmente integrados (Kim et al., 2011) que poderiam ser os mesmos para as cadeias. Neves (2008) propôs uma sequência para a criação de uma organização vertical nas cadeias do agronegócio que se encaixa e poderia ajudar na implementação. O método possui seis fases para a criação de uma organização vertical: propor a ideia da organização vertical, estabelecer a organização formalmente, definir os mecanismos de financiamento da organização, formar o conselho e definir a estrutura operacional, aumentar permanentemente o número de associados e medir o desempenho.

Superando as dificuldades para implementar o ChainPlan

Vários autores estudaram fatores que levaram à não implementação dos planos, como Beer e Eisenstat (2000), Charan e Colvin (1999), David (2002), Giraldi e Campomar (2005), Klag e Langley (2014), Kaplan e Norton (1997, 2001, 2004, 2008), O'Regan e Ghobadian (2002) e Wessel (1993).

Dez anos de experiência na projeção de planos de cadeia e na facilitação da implementação

resultaram em várias observações sobre a velocidade e o sucesso da implementação, inclusive:

- a) falta de compreensão do participante sobre os conceitos de planejamento e estratégia;
- b) não prever problemas e conflitos de prioridades;
- c) encontrar líderes voluntários com motivação;
- d) capacidade de liderança inadequada entre os líderes;
- e) falta de disciplina/motivação de membros e organizações;
- f) questões políticas e culturais entre os participantes;
- g) pouca integração das equipes;
- h) diferentes agentes buscando seus próprios objetivos;
- i) permitir que alguns acreditem serem donos do coletivo;
- j) falta de entendimento e clareza de metas e objetivos;
- k) falta de indicadores estabelecidos para monitoramento;
- l) falta de normas de implementação;
- m) não criar uma versão simplificada do plano detalhado comunicado de forma executiva;
- n) abordar estes pontos com antecedência, talvez como parte da etapa 12, permite que o *ChainPlan* e seus projetos estratégicos progridam.

5 Implicações gerenciais deste artigo

O método *ChainPlan* aborda o planejamento estratégico e gestão de cadeias de alimentos e do agronegócio. O método enfoca a preocupação geral com a direção da cadeia em questão no longo prazo, com o desenvolvimento de uma estrutura viável e sustentável, a direção geral necessária para se alinhar à sua organização e desenvolvimento, a definição de objetivos, ações coletivas e métricas de avaliação sob uma perspectiva geral.

O método *ChainPlan*, no entanto, traz algumas vantagens e oportunidades, desafios

e dificuldades adicionais para os agentes que pretendem se organizar a fim de desenvolver e implementar o planejamento estratégico e o processo de gestão para uma cadeia.

Como possíveis vantagens, ele descreve os valores e filosofias dos líderes da cadeia, para orientar uma visão comum do futuro. O método também permite o compartilhamento de informação e experiência entre os agentes. O *ChainPlan* pode identificar oportunidades de ações coletivas para melhorar a situação do setor, melhorar a integração e a eficiência na cadeia de suprimentos e identificar oportunidades de atividades conjuntas de pesquisa, demonstrando assim a visão da *netchain* aplicada. O processo de facilitação pode servir de instrumento de coordenação, cooperação e integração na resolução de problemas comuns. Desenvolver um plano estratégico para a cadeia poderá criar mais flexibilidade em relação a mudanças inesperadas, uma cadeia coletiva mais rigorosa e profissional com relação a normas, orçamentos, divisão de responsabilidade e cronogramas. Finalmente, o método poderá levar a resultados sociais, ambientais e econômicos mais interessantes para a cadeia como um todo.

O *ChainPlan* é um método teórico-empírico construído a partir da literatura acadêmica e aperfeiçoado ao longo dos anos através de sua aplicação em diversas cadeias produtivas. Em cada aplicação do método, surgiram novos insights que foram incorporados à versão apresentada neste artigo. O método busca complementar a lacuna teórica no planejamento estratégico aplicado às cadeias do agronegócio e, principalmente, a falta de uma ferramenta para a aplicação do planejamento estratégico nesse contexto. Conforme discutido na análise da literatura deste artigo, muitos autores propuseram um método para construir planos estratégicos nas organizações, mas quando o assunto se volta às cadeias de planejamento do agronegócio, a discussão acadêmica gira em torno da coordenação e análises das cadeias do agronegócio a serem aplicadas neste sector. Nesse sentido, este artigo busca preencher essa lacuna teórica e propor uma ferramenta, que é um método de planejamento estratégico específico para as cadeias do agronegócio.

5.1 Limitações da pesquisa e do método

O método atualizado é uma simplificação dos processos envolvidos no planejamento estratégico e na gestão das organizações. Etapas importantes adicionais podem ter se perdido no método. Além disso, a lista de análise fornecida em cada etapa são sugestões baseadas nas experiências dos autores que executam essas etapas; outras análises poderiam certamente ser adicionadas a cada etapa. Apesar dos nossos esforços, a análise da literatura pode ter omitido métodos importantes de planejamento estratégico e gestão da cadeia. Enfim, a simplicidade com que tratamos muitos dos assuntos e a tendência à teoria construída a partir da aplicação são outros fatores limitantes deste método.

O método *ChainPlan* introduzido aqui fornece uma plataforma rica para estudos futuros. Por exemplo, há muitas oportunidades para o desenvolvimento e refinamento dos métodos de análise em várias etapas. Há a oportunidade de revisar os planos desenvolvidos anteriormente para mensurar rigorosamente os sucessos e deficiências da implementação desses planos. Finalmente, a aplicação do método a outras cadeias em diferentes países e ambientes em todo o mundo oferece oportunidades para continuar a melhorar o método, e ao mesmo tempo beneficiar as organizações e agentes dessas cadeias.

Referências

Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy* (3rd ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business police for growth and expansion*. New York: McGraw- Hill.

Antia, K. D., Zheng X., & Frazier, G. (2013). Conflict management and outcomes in franchise relationships: The role of regulation. *Journal of Marketing Research*, 50(5), 577–89.

Arya, A., & Mittendorf, B. (2011). Supply chains and segment profitability: How input pricing creates a latent cross-segment subsidy. *The Accounting Review*, 86(3), 805–824.

- Backer, G. A. (2003). Strategic planning and financial performance in the food processing sector. *Review of Agricultural Economics*, 25(2), 470-482.
- Bhargava, H. K. (2012). Retailer-driven product bundling in a distribution channel. *Marketing Science*, 31(6), 1014-21.
- Batalha, M. O. (Ed.). (2009). *Gestão agroindustrial* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
- Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. (2000). *Economics of strategy*. New York: John Wiley and Sons.
- Buzzell, R. D., & Ortmeyer, G. (1995). Channel partnership streamline distribution. *Sloan Management Review*, 36(3), 85-96.
- Campomar, M.C. (1982). *Contribuições ao estudo de planejamento e confecção de planos em marketing: Uma aplicação em concessionárias de automóveis* (Masters Dissertation). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Chaddad, F., & Rodriguez-Alcalá, M. E. (2010). Inter-organizational relationships in agrifood systems: A transaction cost economics approach. In C. Fischer, & M. Hartmann (Eds.), *Agrifood Chain Relationships* (Cap. 2, pp. 45-60). Oxford, UK: Cab International.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Charan, R., & Colvin, G. (1999). Why CEOs fail it's rarely for lack of smarts or vision: Most unsuccessful CEOs stumble because of one simple, fatal shortcoming. *Fortune*. Retrieved from https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/index.htm
- Chintagunta, P. K., Chu J., & Cebollada, J. (2011). Quantifying transaction costs in online/off-line grocery channel choice. *Marketing Science*, 31(1), 96-114.
- Clay, P. M., & Feeney, R. (2019). Analyzing agribusiness value chains: A literature review. *International Food and Agribusiness Management Review*, 22(1), 31 - 46.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cook, M. L., & Iliopoulos, C. (2016). Generic solutions to coordination and organizational costs: Informing cooperative longevity. *Journal of Chain and Network Science*, 16(1), 19-27.
- Draganska, M., Klapper, D., & Villas-Boas, S. B. (2010). A larger slice or a larger pie? An empirical investigation of bargaining power in the distribution channel. *Marketing Science*, 29(1), 57-74.
- David, F. R. (2002). *Strategic management: Concepts and cases* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Davis, J. H., & Goldberg, R. A. (1957). *A concept of agribusiness*. Boston: Harvard University.
- Digman, L. A. (1990). *Strategic management: Concepts, decisions, cases* (2nd ed.). Boston: BPI Irwin.
- Farina, E. M. M. Q., Azevedo, P. F., de, & Saes, M. S. M. (1997). *Competitividade: Mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular.
- Gilligan, C., & Wilson, R. M. S. (2003). *Strategic marketing planning*. Linacre House: Butterworth-Heinemann.
- Giraldi, J. M. E., & Campomar, M. C. (2005). Implementação eficaz de planos de marketing. *Revista eletrônica de gestão de negócios*, 1(3), 37-54. Retrieved from <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/43.pdf>
- Guerreiro, R., & Souza, R. P. (2015). Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implementação

- do planejamento estratégico. *Revista Universo Contábil*, 11(1), 88-104.
- Guo, L., & Iyer, G. (2013). Multilateral bargaining and downstream competition, *Marketing Science*, 32(3), 411–30.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis* (7th ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Guo, L., & Iyer, G. (2010). Information acquisition and sharing in a vertical relationship. *Marketing Science*, 29(3), 483-506.
- Heide, J.B., Wathne, K. H., & Rokkan, A. I. (2007). Interfirm Monitoring, Social Contracts, and Relationship Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 425-433.
- Henderson, B. D. (1984). *The logic of business strategy*. Cambridge: Ballinger.
- Hill, C. W. L. (1990). Cooperation, opportunism and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 500-513.
- Jain, S. C. (2000). *Marketing planning & strategy* (6th ed.). Cincinnati: Thomson Learning.
- Jap, S. D., Robertson, D. C., Rindfleisch A., & Hamilton, R. (2013). Low-Stakes opportunism. *Journal of Marketing Research*, 50(1), 216–27.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 70-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced scorecard* (14th ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis* (7th ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *A execução premium: A obtenção da vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kim, S. K., McFarland R. G., Kwon S., Son S., & Griffith D. A. (2011). Understanding governance decisions in a partially integrated channel: A contingent alignment framework. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 603–16.
- Klag, M., & Langley, A. (2014). Critical junctures in strategic planning: Understanding failure to enable success. *Organizational Dynamics*, 43(4), 274-283.
- Krafft, M., Goetz, O., Mantrala, M., Sotgiu, F., & Tillmans, S. (2015). The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 569-585.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-Based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21.
- Lambin, J. J. (2012). *Market-driven management: Strategic and operational marketing* (3rd ed.). United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to win: How strategy really works*. Boston: Harvard Business Press.
- Las Casas, A. L. (1999). *Plano de marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo: Atlas.
- Lazzarini, S. G., Chaddad, F. R., & Cook, M. (2001). Integrating supply and network analysis: The study of netchains. *Journal on Chain and Network Science*, 1(1), 7-22.

- Lusch, R.F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.
- McNeil, I.R. (1974). The many futures of contracts. *Southern California Law Review*, 47(3), 691-816.
- Ménard, C. (2002). *The economics of hybrid organizations*. Paris: MIT.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & James, R. M. (1988). *The strategy process: Concepts, contexts and cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Moore, J. L. (1993). *Writers on strategy and strategic management*. London: Penguin Books.
- Morvan, Y. (1985). *Fondements d'économie industrielle*. Paris: Econômica.
- Nassar, A. M., & Zylberszajn, D. (2004). Associações de interesse no agronegócio brasileiro: Análise de estratégias coletivas. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(2), 141-152.
- Neves, M. F. (2005). *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Neves, M. F. (2008). Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 43(4), 331-343.
- Nijs, V. R., Misra, K., & Hansen, K. (2013). Outsourcing retail pricing to a category captain: The role of information firewalls. *Marketing Science*, 33(1), 66-81.
- Oliveira, D. P. R. (2006). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Olson, M. (1999). *A lógica da ação coletiva: Os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais*. São Paulo: EDUSP.
- Omta, S. W. F., Trienekens, J. H., & Beers, G. (2001). Chain and network science: A research framework. *Journal on Chain and Network Science*, 1(1), 1-6.
- O'regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Formal strategic planning: The key to effective business process management? *Business Process Management Journal*, 8(5), 416-429.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., Dant, R. P., & Grewal, D. (2013). Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. *Journal of Marketing*, 77(1), 13-30.
- Pearce II, J.A., & Robinson, R.B., (2014) *Strategic management: Strategy formulation and implementation control* (14th ed.). New York: Mcgraw Hill Education.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May-June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*.
- Richey, G. R., Jr., Tokman M., & Dalela, V. (2010). Examining collaborative supply chain service technologies: A study of intensity, relationships and resources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 71-89.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2015, June 10). Management tools & trend 2015. *Bain & Company*. Retrieved from <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2015>
- Rindfleisch, A., & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- Rodriguez, A., Nieto, (2016, December 13). How to prioritize your company's projects. *Harvard Business Review*.


- Sacomano, M., Neto, & Truzzi, O. M. S. (2004). Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: Uma resenha compreensiva. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(3), 255-263.
- Samaha, S. A., Palmatier R. W., & Dant, R. P. (2011). Poisoning relationships: Perceive unfairness in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 75(3), 99-117.
- Silva, A. L., da., & Batalha, M. O. (2010) Marketing estratégico aplicado ao agronegócio. In M. O. Batalha (Ed.), *Gestão agroindustrial* (3a ed., Vol. 1, pp. 113-183). São Paulo: Atlas.
- Soriano, R. L., Torres, M. J. M., & Rosaleñ, R. C. (2010). Methodology for sustainability strategic planning and management. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 249-268.
- Spralls, S. A., III, Hunt, S. D., & Wilcox, J. B. (2011). Extranet Use and Building Relationship Capital in Interfirm Distribution Networks: The Role of Extranet Capability. *Journal of Retailing*, 87(1), 59-74.
- Steenkamp, J-B. E. M. & Geyskens, I. (2012). Transaction cost economics and the roles of national culture: A test of hypotheses based on ingelhart and hofstede. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 252-70.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2000). *Planejamento estratégico: Elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira.
- Wang, D. T., Gu F. F., & Dong, M. C. (2013). Observer effects of punishment in a distribution network. *Journal of Market Research*, 50(5), 627-43.
- Watson, G. F., IV, Worm, S., Palmatier, R. W., & Ganesan, S. (2015). The evolution of marketing channels: Trends and research directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546-568.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wessel, J. R. (1993). The strategic human resource management process in practice. *Planning Review*, 21(5), 37-39.
- Westwood, J. (1995). *Plano de marketing*. São Paulo: Makron Books.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Wood, M. B. (2004). *Marketing planning: Principles into practice*. Harlow: Prentice Hall.
- Wright, P., Kroll, M. K., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas.
- Zylbersztajn, D. (1996). Entre o mercado e a hierarquia: análise de casos de quebra contratual no agribusiness. *Estudos temáticos*. São Paulo: PENSA.
- Zylbersztajn, D., & Farina, E. M. M. Q. (1999). Strictly coordinated food-systems: Exploring the limits of the coasian firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2(2), 249-265.
- Zylbersztajn, D., & Neves, M. F. (Ed.). (2000). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira

Sobre os autores:

1. Marcos Fava Neves, Professor titular (meio período) na Universidade de São Paulo e Fundação Getúlio Vargas, Ribeirão Preto, Brasil.

E-mail: favaneves@gmail.com


ORCID

 0000-0002-5693-7543

2. Rafael Bordonal Kalaki, Doutor em Administração em Organizações pela Universidade de São Paulo e CEO da Socicana, Ribeirão Preto, Brasil.

E-mail: rbkalaki@gmail.com


ORCID

 0000-0002-9590-6985

3. Jonny Mateus Rodrigues, Doutorando em Administração de Organizações na Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, Brasil.

E-mail: jonnymateus@usp.br


ORCID

 0000-0003-1730-3641

4. Allan Wayne Gray, Professor. Diretor Mestrado/MBA em Alimentos e Agronegócio. Cadeira de Alimentos e Agronegócio da Land O'Lakes, Purdue University, West Lafayette, EUA.

E-mail: gray@purdue.edu

ORCID

 0000-0002-4301-7553

Contribuição dos autores

Contribuição	Marcos Fava Neves	Rafael Bordonal Kalaki	Jonny Mateus Rodrigues	Allan Wayne Gray
1. Definição do problema de pesquisa	√			
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√			
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	√	√	
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√	√	√	
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√		
6. Coleta de dados	√	√		
7. Análise estatística				
8. Análise e interpretação dos dados	√	√		
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√	√	√
10. Redação do manuscrito	√	√	√	√
11. Outra (especificar)				