

## Uma Proposta para Construção de Métodos de Planejamento e Gestão (Seqüência de Passos) nos Agronegócios<sup>1</sup>

*Marcos Fava Neves  
Marco Antonio Conejero  
Luciano Thomé e Castro*

Em geral é rara em administração a discussão sobre como sistematizar uma pesquisa acadêmica para criação de métodos de gestão e, muito freqüentemente, ficam soltas questões gerenciais que um trabalho quer diretamente propor para melhora organizacional. O planejamento de uma pesquisa exploratória para geração de métodos de gestão nos agronegócios é o foco deste trabalho. São trazidos conceitos de *grounded theory* e estudos de casos para que o leitor entenda que estes métodos são muito adequados para aqueles pesquisadores que querem derivar dos seus trabalhos uma seqüência de passos gerenciais. Para fins didáticos, são apresentados diferentes métodos de gestão dos agronegócios e os pontos em comum. Como contribuição metodológica, um método de gestão nos agronegócios é um detalhamento do processo de criação de relacionamento com agentes de uma rede produtiva e valor para os usuários finais. Isso envolve o repensar de um processo como é concebido na prática (conhecimento comum sobre como fazer), buscar indicações na literatura sobre o processo estudado, de maneira a rejuvenescer o processo existente para atrair e reter clientes com mais valor e, por isso, de forma sustentável.

**Palavras-chave:** Métodos de Gestão, Agronegócios, Estudos Exploratórios.

### 1. Formulação do Problema de Pesquisa

Quando um estudante de mestrado ou doutorado quer escolher um problema de pesquisa para sua dissertação ou tese, ele deve pensar sobre suas motivações e tomar algumas decisões sobre o seu desenvolvimento acadêmico, decisões sobre o que estudar, decisões sobre como estudar o problema, decisões sobre sua aplicabilidade empírica e sobre o seu estilo de pesquisa e seu modo de fazer as coisas.

A maioria dos artigos apresentados nas conferências na área de administração dos agronegócios inclui uma pesquisa exploratória como um passo inicial de uma pesquisa descritiva ou causal. Os artigos classificados como pesquisas puramente exploratórias são minoria. Duas possíveis explicações estão na natureza singular deste tipo de pesquisa, que também precisa ser rigorosamente estruturada e a necessidade de trabalhos acadêmicos que possam ajudar nesse processo de elaboração.

Este trabalho procura discutir a dificuldade de operacionalizar uma pesquisa exploratória na área da administração dos agronegócios, especialmente quando os pesquisadores querem criar um método (seqüência de passos) de gestão e também mostrar trabalhos que apresentaram métodos. Diversos trabalhos de um dos autores apresentam métodos na área de planejamento e gestão de marketing, canais de distribuição, contratos e relacionamentos, *joint-ventures*, sistemas produtivos e negócios sustentáveis, aceitos em congressos e *journals* nacionais e internacionais. Um método é uma seqüência de processos de negócios (SIRIVASTAVA et. al. 1999). Uma empresa que busca atrair e

---

<sup>1</sup> Artigo publicado no XXXII Encontro da ANPAD, 6 a 10 de setembro de 2008, Rio de Janeiro, RJ.

reter clientes precisa sistematizar métodos de trabalho para isso. Trata-se de uma competência valiosa a *expertise* na criação e implementação de métodos de trabalho (GRANT, 2002). A literatura em administração não pode ignorar métodos.

Em geral é rara em administração a discussão sobre como sistematizar uma pesquisa acadêmica para criação de métodos de gestão e, muito freqüentemente, ficam soltas questões gerenciais que um trabalho quer diretamente propor para melhora organizacional. O planejamento de uma pesquisa exploratória para geração de métodos de gestão nos agronegócios é o foco deste trabalho. O problema de pesquisa foi definido como segue: Como estruturar uma pesquisa exploratória para construção de métodos de gestão? Que procedimentos metodológicos devem ser priorizados?

## 2. Objetivos e Procedimentos Metodológicos

O objetivo principal deste artigo é apresentar uma proposta para desenhar métodos (seqüência de passos) de gestão em pesquisas exploratórias.

O trabalho aqui realizado pode ser classificado como um artigo teórico. Os procedimentos metodológicos ficaram limitados à revisão da literatura sobre dois métodos de pesquisa qualitativos, considerados pelos autores como de maior utilidade para realização de pesquisas exploratórias. São eles os métodos conhecidos como *grounded theory* e estudo de caso. O leitor não deve confundir métodos de pesquisa, que aqui foram assumidos como parte dos procedimentos metodológicos, com os métodos de gestão formulados. Para fins didáticos, são apresentados diferentes métodos de gestão dos agronegócios. Todos eles foram revistos na seção 4 desse artigo.

## 3. Revisão da Literatura

São trazidos conceitos de *grounded theory* e estudos de casos para que o leitor entenda que estes métodos são muito adequados para aqueles pesquisadores que querem derivar dos seus trabalhos uma seqüência de passos gerenciais.

### 3.1. A Perspectiva da Grounded Theory

*Grounded theory* é um método de pesquisa qualitativo. Ele surgiu nos EUA na década de 60, concebida por Barney Glaser e Anselm Strauss e foi divulgado por esses dois autores no livro “The Discovery of Grounded Theory” em 1967. Esse trabalho foi completado mais tarde por Strauss e Corbin (1990) e Glaser (1992).

Portanto, a *grounded theory* é um método indutivo que tem por objetivo desenvolver teorias à medida que o trabalho de campo avança. O pesquisador deve começar a pesquisa apenas com um modelo parcial de conceitos “locais”, ou seja, conceitos que indicam alguns aspectos principais da estrutura e processos da situação que será estudada. Portanto, o pesquisador não deve ir a campo com um modelo teórico acabado (GLASER E STRAUSS, 1967).

Para Glaser e Strauss (1967), a emergência da teoria a partir dos dados é conseguida através de procedimentos como a coleta seletiva de dados, a categorização de dados e a saturação teórica. A coleta seletiva de dados (*theoretical sampling*) consiste no processo de coletar dados para gerar teoria. A teoria emergente aponta para os próximos passos a serem pesquisados. Dessa forma, o pesquisador é guiado pelas questões de pesquisa definidas inicialmente e pelas lacunas que emergem na teoria que ele está gerando.

O pesquisador escolhe alguns grupos que irão ajudar a gerar, na extensão mais plena, tantas propriedades de categorias quanto possível, e que irão ajudar a relacionar categorias umas às outras e às suas propriedades. O pesquisador não pode definir, a priori, quantos grupos irá pesquisar durante o seu trabalho (GLASER E STRAUSS, 1967).

Para Ashill e Frederikson (2003), a emergência de categorias teóricas somente é permitida pela evidência empírica. Isso contraria o enfoque hipotético-dedutivo, no qual a teoria é superimposta e assim testada pelos dados empíricos. De fato, o enfoque de construção de teoria é ligado aquele de descoberta mais do que “refinamento” através da análise causal. Portanto, pode-se referir à construção de teoria como um processo ou ciclo pelo qual representações são geradas, testadas e refinadas.

O critério para julgar quando parar de pesquisar os diferentes grupos relacionados a uma categoria é a saturação teórica. Saturação significa que nenhum dado adicional pode contribuir para a compreensão da categoria, e conseqüentemente para a teoria substantiva (GLASER E STRAUSS, 1967).

Ashill e Frederikson (2003) procuram integrar a grounded theory com o método do estudo de caso, realizando entrevistas em profundidade com gerentes de marketing para obter dados, permitindo em um processo cíclico de revisão da literatura e realização de casos múltiplos, a proposição de um método para planejamento de marketing. Payne e Frow (2005) usaram uma abordagem parecida para uma proposta de método em gestão de relacionamentos com clientes, tal como Ulaga e Eggert (2006) que propuseram um método para que fornecedores conseguissem *status* de fornecedores especiais.

As principais diferenças existentes entre Strauss e Glaser estão no fato que, enquanto o primeiro acredita que o conhecimento prévio é um meio indispensável para dar sentido aos dados empíricos, o segundo propõe uma abordagem que despreza qualquer teoria ou conhecimento anterior ao trabalho de campo.

### **3.2. O método do caso como facilitador para criação de métodos**

Pode-se definir que “o estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas” (YIN, 1989).

Autores como Yin (1989), Eisenhardt (1991) e Gummesson (1991) vêm há muito tempo advogando a favor da construção de teorias embasadas no método do estudo de caso. Dessa maneira, Bonoma (1985) acredita que o estudo de caso é particularmente aplicável quando se deseja obter generalizações analíticas, e não estatísticas, que possam contribuir para um certo referencial teórico que precisa de consolidação e/ou aperfeiçoamento. Para tanto, a revisão cíclica entre teoria, dados e teoria é bastante útil. Sem este enfoque, o estudo de caso acaba tornando-se apenas uma história bem contada.

Woodside (2003) também afirma ser necessária a triangulação entre teoria/dados/teoria na aplicação do estudo de caso. Ele defende não só o uso de múltiplos métodos de pesquisa nos casos, mas também a alternância entre eles. Sugestões operacionais são dadas como a observação direta do pesquisador dentro do ambiente do caso, a aplicação de entrevistas que solicitem explicações e interpretações de “dados operacionais” e por fim a coleta e análise de documentos escritos relacionados ao caso.

Eisenhardt (1989), por sua vez, defende o uso do método do caso como um instrumento para construção de teorias. Isso é extremamente relevante quando se pensa na forma de planejamento da pesquisa (seqüência de passos) para criação de novos métodos de gestão. Segundo a autora, o estudo de

quatro a dez casos é um bom número para construção de teoria. Menos de quatro casos, a teoria pode ser difícil de ser gerada, enquanto que mais de dez casos, o volume de dados é tão grande que dificulta a sua sistematização. O quadro a seguir resume o processo de construção de teorias com base no estudo de caso.

Quadro 1: Processo de construção de teorias por meio do método do caso

<b>Passo</b>	<b>Atividade</b>	<b>Razão</b>
<b>Início</b>	-Definição da questão de pesquisa. -Elaboração a priori de constructos.	-Esforço concentrado. -Provem melhor embasamento das medidas dos constructos.
<b>Seleção de casos</b>	-Nem teorias nem hipóteses. -População especificada.	-Mantém flexibilidade teórica. -Limita variações extremas e lapida a validade externa.
<b>Instrumentos e protocolos para coleta de dados</b>	-Uso de múltiplos métodos para coleta de dados. -Combinação de dados qualitativos e quantitativos. -Investigações múltiplas.	-Fortalece o embasamento da teoria pela triangulação das fontes de evidências. -Visão sinérgica da evidência. -Alimenta as perspectivas divergentes e fortalece o embasamento.
<b>Ida a campo</b>	-Movimento cíclico de coleta de dados e análise, incluindo notas de campo. -Métodos de coleta de dados flexíveis e oportunistas.	-Agiliza análise e revela ajustes úteis para coleta de dados. -Permite que investigadores se aproveitem de temas emergentes e aspectos únicos do caso.
<b>Análise dos dados</b>	-Análise interna do caso. -Busca cruzada de padrões nos casos usando técnicas divergentes.	- Obtém familiaridade com dados e geração preliminar de teoria. - Força os investigadores a olhar além das impressões iniciais e olha as evidências através de múltiplas lentes.
<b>Geração de hipóteses</b>	-Tabulação iterativa das evidências para cada constructo -Replicação, não amostragem, penetrando através dos casos -Busca de evidências do “por que” por de atrás dos relacionamentos	-Lapida a definição dos constructos, validade e mensurabilidade -Confirma, estende e lapida a teoria -Constrói validade interna
<b>Comparação com a literatura</b>	-Comparação com a literatura conflitante -Comparação com a literatura similar	-Constrói validade interna, eleva o nível teórico, e lapida as definições dos constructos -Lapida a generalização
<b>Busca de um fechamento</b>	-Saturação teórica quando possível	-Processo termina quando melhorias marginais tornam-se pequenas

Fonte: Eisenhardt (1989) adaptado de métodos qualitativos de Miles e Huberman (1984), desenho da pesquisa de estudo de caso de Yin (1981, 1984), e construção da grounded theory de Glaser e Strauss (1967).

O que pretende se defender aqui é o planejamento flexível da pesquisa exploratória, com uso de múltiplas fontes de evidência (estudos de casos, revisão da literatura, entrevistas em profundidade, grupo focal) e um processo cíclico ou triangular, sem ordem predeterminada, de: i) revisão da literatura, ii) desenho inicial de um novo método de gestão, iii) coleta e análise de dados empíricos, iv) comparação com a literatura, v) proposição final do método de gestão.

#### **4. Revisão dos métodos de planejamento e gestão utilizados nos agronegócios**

A seguir são apresentados alguns dos métodos publicados.

##### **4.1 – Método para o planejamento e gestão estratégica de canais de distribuição**

Neves, Zuurbier e Campomar (2001) propuseram método que versou sobre “um modelo para o planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos”, e deu origem ao paper “*A Model for the Distribution Channels Planning Process*”, publicado no *Journal of Business and Industrial Marketing*. A motivação para o estudo estava no fato das empresas estarem insatisfeitas com a distribuição dos seus produtos e serviços e, terem a certeza de que entre os 4 P’s de marketing (produto, preço, promoção e canais), os canais de marketing ou de distribuição são uma importante fonte de vantagem competitiva.

##### **4.2 – Método para construção e revisão de contratos**

O artigo de Neves (2003) de título “Marketing and Networks Contracts (Agreements)” foi publicado no *Journal of Chain and Network Science*. A motivação para o estudo está nas chamadas “formas híbridas” que ganham “participação de mercado” no universo das relações empresariais. Desde que as formas híbridas são na sua maioria feitas através de contratos, a importância do treinamento para construção, análise e revisão destes torna-se muito clara e também de importância crescente na administração dos negócios. O artigo traz um exercício que está sendo utilizado com sucesso como uma ferramenta para analisar contratos e propor melhorias, dentro do enfoque de redes de empresas.

##### **4.3 – Método para mapeamento e quantificação de cadeias produtivas**

Esse método foi publicado por Neves, Rossi, Castro, Lopes, Marino (2004) que origem ao artigo “*A Framework for Mapping and Quantifying Value Chains Towards Collective Actions*”, publicado no *EMAC (European Marketing Academy) Conference*. A motivação para o estudo está na necessidade de maior conhecimento dos sistemas produtivos de um país ou região, de maneira a permitir: sugestões de políticas públicas, desenvolvimento de ferramentas de coordenação e governança, elaboração de ações coletivas que beneficiem todos os participantes de um sistema, entre outras.

Aliado ao método de mapeamento e quantificação de cadeias, está o estabelecimento formal de organizações integrativas, nos moldes do “Laranja-Brasil” ou do “Trigo-Brasil”. A criação de uma organização vertical pode contribuir para se atingir os seguintes objetivos: a) organização das informações existentes e trocas de informações, b) fórum para discussão das estratégias, c) organização com flexibilidade para captar e usar recursos, d) ter uma voz do sistema agroindustrial e representação junto às instituições, e) trabalhar uma agenda positiva ao setor, e, finalmente, construir e implementar o planejamento estratégico da cadeia produtiva.

##### **4.4 – Método para planejamento e gestão de joint-ventures**

Esse método foi desenvolvido por Neves, Consoli, Zylbersztajn e Claro (2006) e publicado como “*Building Joint Ventures in 6 Steps*”, no *International Research Journal “Problems and Perspectives in Management”*. A motivação para o estudo está na importância das joint-ventures (duas

empresas se unem e criam uma terceira empresa, nova e independente) como forma de coordenação, resultado da necessidade das empresas por foco na sua competência central e por junção de esforços na expansão dos seus negócios. A taxa de insucesso de iniciativas de joint-ventures demanda um exercício para avaliar o potencial da joint-venture no futuro.

#### **4.5 – Método para o planejamento e gestão de marketing (PGEM)**

Esse método foi desenvolvido por Neves (2007), que da origem ao artigo “*Strategic Marketing Plans and Collaborative Networks*”, publicado pelo *Journal Marketing Intelligence and Planning*. A motivação está no desenvolvimento de um método para o planejamento de marketing que considerasse a empresa como parte de uma rede produtiva, onde os relacionamentos inter-firmas estão presentes, permitindo a incorporação de ações coletivas no desenho de atividades de marketing.

#### **4.6 – Método para o planejamento e gestão de sistemas produtivos (GESis)**

Esse método foi desenvolvido por Neves (2007), que deu origem ao paper “*A Method for Demand Driven Strategic Planning and Management for Food Chains (The ChainPlan Method)*”, publicado na *17th IAMA (International Food and Agribusiness Management Association) Annual World Forum and Symposium*. A motivação está no fato que para um sistema produtivo estar preparado para enfrentar todas as mudanças no ambiente de negócios e aproveitar a demanda crescente por alimentos e biocombustíveis, o planejamento estratégico mostra-se essencial.

#### **4.7 – Método para um projeto integrado de negócios sustentáveis (PINS)**

Esse método foi desenvolvido por Neves e Castro (2007) que da origem ao artigo “Agronegócio e Agregação de Valor”, publicado no Encontro Nacional da ANPAD (EnANPAD). A motivação para o estudo está na forte discussão sobre um suposto conflito entre o agronegócio e a agricultura de pequeno porte ou familiar. Ao mesmo tempo, cada vez mais, considera-se a questão da sustentabilidade para o desenvolvimento dos negócios em todas as áreas. O método PINS requer gestão de projetos ou planos de negócios, com visão integrada, não restrita aos limites da empresa, que reconheçam a necessidade de competitividade e que valorize a sustentabilidade, não como ônus, mas como estratégia de desenvolvimento.

#### **4.8 – Método para planejamento e gestão de vendas**

Esse método foi publicado como Castro e Neves (2007) no *Journal “Innovative Marketing”* e sua versão completa em livro “Administração de Vendas: Planejamento, Estratégia e Gestão” pela Atlas em 2005. A motivação desse estudo se dá na necessidade de rejuvenescer os modelos de planejamento de vendas com preocupações sobre relacionamento com clientes e geração de valor. Varias empresas de insumos agrícolas são estudadas para que seus processos de administração de vendas fossem mapeados e hiatos entre a teoria e a prática de vendas fossem encontrados e contribuições pudessem ser feitas.

#### **4.9 – Método para avaliação de eficiência em canais de distribuição.**

## XXXII Enanpad – Encontro da Anpad

Esse método foi publicado por Consoli e Neves (2004) no EMAC (*European Marketing Academy*). Sua motivação foi à tentativa de mensurar as atividades nos canais de distribuição e a distribuição de lucro entre os membros de canais de distribuição. Canais serão mais eficientes quanto mais a distribuição de trabalho e de lucro estiver coerente. É uma ferramenta importante para o planejamento da sustentabilidade dos canais.

Quadro 2: Síntese da seqüência de etapas dos métodos desenvolvidos na área dos agronegócios

Planejamento e gestão estratégica de canais de distribuição	Elaboração e revisão de contratos	Mapeamento e quantificação de cadeias produtivas	Criação de organizações verticais	Planejamento e gestão de joint-ventures	Planejamento e gestão estratégica de marketing com enfoque de redes	Planejamento e gestão estratégica de sistemas produtivos (GESis)	Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis (PINS)	Administração de Vendas	Eficiência em Canais de Distribuição
Descrição da cadeia produtiva onde a organização estava inserida (cadeia de suprimentos e canais de distribuição)	Desenho da Rede da Empresa, Conhecimento do Contrato e Discussão em Grupo	Descrição (desenho) do Sistema Agroindustrial em estudo	Propor a idéia organização vertical	Histórico do relacionamento entre os candidatos	Introdução e Entendimentos de outros planos já realizados e do planejamento estratégico da empresa	Iniciativa de Líderes do Sistema Produtivo, Governo e Institutos de Pesquisa/ Universidades em Planejar o Futuro	A Dimensão Projeto (viabilidade e atratividade)	Definição do Papel do Vendedor	Ponderação e pontuação dos fluxos de marketing
Descrição dos canais de distribuição da indústria e da empresa foco.	Definir as responsabilidades no contrato com relação aos fluxos de marketing (produtos, serviços, comunicações, financeiros e de informações)	Submissão da descrição para executivos do setor privado e outros especialistas (pesquisadores, lideranças setoriais, entre outros), visando ajustes na estrutura.	Estabelecer a organização formalmente, com definição dos fundadores, adequação a legislação, preparação do estatuto, entre outras.	Identificação das oportunidades de negócios às empresas e como a aliança pode aproveitá-las.	Análise do Ambiente no Enfoque de Rede da Empresa (PEST, potencial de mercado, oportunidades e ameaças)	Mapeamento e Quantificação do Sistema Produtivo: aplicação do método de Neves et al (2004)	A Dimensão Integrado (governança e coordenação em um sistema produtivo, arranjos de quase-integração)	Análise do Ambiente de Vendas	Levantamento de Custos e Margens – Cálculo da Participação Real nos Lucros do Canal
Análise ambiental (PEST), impactos nos canais e fontes de poder	Análise da presença de especificidade de ativos, propriedade dos mesmos e análise de riscos	Revisão Bibliográfica de dissertações/teses recentes, além de artigos em revistas/jornais de grande circulação ou acadêmicos. Pesquisa por dados de vendas em associações, instituições e	Definir os mecanismos de financiamento da organização, seja do setor privado (participação e dependência do sistema produtivo) ou de fontes públicas.	Competências centrais de cada empresa (o que ela faz de melhor)	Análise da Situação Interna e Concorrentes (pontos fortes e pontos fracos, fatores críticos de sucesso)	Criação de uma Organização Vertical no Sistema: aplicação do método de Neves et al (2004)	A Dimensão Negócios (geração de lucro acima do custo e oportunidade do capital)	Determinação de Quotas/Objetivos	EAnálise dos Resultados e Implicações para a Gestão e Planejamento dos Canais de Distribuição

XXXII Enanpad – Encontro da Anpad

		publicações.							
Análise da especificidade de ativos e integração (controle) nos canais.	Análises das possíveis fontes de controle (poder) e como as formas contratuais podem equilibrar o relacionamento	Entrevistas com executivos buscando levantar o montante financeiro vendido por cada empresa no setor em estudo.	Formar a diretoria e definir a estrutura operacional	Objetivos de cada participante e alinhamento estratégico	Objetivos (claros e quantificáveis)	Montagem do Planejamento e Gestão Estratégica para o Sistema Produtivo: aplicação e adaptação do método de Neves (2007) para um sistema produtivo.	A Dimensão Sustentável (preocupação com o meio ambiente, comércio justo – fair trade, condições de trabalho)	Análise do modo de governança e remuneração	
Análise dos contratos existentes e da referência (benchmarking) em práticas de distribuição.	Elaboração e/ou melhoria do contrato e considerações institucionais (fontes futuras de conflito)	Quantificação do sistema produtivo com a compilação dos dados	Permanentemente aumentar o número de associados (prospecção de novos associados) para aumentar o grau de envolvimento dos participantes.	Análise do relacionamento e coordenação de formas organizacionais alternativas (vantagens e desvantagens de outros arranjos produtivos além da JV)	Estratégias para Atingir os Objetivos	Consolidação e Gestão dos Projetos Elaborados e Desenho de Contratos: aplicação das tradicionais etapas de um projeto estratégico (objetivos, ações, recursos, equipe, prazo) e do método de Neves (2003).		Recrutamento e seleção	
Os objetivos da empresa foco		Workshop de validação dos resultados Trabalho em grupos focais para elaboração de ações coletivas. Apresentação final em plenária	Medir a performance das ações e alcance das metas de trabalho, preferencialmente com critérios quantitativos (aumento do consumo, produção, empregos, margem de lucro,	Avaliação de fatores críticos de sucesso na aliança (para sobreviver e prosperar) e administração do relacionamento	Decisões de Produtos, Marcas e Embalagens			Treinamento e motivação	

XXXII Enanpad – Encontro da Anpad

			entre outros).						
Os objetivos, necessidades e processo de compra do consumidor (pesquisa de marketing)					Decisões de Comunicações (público-alvo, objetivos da mensagem, composto de comunicação)			Fluxo de Informações	
Análise de lacunas e ajustes rápidos					Decisões de Distribuição e Logística (estrutura, agentes, formas contratuais, fontes de poder e conflito)			Administração de conflitos	
Seleção dos canais e negociação					Decisões de Força de Vendas e Administração de Vendas (estrutura, número de vendedores, remuneração, motivação)			Controles de Vendas	
Construção de contratos e relacionamentos					Decisões de Precificação (elasticidade de preço, análise da demanda, custos de produção e concorrência)				
Administração dos canais					Orçamentação dos planos a serem realizados				
					Execução, Controle, Acompanhamento e Correções.				

Fonte: Neves et al. (2001); Neves (2003); Neves et al. (2004); Consoli et al. (2004); Neves et al. (2006); Neves (2007a); Neves (2007b); Neves e Castro (2007); Castro e Neves (2007).

## 5. A essência da geração de métodos de planejamento e gestão nos agronegócios: os conceitos de cadeias e redes (networks) e orientação para o mercado (demand driven)

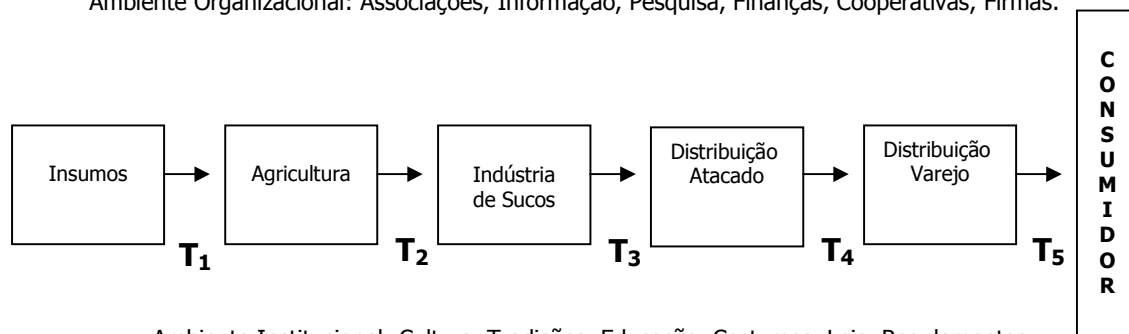
Pelos métodos apresentados na sessão anterior, pode-se perceber que alguns conceitos estão intrínsecos na filosofia de construção de métodos de planejamento e gestão nos agronegócios. São eles: a idéia de cadeia (sistema) produtiva ou rede da empresa (network) e a orientação para o mercado (*demand driven*). Vale a pena explorar os conceitos.

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

O conceito de sistema (cadeia) produtivo enfatiza as relações verticais, enquanto o de rede (network) compreende os relacionamentos verticais e horizontais entre entidades independentes.

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

Ambiente Organizacional: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms.



Ambiente Institucional: Cultura, Tradições, Educação, Costumes, Leis, Regulamentos

Figura 1: Sistema de agribusiness e transações típicas.

Fonte: Zylbersztajn (2000).

O conceito de redes varia de acordo com a amplitude do recorte usado. Neste texto esta sendo trabalhado uma abordagem de recorte por empresa analisada, ou seja, a “rede da empresa”. Neste sentido, o processo é analisar uma empresa e seu conjunto de fornecedores e distribuidores, as relações existentes entre estes e a relação com o ambiente. É na essência uma *abordagem de interação e relacionamentos*. Este conceito é muito usado pelo “International Marketing and Purchasing Group – IMP” (GEMUNDEN et al., 1997; BRIDGEWATER; EGAN, 2002; FORD, 1998; HAKANSSON; SNEHOTA, 1998; GADDE; HAKANSSON, 2001). A título de ilustração, o desenho de uma rede de uma empresa (no caso uma indústria agroalimentar) é mostrado na Figura 3.2.

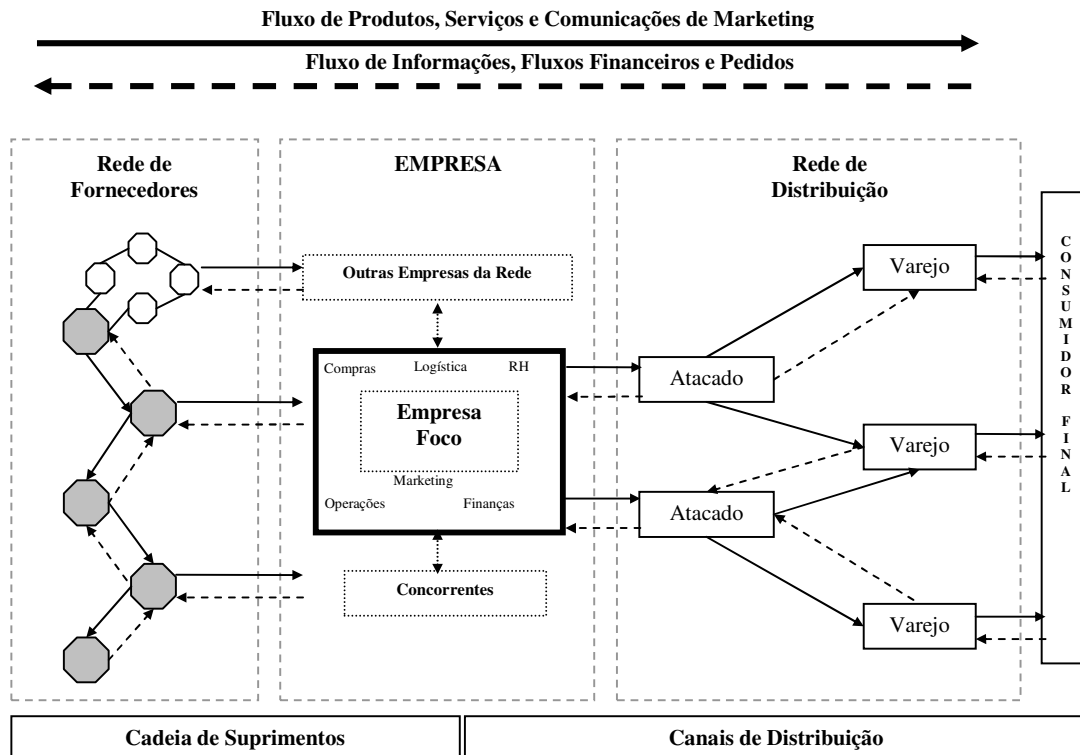


Figura 2: Modelo Teórico de Rede de uma Empresa.  
 Fonte: Neves (2005).

Observando-se a figura 2, para desenhar a rede da empresa foco e estabelecer estratégias, dois referenciais de apoio, entre outros, consolidam vertentes teóricas importantes para sua coordenação: os canais de distribuição, definidos por Stern et al (1996) “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço da empresa disponível para consumo ou uso” (STERN, 1996, p. 1) e a cadeia de suprimentos da empresa (“supply chain management”), é o inverso, ou seja, as organizações envolvidas para que a empresa obtenha todos os suprimentos que precisa para realizar sua produção e vender.

Ao mesmo tempo, vale explorar a perspectiva de orientação para o mercado. Trata-se de uma nova orientação visando satisfazer plenamente um determinado grupo de consumidores, oferecendo o que estes desejam, de maneira melhor que os concorrentes. Ao invés de se produzir o que se sabia, num ambiente de pouca competição, e depois deixar que o pessoal de vendas cuidasse de criar e estimular a demanda, estocando os canais de distribuição e empurrando os produtos aos consumidores, as empresas, através de pesquisas passaram a perceber o que os consumidores realmente querem, e assim a lançar produtos visando sua completa satisfação. Este é o pensamento em marketing, um pensamento invertido (KOTLER; KELLER, 2005). Todos os métodos de gestão aqui propostos tem por base esse comportamento das organizações.

Dentro desse contexto, um método de gestão é um conjunto de atividades sequenciais que alcançam objetivos organizacionais. Um método na verdade é um conjunto de processos de negócio. Diversos artigos em journals reconhecidos na área da administração e marketing propõem métodos, baseados no sequenciamento lógico de ações (processos).

Srivastava et al. (1999) coloca quatro critérios para definir um processo como sendo central em uma organização. Esses processos devem focar tarefas fundamentais e comuns de negócios que são críticos para o alcance dos objetivos da organização, devem contribuir para a criação de valor ao cliente, o processo deve ser mais macro que micro, já que se busca estabelecer o relacionamento entre eles e por último, porque cada processo está conectado com outros processos, os processos devem manifestar uma clara interação e relacionamento, tanto macro como micro.

Dessa forma, no nível mais macro, os autores sugerem três grandes processos macro para a criação de valor ao cliente que são: (1) o desenvolvimento de novas soluções bem como a melhoria de soluções existentes a clientes; (2) a melhoria contínua da aquisição de insumos e sua transformação em saídas desejadas pelo clientes; (3) e por último, a criação e ênfase em contatos e relacionamentos com entidades externas no mercado, especialmente canais de distribuição e usuários finais (SRIVASTAVA ET AL. 1999).

Portanto, um método de gestão é um detalhamento do processo de criação de relacionamento com agentes de uma rede produtiva e valor para os usuários finais. Isso envolve o repensar de um processo como é concebido na prática (conhecimento comum sobre como fazer), buscar indicações na literatura sobre o processo estudado, e olhar na teoria de forma mais ampla e até interdisciplinar, formas que possam ajudar a rejuvenescer o processo existente, no sentido de atrair e reter clientes com mais valor e por isso de forma sustentável. Frequentemente, é interessante colher opiniões daqueles que de alguma forma estão envolvidos com o processo, suas percepções e sugestões de melhoria.

A criação de um método não necessariamente envolve uma “reengenharia” total de esquecimento do processo tal como ele é e sua recriação e “revolução a partir de uma folha em branco”, conforme o clássico trabalho de Hammer e Champy (1993). Mas pensar sim na reconstrução de um processo começando com o cliente e buscando sempre pontos chave fundamentais para a criação de valor e relacionamentos.

Os métodos que se seguem representam uma aplicação real do raciocínio intrínseco na elaboração e criação de métodos de planejamento e gestão na área dos agronegócios. Os métodos se limitam a proposição de uma seqüência de passos, com forte embasamento teórico e aplicabilidade empírica, gerando algo útil para comunidade acadêmica e empresarial.

Quadro 3: Resumo dos procedimentos metodológicos utilizados nos diferentes métodos desenvolvidos.

Métodos/ Procedimentos adotados	Planejamento e gestão estratégica de canais de distribuição	Elaboração e revisão de contratos	Mapeamento e quantificação de cadeias produtivas	Planejamento e gestão de joint- ventures	Planejamento e gestão estratégica de marketing com enfoque de redes	Planejamento e gestão estratégica de sistemas produtivos	Projeto Integrado de Negócios Sustentáveis (PINS)	Administração de Vendas	Eficiência de Canais
<b>Local de publicação</b>	<i>Journal of Business and Industrial Marketing, 2001.</i>	<i>Journal of Chain and Network Science, 2003.</i>	<i>EMAC (European Marketing Association), 2004.</i>	<i>Journal Problems and Perspectives in Management, 2006.</i>	<i>Marketing Intelligence and Planning, 2007.</i>	<i>IAMA, 2007.</i>	<i>EnANPAD, 2007.</i>	<i>Innovative Marketing, 2007</i>	<i>EMAC (2004)</i>
<b>Revisão da Literatura (Desk research)</b>	- Planejamento de canais de distribuição - Supply chain management - Economia dos Custos de Transação	Canais de distribuição e redes de empresas (networks) Economia dos custos de transação.	Cadeias (sistemas) produtivas e redes de empresas  Levantamento de dados secundários (data survey) sobre vendas em cada elo da cadeia produtiva.	Alianças estratégicas Canais de distribuição Economia dos custos de transação Pesquisa de marketing Planejamento estratégico.	Métodos de planejamento de marketing	Cadeias (sistemas) produtivas e redes agroindustriais (networks) Ações coletivas Planejamento e gestão estratégica, Economia dos custos de transação Papel dos contratos	Administração geral Marketing Economia dos custos de transação	Administração de Vendas Economia dos Custos de Transação Canais de Distribuição Recursos Humanos	Canais de Distribuição
<b>Aplicação empírica</b>	Entrevistas em profundidade com 10 participantes do setor privado, principalmente cias. de alimentos e bebidas.	Contratos de setores bastante diferentes foram analisados Grupos focais para analisar onde o contrato está incompleto (possíveis pontos de futuras discordâncias). Consolidação da análise e das contribuições do	Entrevistas em profundidade com especialistas de cada elo da cadeia produtiva  Workshop para validação dos dados  Grupos focais heterogêneos, para elaborar as listas de	Uso de um estudo de caso para “testar” o método	Aplicação da seqüência em três estudos de casos  Validação da seqüência em um workshop com representantes de 10 empresas não- concorrentes, mas atuantes com o mesmo	O ponto de partida é a demanda por parte de algum agente coordenador do sistema produtivo. 1º workshop: Definição do escopo dos projetos; Constituição dos comitês gestores e definição dos	Método multi- casos: Empresas que utilizam um modelo de negócio que se aproxima do conceito PINS foram visitadas e informações foram coletadas	Três estudos de casos	Estudo de Caso único aprofundado

XXXII Enanpad – Encontro da Anpad

		grupo para apresentação em um workshop Feedback para empresas participantes ou que cederam os contratos.	problemas e ações coletivas existentes em toda a cadeia		publico alvo.  No Workshop, proposição e aprovação de uma lista de atividades de marketing que poderiam ser feitas conjuntamente pelas empresas.	seus membros Entrevistas e incorporação de novas idéias para definição das ações que fazem parte de cada projeto. 2°. Workshop: validação do conteúdo dos projetos propostos.			
<b>Horizonte temporal</b>	Longo prazo (9 anos)	Longo prazo (6 anos)	Longo prazo (5 anos)	Longo prazo (4 anos)	Longo prazo (4 anos)	Longo prazo (3 anos)	Longo prazo (2 anos)	Longo Prazo (3 anos)	Longo Prazo (3 anos)
<b>Implicações gerenciais</b>	Série de modelos (templates) para escolha das formas organizacionais, analisar o ambiente externo, para melhor entender as funções dos canais, para revisar contratos e outras funções na administração dos canais	Ferramenta para estudantes e para o setor privado no treinamento sobre contratos e como trabalhar junto com advogados.	A coleta de informações não depende de fontes públicas de dados. O desenho da cadeia permite a fácil visualização do posicionamento e relevância dos diferentes setores existentes em uma cadeia de valor.	Método pode ser usado por acadêmicos e empresários para avaliar o potencial para futuras joint-ventures, e também para avaliar fatores de insucesso e sucesso de joint-ventures passadas.	O método difere de outras propostas de planejamento dado que coloca a empresa foco como parte de uma rede produtiva, o que valoriza os relacionamentos inter-firmas.	Complexidade maior do que o planejamento de organizações pela numerosidade e diversidade de atores envolvidos. Permite a formação de organizações verticais, que pode ser financiada pelo setor privado.	Política pública: qual deve ser o papel do estado em incentivar e permitir que modelos sustentáveis funcionem?	Etapas para o planejamento de vendas. Tem sido aplicada em projetos e exercícios com executivos de vendas em treinamentos	Ferramenta para ser aplicada para planejamento da sustentabilidade de canais. Tem sido aplicada em treinamentos em canais de distribuição.

Fonte: Neves et al. (2001); Neves (2003); Neves et al. (2004); Consoli et al. (2004); Neves et al. (2006); Neves (2007a); Neves (2007b); Neves e Castro (2007); Castro e Neves (2007).

## 6. Considerações Finais

Os métodos de planejamento e gestão dos agronegócios revisados têm alguns pontos em comum que merecem aqui ser apresentados:

- Todos os métodos apresentam uma seqüência de etapas (passos), que segue um encadeamento lógico.
- Todos os métodos são amparados em uma forte revisão da literatura, com destaque especial a Cadeias e Redes (Networks) e Economia dos Custos de Transação.
- Todos os métodos foram reconhecidos como válidos pela comunidade científica em journals e conferências nacionais e internacionais.
- Todos os métodos foram fortemente validados com especialistas e atores do setor empresarial, seguindo o ciclo revisão teórica - aplicação empírica – proposição de método.
- Todos os métodos valorizam a rede da empresa e seus relacionamentos.
- Todos os métodos procuram capacitar as organizações para que elas possam incorporar a filosofia da orientação para o mercado (*demand driven*) nas suas atividades de planejamento e gestão.
- Todos os métodos estão em constante processo de aperfeiçoamento conforme a aplicação em diferentes sistemas produtivos e organizações e a própria evolução da teoria. Por isso, pode-se dizer que são métodos de longo prazo de amadurecimento e consolidação.

Como contribuição metodológica para aqueles estudantes que gostam desse estilo de pesquisa e pretendem assim caminhar com as suas pesquisas exploratórias, algumas questões intrigantes devem ser respondidas. São elas:

1. Definição do problema: Qual é a sua motivação para pesquisa? O que você quer alcançar com sua pesquisa? Ela é necessária (útil) tanto para academia quanto setor empresarial?
2. Procedimentos metodológicos: Quais são os métodos de pesquisa e instrumentos de coleta de dados que serão utilizados? Por quê? De estudos de casos a modelos teóricos (hipotético-dedutivo), usando opiniões do setor empresarial (*focus group*, entrevistas em profundidade, questionários).
3. Revisão da literatura: Que outros métodos e seqüências de passos você tem encontrado? Foi dado um enfoque interdisciplinar?; Quais são seus pontos de comparação (concordância e divergência)? O que falta ser considerado neles (lacunas)? Qual poderia ser a real contribuição da sua proposição?
4. Essa proposição poderia ser validada? Ela poderia ser generalizada (analiticamente)?
5. Como aplicá-la em outros contextos e para outros objetos de estudo? Quais são suas implicações gerenciais e limitações?

Assim como qualquer artigo científico, o trabalho aqui apresentado tem algumas limitações como, por exemplo: foco em apenas pesquisas exploratórias, que fazem uso de métodos de pesquisa qualitativos, para geração de métodos de planejamento e gestão que podem não ser apreciados (e/ou valorizados) em algumas conferências e *journals* na área de administração e agronegócios. No entanto, os métodos passíveis de serem gerados pela dinâmica aqui discutida têm algumas vantagens após serem produzidos: sua relativamente simples replicabilidade e sua perspectiva solucionadora de problemas (*problem solving*).

## Referências

ASHILL, J. N.; FREDERIKSON, M.; Davies, J. Strategic Marketing Planing: A grounded investigation. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 3/4, p. 430-460, 2003.

- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. XXII, p. 199-208, may 1985.
- CASTRO, L.T.; NEVES, M.F. Innovative Sales Planning and Management: A Framework Proposition. *International Research Journal 'Innovative Marketing'*, vol. 3, n. 2, 2007, p. 7-18.
- CONSOLI, M. A.; NEVES, M. F.; LOPES, F. F. *Costs of Marketing Channels Flows: A Food Business Case Applying the Channel Efficiency Model*. In: 33 rd EMAC (European Marketing Academy) Conference, 2004, Murcia.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- GLASER, B. *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1992.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. 4. ed. Malden: Blackwell Publishers, 2002.
- GUMMESSON, E. *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.
- NEVES, M. F. A Method for Demand Driven Strategic Planning and Management for Food Chains (The ChainPlan Method). In: 17th Annual World Forum and Symposium, 2007, Parma. 17th Annual World Forum and Symposium, 2007b.
- NEVES, M. F. Marketing and Networks Contracts (Agreements). *Journal on Chain and Network Science*, Holanda, v. 3, n. 1, p. 07-19, 2003.
- NEVES, M. F. Strategic Marketing Plans and Collaborative Networks. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 25, p. 175-192, 2007a.
- NEVES, M. F. ; ROSSI, R.M.; CASTRO, L.T.; LOPES, F.F.; MARINO, M.K. A Framework for Mapping and Quantifying Value Chains Towards Collective Actions. In: 33 rd EMAC (European Marketing Academy) Conference, 2004, Murcia.
- NEVES, M. F.; CAMPOMAR, M. C.; ZUURBIER, P. A Model for the Distribution Channels Planning Process. *The journal of Business & Industrial Marketing*, MCB UNIVERSITY PRESS, v. 16, n. 7, p. 518-539, 2001.
- NEVES, M. F.; CASTRO, L.T. Agronegócio, Agregação de Valor e Sustentabilidade. In: XXXI EnAnpad, Rio de Janeiro, 2007.
- NEVES, M. F.; CONSOLI, M. A.; CLARO, D.P.; ZYLBERSZTAJN, D. Building Joint Ventures in 6 Steps: A South American Case. *International Research Journal "Problems and Perspectives in Management"*, v. 4, p. 12-25, 2006.
- PAYNE, A.; FROW, P. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. Vol 69. (October 2005), pag. 167-176.
- SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Marketing, Business Process and Shareholder Value: An Organizational Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol 63 (Special Issue 1999), pag. 168-179.
- STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1990.
- ULAGA, W.; EGGERT, A. Value Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, Vol. 70 (January 2006), pag. 119-136.
- WOODSIDE, A.G.; WILSON, E.J. Case study research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 18, N. 6/7 2003, pp. 493-508.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 6. ed. s.l, Sage Publications, 1989.