

**PAA/FAUBA**

Programa de Agronegocio y Alimentos  
Facultad de Agronomía  
Universidad de Buenos Aires

**PENSA-MARKESTRAT/FEA/USP**

Centro de Conhecimento em Agronegócios  
Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia  
Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade de Ribeirão Preto  
Universidade de São Paulo

# **Agronegocio en Argentina y Brasil: Una estrategia conjunta y una visión a futuro**

**Fernando Villela (UBA)  
Marcos Fava Neves (USP)  
Sebastián Senesi (UBA)  
Hernan Palau (UBA)**

**BUENOS AIRES, ARGENTINA, 2007**



Vilella, Fernando; Neves, Marcos Fava; Senesi, Sebastián;  
Palau, Hernan.

*Agronegocio en Argentina y Brasil: Una estrategia  
conjunta y una visión a futuro.* Buenos Aires: Facultad de  
Agronomía, Universidad de Buenos Aires, 2007. 224 p.

Palavras-chave:

1. Agronegocio.
2. Argentina.
3. Brasil.

## PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS VISANDO COMPETITIVIDAD: EL MÉTODO GESIS<sup>1</sup>

Marcos Fava Neves<sup>2</sup>

### Objetivos del Capítulo

En el mundo moderno se tiene la convicción que en los países en desarrollo, la construcción de sistemas y redes con inclusión de pequeños productores, innovación y marketing dará al agronegocio la oportunidad de reducir el desempleo y la pobreza. Y estos conceptos de sistemas transnacionales vinieron para instalarse, trayendo coordinación, reducción de costos de transacción y de incertidumbre, control y captura de valor, los cuales benefician a la producción de Brasil. Este es el motivo por el cual es importante estudiar y formular un método de planificación y gestión estratégica de los sistemas productivos y es el objetivo de este estudio. Para tal fin, se realizó una base teórica, con revisión de la literatura sobre sistemas y redes productivas en el agronegocio, métodos de planificación y gestión estratégica, acciones colectivas y contratos, y una aplicación empírica, con el entendimiento de acciones colectivas identificadas para solución de problemas de coordinación en tres sistemas productivos brasileños (trigo, naranja y leche).

El principal objetivo de este capítulo es capacitar a los lectores para identificar y analizar en forma sistémica una cadena productiva (o Sistema Agroindustrial – SAG). Con esta finalidad se expondrá el método de Planificación y Gestión Estratégica de los Sistemas Productivos Visando Competitividad, aplicado parcialmente en este libro al sistema productivo de la Leche. La amplia visión del SAG Leche permitirá a través del análisis de las relaciones entre los *players* actuantes, la identificación de puntos críticos en la coordinación de ese sistema productivo y posteriormente el postulado de acciones colectivas que beneficien al sistema como un todo.

### 1. Introducción

No hay cualquier respuesta sobre los impactos destinados y equitativos del agronegocio en la economía brasileña. Para tal fin, basta analizar sus estadísticas y su importancia en la mejor performance de los indicadores macroeconómicos, principalmente en la generación de divisas y de empleo, formación de capital y ganancia, activación del sector terciario de la economía (servicios, comercio, transporte), e interiorización del desarrollo en el país.

---

<sup>1</sup> Citar como: NEVES, M.F. Planificación y Gestión Estratégica de Los Sistemas Productivos Visando Competitividad: El Método Gesis. IN: VILELLA, F; NEVES, M.F.; SENESI, S.; PALAU, H. Agronegocio en Argentina y Brasil: Una estrategia conjunta y una visión a futuro. Buenos Aires: Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires, 2007. 224 p.

<sup>2</sup> Prof. Dr. Marcos Fava Neves – Coordinador do PENSEA (Centro de Conhecimento em Agronegócios da Universidade de São Paulo) e do MARKESTRAT (Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing e Estratégia também da Universidade de São Paulo) – Contato: [mfaneves@usp.br](mailto:mfaneves@usp.br) e [www.favaneves.org](http://www.favaneves.org)

Los holandeses hace tiempo que priorizan en su agenda la construcción de sistemas y redes Norte-Sur. Afirman como verdadero que cada vez más alimentos serán producidos en el Sur y consumidos en el hemisferio Norte. El papel de la OMC es apenas acelerar - o intentar retardar - el hecho. Activos productivos (fábricas) están siendo trasladados de ambientes donde existen elevadas presiones ambientales para ambientes con más espacio, menores presiones y más competitivos. La mayor liberalización de los cambios debe realizarse propiciando a los pequeños productores la oportunidad de tener acceso al mercado. Para la distribución de la renta y desarrollo regional es necesario que el valor también llegue a los miles de productores, cambiando efectivamente otros sectores de la economía con los “dólares” de la exportación. Esto exigirá coordinación y hasta crear una tercera parte (organización vertical) para ver los desequilibrios y facilitar el desarrollo con coherencia de valores, objetivos, estrategias y competencias. Al mismo tiempo, todo debe realizarse teniendo en claro la atención del consumidor final, cada vez más riguroso debido a los problemas de contaminaciones sanitarias. Además de la seguridad, él quiere diversidad, abastecimiento regular, responsabilidad socio ambiental, información y transparencia. Sin embargo, no podemos olvidarnos de aquella gran masa de consumidores que también quieren precios bajos.

En síntesis, para que Brasil asuma una posición de importante proveedor mundial de alimentos necesita desarrollar *expertise* en la construcción de sistemas transnacionales. Entretanto, hay algunos desafíos que deben lograrse: perseguir la estabilidad socioeconómica del país, continuar con el crecimiento de materia prima agrícola, mejorar los valores y promover la asociación (coordinación vertical y horizontal) en los sistemas agroindustriales. Y en ese proceso, es indispensable la planificación para la comprensión de los sistemas productivos, monitoreo del ambiente internacional y ajuste de ofertas a los cambios en curso. La construcción y elaboración de una planificación y gestión estratégica de los sistemas productivos y sus aplicaciones se basan en este estudio.

## 2. Aspectos Teóricos Relevantes

### 2.1 Consideraciones sobre sistemas y redes (networks)

Dos enfoques diferentes, desarrollados en épocas y lugares distintos, muestran semejanzas a respecto de la estructura de los sistemas productivos. El cuadro 1.1 a continuación hace un resumen de ellos.

Cuadro 1.1 – Semejanza de diferentes abordajes de sistemas y redes

<b>Autor/ Local</b>	<b>Corriente</b>	<b>Puntos en común</b>
Davis y Goldberg (1957); Goldberg (1968), EEUU	<i>Commodity System Approach (CSA)</i>	- Focalizan el proceso productivo y poseen carácter descriptivo; - Comparten la base analítica sistémica y enfatizan la variable tecnológica; - La interdependencia entre las estrategias en el plano de la empresa y en el plano del sistema, implicando en la posibilidad del

Autor/ Local	Corriente	Puntos en común
Morvan (1985), Francia	Sistema (Filière) Agroalimentar	desarrollo de mecanismos sistémicos de coordinación; - La integración vertical es importante para explicar el mecanismo de coordinación sistémica, siendo que se reemplaza el concepto de integración vertical y contratos

Fuente: Elaborado por el autor con base en Zylbersztajn y Neves (2000); Batalha (2001)

Es así que según Zylbersztajn y Neves (2000), los sistemas agroindustriales, SAGs contienen los siguientes elementos fundamentales para su análisis descriptivo: los agentes, las relaciones entre ellos, los sectores, las organizaciones de apoyo y el ambiente institucional. A partir de aquí, se define el modelo teórico de *red de la empresa* (network de la empresa). En este sentido, el proceso es analizar una empresa y su conjunto de proveedores y distribuidores, las relaciones existentes entre ellos y la relación con el ambiente. En esencia es un *abordaje de interacción y relaciones*.

Para diseñar la red de la empresa foco y establecer estrategias, es importante para su coordinación dos referenciales de apoyo: los canales de distribución, definidos por Stern et al (1996) "*un conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de convertir el producto o servicio de la empresa disponible para consumo o uso*" (STERN, 1996, p. 1), y el sistema de abastecimiento de la empresa ("*supply chain management*"), que es lo opuesto, es decir, las organizaciones involucradas para que la empresa obtenga todos los suplementos que necesita para realizar su producción y vender.

Lazzarini et al. (2001) integra los conceptos de redes y sistemas en un nuevo enfoque de estudios: las *netchains*. De acuerdo con esos autores, la integración de esos enfoques permite la consideración de la existencia de interdependencias organizativas en la red, así como los diferentes mecanismos de coordinación (planos de gestión, standardización de procesos y ajustes) y fuentes de valor (optimización de las operaciones y producción, reducción de costos de transacción, diversidad y co-especialización de conocimiento). De este modo, los conceptos de *Supply Chain Management* (SCM), canales de distribución, redes y la idea de *netchains* son las construcciones teóricas y nociones empíricas más aplicadas al desarrollo de los sistemas agroindustriales (BATALHA, 2001; NEVES, 2005).

## 2.2 Consideraciones sobre acciones colectivas en los sistemas productivos

La idea de cooperación puede ampliarse para la elaboración e implementación de acciones colectivas. De acuerdo con Nassar (2001), las acciones colectivas pueden definirse como interacciones sociales que involucran a un grupo de individuos que buscan intereses comunes, requieren acciones conjuntas y que pueden realizarse en forma colectiva y no individualmente. De tal modo, una acción colectiva se basa en la

constatación de que los individuos tienen necesidades comunes que sólo pueden ser atendidas a través de acciones conjuntas.

Sin embargo, el primer autor que establece una explicación económica para la formación de los grupos sociales fue Olson (1999). Su Teoría de la Lógica de la Acción Colectiva trajo varias contribuciones, entre ellas, que los grupos originan bienes colectivos, que su existencia es perjudicada por la presencia del libre pasajero (*free rider*) y que la acción por grupos puede empeorar, en lugar de elevar, el bienestar de la colectividad. La creación de asociaciones implica dos tipos de costos para sus participantes: costos de mantenimiento de la estructura y de las actividades de la asociación y costos de transacción (costos de monitoreo de sus funcionarios y directores; costos de negociación, comunicación, congestión de actuación de la organización y costos de suministro de bienes colectivos). Cada miembro evalúa si tales costos son mayores o menores al beneficio probable al que la organización debe generar.

De este modo, los agentes de un sistema productivo pueden crear organizaciones verticales con el fin de desarrollar acciones colectivas. Entretanto, según Saes (2000), existen tres tipos de acciones colectivas que pueden caracterizar distintas estrategias para las organizaciones. Ellas son: (i) Acciones del Tipo I, que benefician a todos los participantes (aglutinación de actores); (ii) Acciones del Tipo II, que benefician a parte del grupo sin perjudicar a los otros (sin objeción); (iii) Acciones del Tipo III, que benefician a parte del grupo en desmedro de los otros (conflictos, mecanismos de compensación).

Aunque en una organización vertical las acciones de los tipos I y II deban priorizarse, para minimizar el riesgo de descontentamiento de una de las partes involucradas, en algunos casos es inevitable implementar acciones del tipo III para mejorar el sistema.

### **2.3 Consideraciones sobre modelos de gestión estratégica, planificación estratégica y planes de marketing**

Por tratarse de un campo de estudio bastante amplio, en la literatura se encuentra una variedad de definiciones y conceptos de la estrategia, algunos con visiones semejantes y complementarias y otros con visiones divergentes. A raíz de eso, Besanko et al. (2000) comentan que muchos poseen frases comunes como "metas a largo plazo", "políticas" que sugieren que la estrategia está relacionada con decisiones que la empresa toma y las consecuencias de su suceso o falla...

A lo largo del tiempo, diversos autores propusieron métodos para que las organizaciones realizaran su planificación estratégica y planes de marketing. Para el trabajo en cuestión, el investigador realizó la revisión de nueve diferentes propuestas metodológicas de planeamiento estratégico, de acuerdo con su observación en términos de citas en la literatura reciente de estrategia y marketing y la originalidad de cuando se propusieron. Los nueve modelos analizados fueron los de Lambin (2000),

Westwood (2000), Wright et al. (2000), Las Casas (1999), Kotler (2000), Campomar (1982) Jain (2000) y Gilligan & Wilson (2000).

## **2.4 Consideraciones sobre Economía de los Costos de Transacción (ECT) y el papel de los contratos**

En su trabajo, Coase (1937) dice que la empresa es un nexo de contratos. Según Williamson (1985), este nexo de contratos tiene algún tipo de administración (gestión) y la forma como se realiza varía desde los mercados (sistemas de precios) hasta la integración vertical. Coase (1937) reconoce que existen costos para usar los mecanismos de mercado. Estos costos son los de descubrir cuáles serían los precios, cuáles los costos de negociar contratos individuales para cada transacción de cambio y los costos para especificar las condiciones de cambio en un contrato a largo plazo. Estos costos se llamaron posteriormente costos de transacción. Por lo tanto, la firma es un acuerdo entre actores especializados visando economizar en los costos de transacción. Así, cuatro conceptos centrales funcionan como pilares de la ECT:

- La especificidad de activos hace referencia a cuanto la inversión (activo) es específica para la actividad y cuán costosa es su reubicación para otro uso (WILLIAMSON, 1985); o la pérdida de valor del activo en la segunda opción (KLEIN et al, 1990). Una vez que los activos son específicos y de difícil reubicación para otras relaciones, la garantía contra actitudes oportunistas de los agentes necesita estar en un contrato (JOHN, 1984).
- La cuestión de la racionalidad es tratada en el referencial de la ECT, principalmente en relación con la limitación de los individuos en prever todas las futuras condiciones en una relación (contrato) (WILLIAMSON, 1985; RINDFLEISCH y HEIDE, 1997).
- Williamson (1985, p. 234) define al oportunismo como "...la búsqueda del auto interés con avidez...", o sea, en muchas situaciones las empresas tenderán a explotar situaciones para su beneficio.
- La incertidumbre es tratada en la economía de los costos de transacción como los disturbios exógenos que afectan las transacciones (ZYLBERSZTAJN, 1996). Según Farina et al. (1997), la incertidumbre tiene como principal papel la ampliación de los espacios que un contrato no puede cubrir.

Dentro de esa óptica, los convenios contractuales resuelven algunos problemas de coordinación, pero crean otros. Por definición, los contratos son mecanismos que regulan las transacciones, y son usados para reducir riesgos e incertidumbres en procesos de cambio (MACNEIL, 1974; LUSCH y BROWN, 1996). Sin embargo, los contratos son por naturaleza incompletos y por tal motivo deben estar sujetos a ajustes y mejoras. Finalmente, no hay que olvidar el papel de las instituciones. Ellas no son neutras. Afectan la organización de la actividad económica y afectan los sistemas productivos.

## **3. El Método de Planificación y Gestión Estratégica de los Sistemas Productivos (método GESis) usado en el Sistema Agroindustrial de la Leche**

Basado en la revisión de la literatura y proyectos realizados propone como contribución metodológica un proceso de 5 etapas visando la implementación de la gestión estratégica en los sistemas productivos. El método se encuentra resumido en la figura 1.1:

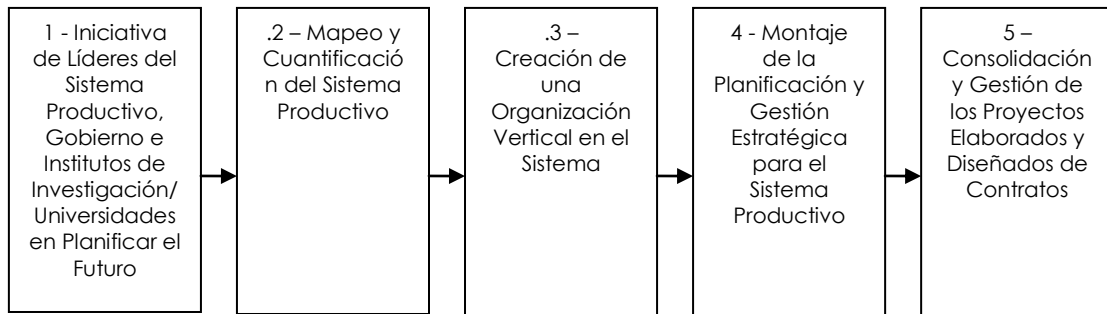


Figura 1.1 – Método propuesto para Planificación y Gestión Estratégica de los Sistemas Productivos

Fuente: Elaborado por el autor

### **3.1 Iniciativa de líderes del sistema productivo e institutos de investigación/ universidades en planificar el futuro de un sistema productivo**

El proceso de Planificación y Gestión Estratégica de Sistemas – GESis tiene inicio a partir de la iniciativa de alguna organización existente del sector (normalmente organización sectorial), en conjunto con el Gobierno, universidades e institutos de investigaciones, deseosa de organizar un proceso de planificación y visión de futuro para el sistema productivo. La iniciativa también puede provenir del Gobierno, a través de las llamadas cámaras sectoriales. En esta etapa también se recibe informaciones de las organizaciones de investigación, gobierno y sector privado sobre tópicos importantes relacionados al sistema productivo: quien participa del sistema, cuales son los principales actores y como tener representatividad en este sistema productivo.

### **3.2 Mapeo y cuantificación del sistema productivo**

Tan importante como el análisis interno de un negocio es el análisis externo, tanto del macro ambiente (ambiente organizacional, institucional y tecnológico) como del ambiente inmediato (proveedores, competidores, distribuidores y consumidores). La fase de mapeo y cuantificación puede ser resumida en seis etapas (figura 1.2):

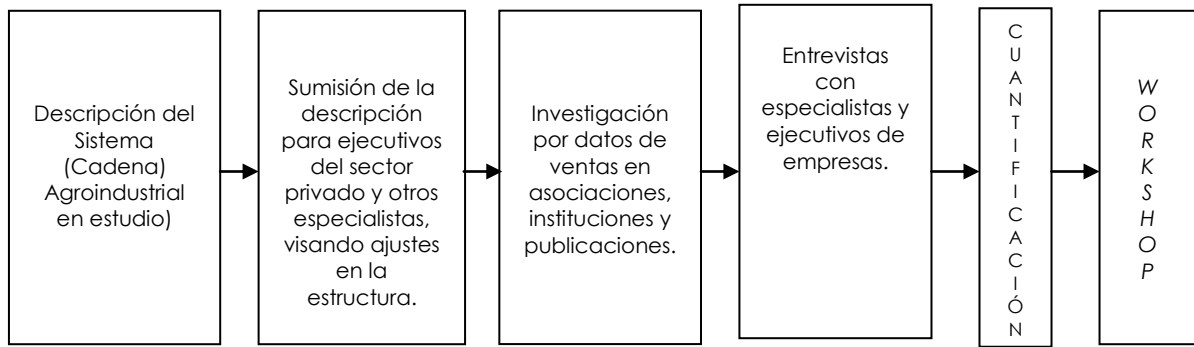


Figura 1.2 – Método utilizado para caracterizar y Cuantificar Sistemas Agroindustriales

Fuente: Neves et al. (2001).

Cuadro 1.3 – Descripción resumida de las etapas de la metodología para mapeo y cuantificación.

<b>Fases</b>	<b>Procedimientos</b>
<i>a: Descripción del Sistema (Agroindustrial en estudio)</i>	“Diseño” del sistema Agroindustrial por medio de “cajas” respetando el flujo de los productos yendo de los insumos hasta el consumidor final.
<i>b: Sumisión de la descripción para ejecutivos del sector privado y otros especialistas, visando ajustes en la estructura.</i>	Con la primera versión de la descripción, algunas entrevistas hechas en profundidad con ejecutivos de empresas actuantes en el sector y otros especialistas (investigadores, liderazgos sectoriales, entre otros) deben realizarse con miras a ajustar el diseño propuesto.
<i>c: Investigación por datos de ventas en asociaciones, instituciones y publicaciones.</i>	Algunas asociaciones privadas ponen a disposición de sus miembros datos sobre ventas, muchas veces inclusive en Internet. Una cuidadosa Revisión Bibliográfica también debe realizarse en busca de disertaciones/tesis recientes, además de artículos en revistas / diarios de gran circulación o académicos.
<i>d: Entrevistas con ejecutivos de empresas.</i>	Este es el punto central de esta metodología. Son realizadas entrevistas con gerentes buscando saber el monto financiero vendido por las empresas en el sector en estudio. También se realizarán entrevistas con directores de compra, visando estimar el mercado a partir del lado opuesto del eslabón del sistema.
<i>e: Cuantificación y Propuestas de Estrategias</i>	En este punto se procesan todos los datos obtenidos y se agregan en la descripción del sistema, a continuación del nombre de la industria. Entonces, los datos son enviados para las empresas que colaboraron y que analizarán los valores. Las empresas envían de vuelta los datos con sus comentarios y contribuciones. También en esta etapa ya se tiene mucho material para elaborar sugerencias de estrategias para que sean presentadas en el workshop final.
<i>f: Workshop para Mapear y Priorizar Estrategias</i>	En la fase final se realiza un workshop para la presentación de los resultados y discusión de los números. Después de esto, en la última parte del evento se forman pequeños grupos de discusión visando la elaboración de acciones estratégicas presentadas y resumidas en sección plenaria. Entonces puede crearse una organización para ejecutar las estrategias sugeridas.

Fuente: Elaborado por el autor.

Las aplicaciones realizadas hasta el momento de este proceso de cuantificación de sistemas permitieron visualizar algunas ventajas del mismo: a) La metodología es de aplicación relativamente simple y directa y la recolección de informaciones no depende de fuentes públicas de datos; b) el diseño obtenido permite la fácil visualización del posicionamiento y relevancia de los diferentes sectores existentes en un sistema de valor; c) la validación de los resultados por medio de workshop aumenta la credibilidad de la investigación; d) la formación de grupos focales heterogéneos, para elaborar las listas de problemas y acciones colectivas existentes en todo el sistema genera un ambiente de compromiso entre los participantes del workshop; e) este ambiente se puede utilizar como herramienta de integración del sistema e implementación de las acciones colectivas que beneficien a todos los eslabones participantes.

### **3.3 Creación de una organización vertical en el sistema**

La creación de una organización vertical puede contribuir para alcanzar los siguientes objetivos: a) organización de las informaciones existentes e intercambio de informaciones, b) foro para discusión de las estrategias, c) organización con flexibilidad para captar y usar recursos, d) tener una voz del sistema productivo y representación del sistema junto a las instituciones, e) trabajar una agenda positiva al sector, y, finalmente, construir e implementar la Gestión Estratégica del Sistema (etapa 04 de esta propuesta metodológica). Para la estructuración de una organización sectorial vertical se propone la siguiente secuencia:

#### Cuadro 1.4 – Secuencia de etapas para la creación de una organización vertical en el sistema

- 
- 1 - Proponer la idea de la organización:** la idea de la organización debe presentarse, ya con la adhesión de todos los presente;
  - 2 - Establecer la organización:** serán definidos los agentes fundadores de la organización. También en este momento deben resolverse las cuestiones burocráticas (adecuación a la legislación, preparación del estatuto, entre otras);
  - 3 - Definir los Mecanismos de Financiación:** cuales serían las contribuciones que daría el sector privado, con base en su participación y dependencia del sistema productivo, y cuales serían los recursos provenientes de fuentes públicas de financiación. Como realizar esta cobranza;
  - 4 - Formar el Directorio y Definir la Estructura Operativa:** para formar el Directorio hay que tener en cuenta la heterogeneidad y la relevancia de los agentes para el sistema. La estructura operativa necesaria para el funcionamiento de la organización será financiada por la tasa de participación exigida de los agentes;
  - 5 - Aumentar el Número de Asociados:** las primeras acciones deberán orientarse a atraer nuevos asociados. Visando aumentar el grado de compromiso de los participantes, en todos los casos será cobrada una tasa periódica de participación;
  - 6 - Implementación:** Para la organización el directorio deberá establecer un único objetivo. Este objetivo debe ser claro y orientado a cuestiones de interés de todo el sistema. A partir de ese objetivo deberá establecerse una agenda de trabajo que contenga acciones bien definidas.
  - 7 - Control:** los resultados de las acciones deben ser monitoreadas constantemente por medio de la definición de indicadores de desempeño. Los desvíos se controlarán con acciones correctivas;
  - 8 - Medir la performance:** Los resultados obtenidos con el alcance de las metas de trabajo deberán ser mensurados, de preferencia con criterios cuantitativos (aumento del consumo, producción, empleos, margen de ganancia, entre otros) y ampliamente difundidos para todos los participantes de la organización.
- 

Fuente: Elaborado por el autor

### 3.4 Montaje de la planificación y gestión estratégica para el sistema productivo

A continuación, la figura 1.3 muestra las etapas que podrían usarse para confeccionar un plan estratégico para los próximos 5 años. Cada una de las etapas será detallada en los próximos apartados.

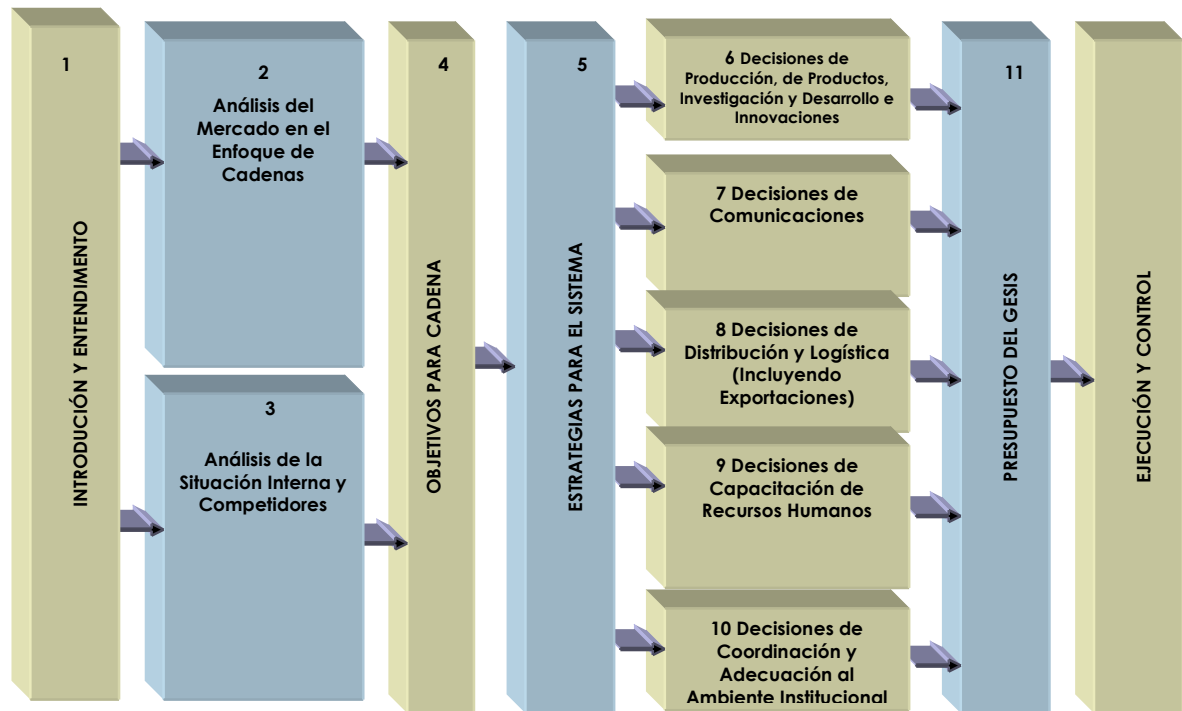


Figura 1.3 - Resumen del Método Propuesto  
 Fuente: Elaborado por el autor.

Cuadro 1.5 - Planificación y Gestión Estratégica para el sistema productivo - secuencia detallada de los pasos propuestos

Etapa	Que debe hacerse
<b>Fase 01 – Introdutoria</b>	
1 – Introducción y Entendimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar los antecedentes del sistema en el mercado;</li> <li>- Verificar si el sistema tiene otros planes ya confeccionados y estudiarlos;</li> <li>- Verificar como es el método de planificación del sistema que está siendo estudiado;</li> <li>- Verificar cuales son los equipos que estarán participando del proceso;</li> <li>- Buscar planes realizados para los sistemas productivos de otros países, para <i>benchmark</i></li> <li>- Verificar en el equipo una persona que podría ser un promotor de la relación con otros sistemas;</li> <li>- Finalmente, debe verificarse, en casos de sistemas con procesos de planificación ya sofisticados, como este modelo puede ayudar al modelo existente, y adaptar en forma gradual el sistema a este.</li> </ul>
2 – Análisis del Mercado en el Enfoque de Cadenas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar las amenazas y oportunidades ocurridas de las llamadas variables incontrolables (posibles cambios en el ambiente político/legal, económico y natural, sociocultural y tecnológico) tanto en el mercado nacional como internacional;</li> <li>- Entender las barreras (arancelarias y no arancelarias) existentes y verificar acciones colectivas para su reducción;</li> <li>- Analizar el comportamiento del consumidor final y intermedio (distribuidores) y sus procesos de decisión de compra;</li> <li>- Analizar oportunidades para la adecuación al medio ambiente, al comercio justo, la sustentación y objetivos de desarrollo sostenible;</li> <li>- Analizar oportunidades para la adecuación al ambiente institucional laboral nacional e internacional;</li> <li>- Montaje de un Sistema de Informaciones para que el sistema pueda estar siempre informado y tomando decisiones con soporte y base;</li> <li>- Descripción de los principales competidores nacionales e internacionales.</li> </ul>

3 - <i>Análisis de la Situación Interna y Competidores</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar todos los puntos fuertes y débiles del sistema;</li> <li>- Mapeo de los contratos y de las formas de coordinación existentes</li> <li>- Describir las estructuras de administración existentes, con las características de las transacciones;</li> <li>- Realizar también este análisis en relación a sus principales competidores;</li> <li>- Análisis de la creación de valor, recursos y competencias del sistema;</li> <li>- Análisis de los factores críticos de suceso del sistema;</li> <li>- Seleccionar entre los sistemas (que pueden o no ser competidores) cuales y en que áreas serán <i>benchmark</i> (fuentes de buenas ideas).</li> </ul>
4 - <i>Objetivos para la Cadena</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deben definirse y cuantificarse los principales objetivos en miras del crecimiento sostenible y la solución de los problemas colocados como puntos débiles;</li> <li>- Propuestas de Políticas: Estado, Organizaciones de Intereses Privado y Empresas.</li> </ul>
5 - <i>Estrategias para Alcanzar los Objetivos Propuestos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listar las principales estrategias (acciones) que serán usadas para alcanzar los objetivos propuestos en el apartado 04;</li> <li>- Hacer también aquí un grande resumen de las acciones que están previstas en la fase 02 (después del término de la redacción del plan, etapas 6 a 10).</li> </ul>
<b>Fase 02 – Planes de los Vectores Estratégicos: Producción, Comunicación, Canales de Distribución, Capacitación y Coordinación (Adecuación Institucional)</b>	
6 - <i>Decisiones de Producción, de Productos, Investigación y Desarrollo y Innovaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar los potenciales productivos y capacidades de producción;</li> <li>- Mapeos y planos para riesgos en producción (sanitarios y otros);</li> <li>- Analizar productos y líneas de productos, así como líneas de productos complementarios para decisiones de expansión;</li> <li>- Verificar las oportunidades de innovaciones en el sistema productivo, lanzamiento de nuevos productos;</li> <li>- Oportunidades de montaje de redes de innovación nacionales e internacionales;</li> <li>- Convenios con Universidades y con el área médica;</li> <li>- Detallar todos los servicios que están siendo y que serán ofrecidos;</li> <li>- Tomar decisiones con relación a la construcción de marcas conjuntas y sellos de uso del sistema;</li> <li>- Analizar e implementar los procesos de certificación del sistema productivo;</li> <li>- Adecuación de los productos a normas y al ambiente institucional;</li> <li>- Sustentación ambiental;</li> <li>- Tomar decisiones en relación a los envases (rótulos, materiales, design);</li> <li>- Presupuestar inversiones que provengan de esta etapa.</li> </ul>
7 - <i>Decisiones de Comunicaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar el público destinatario que recibirá la comunicación (mensajes del sistema productivo);</li> <li>- Desarrollar los objetivos deseados para esta comunicación (conocimiento de producto, memoria de producto, persuasión, entre otros); intentar alcanzar una posición y un mensaje único de los productos generados por el sistema;</li> <li>- Definir el conjunto de comunicación que será utilizado; es decir, definir el plano de propaganda, de relaciones públicas y publicidad, promoción de ventas, entre otros.</li> <li>- Realizar <i>benchmark</i> de películas y materiales internacionales ya usados por otros sistemas productivos;</li> <li>- Presupuestar las acciones de comunicación y determinar estimativamente la suma promocional anual involucrando a todos los agentes de la red;</li> <li>- Indicar como serán medidos los resultados de las comunicaciones, para que el sistema aprenda cada vez más a usar las mejores herramientas y vea la ganancia de las inversiones.</li> </ul>
8 - <i>Decisiones de Distribución y Logística (Incluyendo Exportaciones)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar los canales de distribución de los productos y buscar nuevos, definiendo objetivos de distribución, tales como: presencia en mercados, tipo y número de puntos de venta, servicios a ofrecer, informaciones de mercado, promoción de productos e incentivos;</li> <li>- Analizar las posibilidades de captura de valor en canales de distribución.</li> <li>- Identificar posibles deseos de los distribuidores internacionales y del consumidor para adecuar los servicios prestados;</li> <li>- Definir el modo de entrada en los mercados, si estos serán vía franquicias, vía <i>joint-ventures</i> u otras formas contractuales, o inclusive, vía integración vertical;</li> <li>- Determinar el presupuesto anual para la distribución;</li> <li>- Verificar como pueden ser realizadas acciones en la distribución conjuntamente con otros sistemas.</li> </ul>
9 - <i>Decisiones de Capacitación de la Cadena Productiva/ Recursos Humanos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrenamiento en gestión para el sistema productivo;</li> <li>- Entrenamiento técnico de la mano-de-obra; en control de costos; para uso de tecnologías</li> <li>- Entrenamiento en comercialización nacional e internacional;</li> <li>- Transmisión y acceso a las informaciones de los centros tecnológicos/investigación;</li> <li>- Entrenamiento en producción de alimentos;</li> <li>- Mejora del servicio técnico en las propiedades;</li> <li>- Otros</li> </ul>
10 - <i>Decisiones de Coordinación y Adecuación al Ambiente Institucional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de reducción de la burocracia para obtención de crédito;</li> <li>- Proyectos de mejora de la infraestructura básica;</li> <li>- Proyecto para homogeneización de tributos e incentivos;</li> <li>- Proyecto para aumento en el consumo de programas gubernamentales;</li> <li>- Programa para aislamiento de áreas productivas;</li> <li>- Proyecto para reducción de tributos en el sistema productivo;</li> <li>- Proyecto para fortalecimiento de la actividad exportadora vía APEX;</li> <li>- Leyes para incentivo al uso de las tecnologías (incentivo fiscal etc.);</li> <li>- Proyecto para standardización de los productos y nombres de productos;</li> </ul>

- Proyectos para mayor transparencia en las legislaciones que se refieren a productos y procesos
- Propuestas de sistemas de solución de conflictos
- Propuestas de coordinación.

11 – Presupuesto del GESis

Todos los presupuestos de los proyectos que traen costos

---

**Fase 03 – Implementación de la Gestión Estratégica de Cadenas**

---

12 – Ejecución,  
 Control,  
 Acompañamiento y  
 Correcciones.

Esta fase, que se inicia después del término de la elaboración del Plan, hace referencia al acompañamiento, los equipos involucrados y acciones correctivas. El Plan debe ser un documento vivo, en constante discusión y actualización en el sistema.

---

Fuente: Elaborado por el autor.

### **3.5 Consolidación de los Proyectos Elaborados y Diseño de Contratos**

Diversos proyectos surgieron del apartado 3.4. En este momento, los proyectos deben trabajarse con base en las tradicionales etapas de un proyecto, analizando y describiendo sus objetivos, acciones, sugerencias de implementación, indicadores de performance, proyectos y planes relacionados, sus interrelaciones, equipos, plazos, presupuestos y formas de gestión.

En el caso que sea necesario diseñar contratos de relación entre agentes del sistema, visando equilibrio, capacidad de coordinación y sustentación, dado los costos de transacción, se sugiere aplicar los cuadros que tratan de los flujos tradicionales de marketing, con el fin de elaborar modelos de contrato Standard, que serán considerados como puntos de partida entre las empresas, que harán las adaptaciones necesarias para cada uno de los casos.

#### 3.5.1 Las responsabilidades en el contrato con relación a los flujos de marketing

Esta etapa estudiará cuales son las responsabilidades que traen los contratos con relación a los flujos de productos, servicios, comunicaciones, financieras y de informaciones, necesarias para que las redes funcionen y alcancen a los consumidores finales. Como sugerencia, podría considerarse el cuadro 1.6, que se refiere a los tradicionales flujos de canales de marketing, completando quien y como hará la acción relacionada al punto en discusión en la columna del medio y en la columna de la derecha verificar las posibles mejoras que pueden ser propuestas.

Cuadro 1.6 – Funciones, análisis de la responsabilidad y posibles mejoras

Función	Análisis de la Responsabilidad (quien hace o hará y cómo)	Aspectos a ser considerados (mejoras) en el contrato
<b>Variables del Flujo de Productos y Servicios</b>		
Administración y niveles de stock		
Transporte de productos		
Modificación de producto		
Línea de productos y variedad		
Evaluación de nuevos productos		
Volumen de ventas (desempeño) previsto		
Servicio técnico de explicación/instalación		
Servicio postventa		
Provisión de servicio (equipo) de ventas		
Entrenamiento: objetivo y costos		
Mantenimiento y reparación de producto		
Asuntos de envase/especificaciones		
Asuntos de marcas		
Exclusividades presentes en el contrato		
Derechos territoriales presentes en el contrato		
Cobertura de mercado prevista		
Aspectos de exportación previstos		
Duración (período para realizar los flujos)		
Adaptación para legislaciones específicas		
Otros		
<b>Variables del Flujo de Comunicaciones</b>		
Realización de propaganda (todas las formas)		
Realización de promoción de ventas (todas)		
Acciones en relaciones públicas (todas)		
Acciones en marketing directo		
Proveer información sobre los productos		
Participación en el presupuesto de comunicación		
Acción de comunicación con ventas directas		
Información en envases		
Otros (completar)		
<b>Variables del Flujo de Información</b>		
Proveer info. sobre mercado consumidor		
Proveer info. sobre competencia		
Proveer info. sobre cambios en el ambiente		
Participación en el proceso de planificación		
Frecuencia y calidad de la información		
Proveer informaciones de reclamos		
Pedidos electrónicos		
Otros (completar)		
<b>Flujo de Pagos y de Pedidos</b>		
Frecuencia de pedidos de los productos		
Políticas de precio y pagos		
Análisis de márgenes		
Comisiones (volumen y frecuencia)		
Conceder crédito al consumidor final		
Cobranza de consumidores		
Búsqueda de fuentes de financiación		
Garantías de precio		
Otros (completar)		

Fuente: elaborado por el autor con base en Corey et al. (1989); Rosembloon (1999), Wilson & Vlosky, (1997), Jackson & D'Amico (1989), Berman (1996), Dwyer & Oh (1988).

### 3.5.2 Análisis de la presencia de especificidad de activos y análisis de riesgos

Dentro del flujo físico de productos, existen los activos productivos que dieron origen al/los producto/s, que tienen sus especificidades. En una red

de una empresa, todos los agentes involucrados, sean los del eje central de la red, que desempeñan actividades de negociación, sean los de las empresas facilitadoras y prestadoras de servicio que se describieron con anterioridad, poseen activos que hacen parte en el proceso de efectuación de la transacción y que poseen diferentes especificidades.

El cuadro 1.7 es un punto de inicio para este análisis. La forma de utilizarlo es encontrando factores de especificidad en la transacción (pensar en todos los activos listados anteriormente y repartir los más específicos), insertar en la columna intermediaria quien es el propietario del activo, después en la columna de la derecha si la especificidad es considerada alta, media o baja y, finalmente, colocar en la columna de la extrema derecha si existen usos alternativos para el factor que está siendo analizado.

Cuadro 1.7 – Análisis de Especificidad de Activos: Físico, Tecnológico, Humano, y de Marca

<i>Tipo de Inversión en Activo</i>	<i>Propietario del activo</i>	<i>Nivel de Especificidad (Alto/ Medio /Bajo)</i>	<i>Costo de Reubicación / Usos alternativos (Imposible, Alto/ Medio /Bajo)</i>
<b>Especificidad Física Requerida</b>			
Fábrica			
Instalaciones Refrigeradas			
Estructura de stock especial			
Instalaciones adaptadas para producción			
Instalaciones para demostración de producto			
Centros de reparación y servicio			
Inversiones en canales de distribución			
Otros			
<b>Especificidad Tecnología Requerida</b>			
EDI/Equipos para cambio elect. de datos			
Proceso conjunto de planificación de logística			
Programas conjuntos de calidad			
Establecimiento de rastreo			
Inversiones en software para provisión			
Otros			
<b>Especificidad Humana</b>			
Entrenamiento general de distribuidores			
Entrenamiento conjunto de ventas			
Conocimiento del proceso de producción			
Conocimiento de mercado			
Conocimiento de producto y marca			
Otros			
<b>Especificidad de Marca</b>			
Desarrollo conjunto de marca			
Planificación de propaganda conjunto			
Desarrollo de envase			
Desarrollo de promociones de ventas			
Desarrollo de relaciones públicas			
Otros			

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

Análisis de especificidad de tiempo y localización se consideran por separado, siempre que estos análisis no atañan a un propietario. Se refiere a las características específicas de los productos o locaciones de activos involucrados en las transacciones. El cuadro 1.8 es un punto de inicio para

este análisis. La forma de utilizarlo también es encontrando factores de especificidad en la transacción, insertar en la columna intermediaria quien es el propietario del activo, después en la columna de la derecha si existen y, en la columna de la derecha, si se considera alta, media o baja.

Cuadro 1.8 – Análisis de Especificidad: Temporal y Locacional

<b>Tipo de Especificidad</b>	<b>Posible presencia</b>	<b>Nivel de Especificidad (Alto/Medio/Bajo)</b>
<b>Especificidad Temporal</b>		
Plazo de validez (perible)		
Entregas rápidas/frecuentes		
Estacionalidad de la producción (Necesidad de stock)		
Estacionalidad de consumo (Necesidad de stock)		
Otros		
<b>Especificidad Locacional</b>		
Necesidad de proximidad (costos de transporte)		
Provisión de energía		
Provisión de agua		
Disponibilidad de materiales		
Posición estratégica de stock		
Localización de centros de distribución		
Localización de <i>outlets</i> (especificidad de punto)		
Otros		

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

Con las observaciones en relación con las transacciones y activos específicos, elaborados con base en los cuadros 1.7 y 1.8 es necesario realizar un resumen sobre donde están los problemas de especificidad en el contrato. Si existen posibles acciones para reducirlos (usos nuevos o alternativos) y, de no existir deben seleccionarse puntos o acciones para ser discriminados en el contrato, intentando reducir el riesgo de actitudes oportunistas de los agentes (cuadro 1.9).

Cuadro 1.9 – Resumen de Especificidades, Posibles Riesgos y Garantías Contractuales

<b>Activos de Alta Especificidad</b>	<b>Riesgo Existente</b>	<b>Garantía Contractual Sugerida</b>

Fuente: Elaborado por el autor.

### 3.5.3 Mejoras (sugerencias) en el contrato y consideraciones institucionales

En este momento pueden realizarse diversas mejoras en el documento (contrato), o próximas versiones de él. Ellas pueden ordenarse por nivel de importancia y también deben ser considerados posibles deseos de los socios y futuras fuentes de conflicto. Esto puede ser interesante para que las empresas se preparen antes del proceso de negociación. Aquí debe hacerse un gran cuadro resumen (1.10) con los factores provenientes de las columnas de la derecha de las tablas anteriores.

Cuadro 1.10 – Resumen del Diseño Contractual y de las Mejoras Propuestas

<b>Mejoras Propuestas</b>	<b>Posibilidad de Implementación (Aspecto Legal)</b>	<b>Reacción esperada del Socio</b>	<b>Técnicas para Negociación y Estímulo</b>
Inserir aquí los factores listados en las columnas de la derecha de los cuadros anteriores	Colocar aquí si existe restricción legal para tal mejoría	Colocar aquí si este será un factor de aceptación fácil, intermediaria o difícil	Poner aquí lo que se hará para estimularlo a aceptar el cambio.

Fuente: Elaborado por el autor.

#### 4. Consideraciones finales

Una vez que el método propuesto aborda la gestión estratégica de los sistemas productivos, el enfoque se da: (i) en la preocupación general con la dirección del sistema a largo plazo, (ii) en el desarrollo de una estructura viable y sostenible a largo plazo, (iii) en la orientación general necesaria para combinar la organización del sistema y su desarrollo y (iv) por la definición de objetivos y estrategias colectivas que serán evaluadas por una perspectiva general. Entretanto, comparándose con la gestión estratégica de empresas, el GESis trae algunas ventajas y oportunidades, y desafíos y dificultades adicionales para los agentes de los sistemas que pretenden organizarse para desarrollar e implementar un proceso de gestión estratégica de sistemas. El cuadro 1.11 resume esos puntos.

Cuadro 1.11 – Resumen de las ventajas y desafíos del método GESis

<b>Ventajas</b>	<b>Desafíos</b>
(i) describe un sistema de valores y la filosofía de los liderazgos del sistema, lo que orienta una visión futura común para el sistema;	(i) dar mayor énfasis a la planificación, técnicas y herramientas que al involucramiento de los agentes y la coparticipación del pensamiento creativo sobre los objetivos, posicionamiento y estrategia del sistema;
(ii) permite compartir informaciones y experiencias entre los agentes sobre las condiciones y evoluciones realizadas en el ambiente;	(ii) gran demanda por informaciones y discusiones y poco énfasis en la toma de decisiones;
(iii) sirve como instrumento de coordinación entre las diversas funciones y agentes del sistema, permitiendo mayor coherencia entre los objetivos del sistema y, en el caso de conflictos e incompatibilidades, favorece los arbitrajes con base en criterios objetivos;	(iii) desarrollar una gestión simplista sobre lo que ya se realiza, en vez de algo que levanta cuestiones fundamentales sobre la capacidad del sistema, objetivos y mercados;
(iv) estimula un enfoque cooperativo, integrado y entusiasmado de los problemas del sistema;	(iv) intereses de grupos, en el mantenimiento del <i>status quo</i> y poder, en perjuicio de los intereses del sistema;
(v) aumenta la flexibilidad de reacción del sistema en virtud de cambios imprevistos;	(v) comisión de gestores conservadores que se rehúsan a reemplazar propuestas bien aceptadas del pasado, con dificultad de romper vicios de gestión;
(vi) permite una gestión colectiva más rigurosa y profesional, basada en normas, presupuestos, división de responsabilidades y cronogramas, no en improvisaciones;	(vi) ubicación inadecuada de recursos, sin la debida definición de prioridades para el sistema;
(vii) proporciona un mejor posicionamiento del sistema, ayudando a progresar en los rumbos que los comités formados por los liderazgos consideran más adecuados; y	(vii) foco en la planificación <i>per se</i> , con poca capacidad y/o interés de implementar lo que se planificó; y
(viii) lleva a resultados social y económicamente más interesantes para el sistema como un todo.	(viii) elevado foco en la estructuración de las acciones relacionadas a las actividades operativas de los agentes en vez del foco en la coordinación de las actividades y en los consumidores finales.

Fuente: Elaborado por el autor

De este modo, el método de GESis aquí propuesto se desarrolló y mejoró en los últimos años en la tentativa de la implementación efectiva para: (i) construcción de una organización vertical capaz de ejecutar las estrategias, con la creación de una estructura organizacional de base, habilidades y competencias distintivas y personas seleccionadas en las posiciones claves; (ii) establecimiento de una estrategia presupuestaria de soporte, con sistema de recaudación justo y coherente entre los eslabones y miembros del sistema, asegurando la utilización eficiente de esos recursos; (iii) instalación de sistemas administrativos de sustentación, con políticas y procedimientos que apoyen las capacidades críticas para la estrategia de la organización creada; (iv) definición de un sistema de incentivos relacionados a los objetivos y estrategias, para motivar a los agentes y eslabones del sistema a realizar las acciones planificadas, inducir el desempeño deseado y orientar las acciones para los resultados del sistema; (v) moldeado de una cultura "asociativista", con el establecimiento de valores compartidos, patrones éticos y un ambiente institucional que sostenga la estrategia colectiva del sistema; y (vi) el establecimiento y ejercicio de un liderazgo estratégico para la organización del sistema, con líderes comprometidos con el proceso de formatear valores, modelar la cultura, mantener una visión innovadora y responsiva a las oportunidades de mercado y que inicie posibles acciones correctivas para mejorar la ejecución de la estrategia.

#### **4.1 Limitaciones de la investigación y del método de GESis propuesto**

Pueden listarse las siguientes limitaciones: a) hay en el método propuesto una simplificación de los procesos involucrados en la gestión estratégica de las organizaciones; b) por intentar tratar de muchos asuntos en un único trabajo, hay una superficialidad en el tratamiento de los asuntos, necesaria para la visión del todo; c) de la misma forma se realizó una síntesis de las propuestas de otros autores, y toda síntesis tiene la influencia directa del investigador, que puede no haber captado la esencia de los trabajos en ese proceso; d) a pesar de los esfuerzos y búsquedas, la revisión de la literatura puede haber dejado de encontrar otras propuestas y métodos de gestión estratégica de sistemas; e) la simplicidad en el tratamiento de los asuntos y la visión aplicada del investigador es otro factor de limitación de esta investigación; f) por ser un modelo aún teórico, debe existir prudencia en su aplicación, y el mismo debe pasar por un riguroso y juicioso examen empírico para su validación.

#### **5. Referências Bibliográficas**

- ANDERSON, E.; WEITZ, B.A. Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity. *Sloan Management Review*, v. 27, n. 3, p. 3-20, 1986.
- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. 3. ed. Irwin: Homewood IL, 1987.
- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: an analytic approach to business police for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.

- BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p.23-63.
- BELLO, D. C.; LOHTIA, R. Export Channel Design: The Use of Foreign Distributors and Agents. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 2, p. 83-93, 1995.
- BERMAN, B. *Marketing Channels*. New York: John Wiley And Sons, 1996. 663 p.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. *Economics of Strategy*. New York: John Wiley And Sons, 2000.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. *Journal of Marketing Research*, v. XXII, p. 199-208, may 1985.
- BUZZELL, R. D; GALE, T. B. *The PIMS Principles - Linking Strategy to Performance*. London: Free Press, 1987.
- CAMPOMAR, M.C. *Contribuições ao Estudo de Planejamento e Confecção de Planos em Marketing (Uma Aplicação em Concessionárias de Automóveis)*. Tese (Livre-docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1982. 249 p.
- COASE, R H. *The Nature of the Firm*. *Economica*, New Series, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- COREY, E. R.; CESPEDES, F. V.; RANGAN, V. K. *Going to Market - Distribution Systems for Industrial Products*. Boston MA: Harvard Business School Press, 1989. 394 p.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHRISTY, D. P.; GROUT, J. R. Safeguarding Supply Chain Relationships. *International Journal of Production Economics*, v. 36, p. 233-242, 1994.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. *A Concept of Agribusiness*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957. 136 p.
- DIGMAN, L. A. *Strategic Management - concepts, decisions, cases*. 2. ed. Boston: BPI Irwin, 1990.
- DWYER, F. R.; OH, S. A Transaction Cost Perspective on Vertical Integration Structure and Interchannel Competitive Strategies. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 21-34, 1988.
- ELLIS, P. *International Trade Intermediaries and the Development of Local Marketing*. Proceedings from the 30<sup>th</sup> European Marketing Academy (EMAC) Conference, Bergen, Norway, May 8-11, 2001.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO P. F.; SAES, M.S.M.. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. São Paulo: Singular, 1997. 285p.
- FORD, D. Two Decades of Interaction, Relationships and Networks. In: NAUDÉ, P.; TURNBULL, P.W. *Network Dynamics in International Marketing*. Oxford: Pergamon, 1998. 321 p.
- FRAZIER, G. L.L SUMMERS, J. O. Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channels. *Journal of Marketing*, v. 48, p. 43-55, 1984.
- GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 1-19, April 1994.

- GOLDBERG, R. A. *Agribusiness Coordination: A Systems Approach to the Wheat, Soybean, and Florida Orange Economies*. Division of Research. Graduate School of Business and Administration. Harvard University, 1968. 256 p.
- HAMERMESH, R. G. *Making Strategy Work - how senior managers produce results*. New York: John Wiley & Sons, 1986.
- HEIDE, J. B. Inter-organizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 71-85, January 1994.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 27, p. 24-36, 1990.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. Do Norms Matter in Marketing Relationships?. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 32-44, 1992.
- HENDERSON, B. D. *The Logic of Business Strategy*. Cambridge: Mass, 1984.
- JACKSON, D. M.; DAMICO, M. F. Products and Markets Served by Distributors and Agents. *Industrial Marketing Management*, v. 18, p. 27-33, 1989.
- JAIN, S. C. *Marketing Planning & Strategy*, 6. ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2000.
- JOHN, G. An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, v. 21, p. 278-289, August 1984.
- KLEIN, S.; FRAZIER, G. L.; ROTH, V. J. A Transactional Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. *Journal of Marketing Research*, v. 27, p. 196-208, May 1990.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing – Análise, planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 725 p.
- KOZAK, R. A.; COHEN, D. H. Distributor-Supplier Partnering Relationships: A Case in Trust. *Journal of Business Research*, v. 39, p. 33-38, 1997.
- LAMBIN, J. J. *Marketing Estratégico*. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. 756 p.
- LAS CASAS, A.L. *Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa*. São Paulo: Atlas, 1999. 156 p.
- LAZZARINI, S.G.; CHADDAD, F.R.; COOK, M. Integrating Supply and Network Analysis: The Study of Netchains. *Journal on Chain and Network Science*, v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.
- LUSCH, R.F.; BROWN J.R. Interdependency, Contracting and Relational Behaviour in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, v. 60, p. 19-38, October 1996.
- MACNEIL, I. R. The Many Futures of Contracts. *Southern California Law Review*, v. 47, p. 691-816, may 1974.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; JAMES, R. M. *The Strategy Process – Concepts, Contexts and Cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.
- MOORE, J. L. *Writers on Strategy and Strategic Management*. London: Penguin Books, 1992. 311 p.
- NASSAR, A. M. *Eficiência das Associações de Interesse Privado: uma análise do agronegócio brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

- NEVES, M. F. *Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing*. São Paulo: Atlas: 2005.
- NEVES, M. F.; VAL, A. M.; MARINO, M. K. The orange network in Brazil. *Fruit Processing*, v. 11, n. 12, p. 486 - 490, 2001.
- NEVES, M.F.; ZUURBIER, P.; CAMPOMAR, M.C. A Model for the Distribution Channels Planning Process, *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 16, n. 6, p. 518-539, 2001.
- NEVES, M.F. Marketing and Network Contracts (agreements). *Journal on Chain and Network Science*. v. 3, n. 1, May 2003.
- NEVES, M.F. Strategic Marketing Plans and Collaborative Actions. *Marketing Intelligence and Planning*, v. 25, n. 2, p. 175-192, 2007.
- NORTH, D.C. Economic Performance trough time. *The American Economic Review*, june, 1994, pp. 359-368.
- OLSON, M. . *The Logic of Collective Action*. Cambridge: Harvard University Press, 1965. 232 p.
- PEARCE, J. A., II; ROBINSON, R. B., JR. *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. 3. ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1988. 988 p.
- RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. Transaction Cost Analysis: Past, Present and Future Applications. *Journal of Marketing*, v. 61, p. 30-54, October 1997.
- ROSEMBLOON, B. *Marketing Channels*. 6. ed. Chicago, IL: The Dryden Press, 1999. 688 p.
- SAES, M. S. M. Organizações e Instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 165 – 186.
- STERN, L.; EL ANSARY, A.I.; COUGHLAN, A.T. *Marketing Channels*. 5. ed. Prentice Hall, 1996. 576 p.
- TIROLE, J. Comments on the paper of Schwart. In: WERIN, L.; WIJKANDER, H. *Contract Economics*. Cambridge MA: Blackwell Publishers, 1992.
- WESTWOOD, J. O. *Plano de Marketing*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P. Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research. *Journal of Business Research*, v. 39, p. 59-70, 1997.
- WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- WOOD, M. B. *Marketing Planning: principles into practice*. Harlow: Prentice Hall, 2004. 379p.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. K.; PARNELL, J. *Administração Estratégica: Conceitos*. Tradução Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000. 433p.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 6. ed. s.l, Sage Publications, 1989.
- ZYLBERSZTAJN, D. *Entre o Mercado e a Hierarquia: Análise de Casos de Quebra Contratual no Agribusiness*. Anais do XXXIV Congresso da SOBER – Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – Aracaju, SE, Agosto de 1996, p. 671-688.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.) *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

