



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Goiás - UFG
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Avenida Palmeiras esquina com Rua Samambaia. Goiânia-GO. CEP 74001-970
Câmpus Samambaia. Caixa Postal 131. Fone: (62) 35211390, Ramal 216



HUGO MOREIRA DE OLIVEIRA

**CARACTERIZAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS SOB A LÓGICA DAS
ESTRATÉGIAS DE GOVERNANÇA APLICADA A PRODUTORES DE CARNE
BOVINA**

Goiânia

2017

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS
DE TESES E
DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: Dissertação Tese

2. Identificação da Tese ou Dissertação:


Nome completo do autor: Hugo Moreira de Oliveira

Título do trabalho: CARACTERIZAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS SOB A LÓGICA DAS ESTRATÉGIAS DE GOVERNANÇA APLICADA A PRODUTORES DE CARNE BOVINA

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.


* Assinatura do(a) autor(a)²

Data: 01/06/2017

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente
- Submissão de artigo em revista científica
- Publicação como capítulo de livro
- Publicação da dissertação/tese em livro



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Goiás - UFG
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Avenida Palmeiras esquina com Rua Samambaia. Goiânia-GO. CEP 74001-970
Câmpus Samambaia. Caixa Postal 131. Fone: (62) 35211390, Ramal 216



HUGO MOREIRA DE OLIVEIRA

**CARACTERIZAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS SOB A LÓGICA DAS
ESTRATÉGIAS DE GOVERNANÇA APLICADA A PRODUTORES DE CARNE
BOVINA**

Dissertação apresentada como exigência para obtenção do título de Mestre em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE, da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo Messias Rossi.

Goiânia

2017

Ficha catalográfica elaborada automaticamente
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob orientação do Sibi/UFG.

Moreira, Hugo de Oliveira
ESTRATÉGIA PARA PRODUTORES DE CARNE BOVINA:
CARACTERIZAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS SOB A LÓGICA
DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO [manuscrito] /
Hugo de Oliveira Moreira. - 2017.

f.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Messias Rossi.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade
de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE),
Programa de Pós-Graduação em Administração, Goiânia, 2017.

Bibliografia. Anexos. Apêndice.

1. modelo de negócio. 2. estrutura de governança. 3. bovinocultura de corte.
I. Messias Rossi, Ricardo, orient. II. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 Universidade Federal de Goiás - UFG
 Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas
 Programa de Pós-Graduação em Administração



ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO

Aos vinte e sete dias do mês de março de 2017, no horário de 7:30 horas às 19:50 horas, foi realizada, em sessão pública na sala 2110 da FACE, a defesa da dissertação *Estratégia para produtores de carne bovina: caracterização de modelos de negócios sob a lógica da economia dos custos de transação*, de autoria do discente Hugo Moreira de Oliveira, do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM da Universidade Federal de Goiás. A Comissão Examinadora, constituída Professor Ricardo Rossi, da Universidade Federal de Goiás (UFG)/PPGADM/(Membro Interno/Orientador), pelo Professor Mauro Caetano, da Universidade Federal de Goiás (UFG)/PPGADM/(Membro Interno) e pelo Professor Alcido Elenor Wander, da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA/Membro Externo), emitiu o seguinte parecer/recomendações:

Resultado Final:

Aprovado

Reprovado

Recomendações:

Incorporar sugestões de melhoria indicadas pela banca.

Eu, Ricardo Messias Rossi, orientador do discente, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos demais membros da Comissão Examinadora.

Ricardo Rossi

Prof. Dr. Ricardo Messias Rossi(Orientador/Presidente/PPGADM/UFG)

Mauro Caetano de Souza

Prof. Dr. Mauro Caetano de Souza (Examinador Interno/UFG/PPGADM)

Alcido Elenor Wander

Prof. Dr. Alcido Elenor Wander (Membro Externo/EMBRAPA)



Goiânia, 27/03/2017.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a: Marina, meus pais, meus irmãos e meus avós.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus! A meus pais, minha noiva e toda minha família e amigos. Aos pecuaristas que aceitaram participar da pesquisa. A CAPES, que proporcionou todas as condições necessárias para que pudesse realizar este trabalho. A Universidade Federal de Goiás e em especial aos professores e funcionários do PPGADM. Principalmente a meu orientador, Dr. Ricardo Messias Rossi, que foi acima de tudo um grande parceiro e me proporcionou todas as orientações e conselhos necessários para que conseguisse alcançar os melhores resultados possíveis.

RESUMO

O setor agropecuário tem assumido o papel de protagonista na economia brasileira e o segmento de bovinocultura de corte contribui para tal, já que o país é o segundo maior produtor e exportador de carne bovina do mundo. O presente trabalho situa-se no campo de estudo da Administração Estratégica de negócios industriais, na busca pelo desenvolvimento e competitividade dessas organizações, e tem por objetivo caracterizar modelos de negócios para produtores de carne bovina, adicionando a lógica das estruturas de governança. Trata-se de uma pesquisa descritiva, qualitativa e que adota como estratégia de pesquisa o estudo de múltiplos casos, tendo sido selecionado cinco casos com diferentes estratégias de produção de carne bovina. Como ferramenta de coleta de dados, utilizou-se entrevistas semiestruturadas, análise documental e observações diretas. Os dados coletados foram examinados a partir da análise de conteúdo. Como ferramenta de auxílio no tratamento dos dados, foi utilizado o *software* NVivo. Com base na fundamentação teórica, foram identificados seis elementos que caracterizam um modelo de negócio. Ao inserir-se a ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT), foi incorporado, como sétimo elemento, a estrutura de governança. Os sete elementos são representados em um modelo gráfico, de formato circular, dividido em quatro camadas. Em relação aos casos analisados, observou-se uma grande heterogeneidade de estruturas de governanças, já que nenhum modelo de negócio adota uma linha a ser seguida em todas as suas operações. Para cada tipo de elemento adota-se uma estrutura de governança diferente, e em alguns tipos, adota-se mais de uma estrutura de governança. Assim, conclui-se que cada organização possui os elementos de seu modelo de negócio regidos por estruturas de governanças singulares, que se adaptam as possibilidades e necessidades de cada situação. Acredita-se que o presente estudo permitiu avanços no campo da bovinocultura de corte, além de demonstrar possíveis variáveis relacionadas à estrutura de governança, o que permitiu a formulação de cinco proposições. A pesquisa apresenta, como limitações, o baixo número de tipos de elementos analisados e a ausência de indicadores quantitativos que permitam mensurar a percepção dos dados coletados. Para estudos futuros, sugere-se a ampliação do número de tipos de elementos a serem analisadas, a utilização de métodos quantitativos, a replicação em casos de produtores de frango e de suíno e a verificação das proposições formuladas.

Palavras-chave: modelo de negócio; estrutura de governança; bovinocultura de corte

ABSTRACT

Farming has been taking the main position within Brazilian economy, and beef cattle breeding has a very important role to this fact, once the country is the second largest beef producer and exporter in the world. This work is positioned in the field of study of Strategic Management of Industrial Business, searching for the development and competitiveness of these organizations, and it has the purpose of distinguishing different business models to beef producers, adding the logic of the governance structure, whose target is improving this analysis the purpose of distinguishing different business models to beef producers, adding the elements of Governance structures. This descriptive and qualitative research uses the basis from multiple case studies and selects five cases with different beef production models. To collect the necessary data, this work has used semi-structured interviews, documentary analysis and direct observation. The collected data has been analysed from content analysis. To help within this process, the software NVivo has been used as an auxiliary tool in order to treat the data. Considering the theoretical foundation, it has identified six elements that characterize a business model. From the Transaction Cost Economics (TCE) perspective, a seventh element has also been added: the governance structure. These seven elements were represented in a graphical model, with circular shape and divided in four layers. The analysed cases have shown a huge heterogeneity of governance structures, once none of them adopts one single line to be followed in all their operations. Each kind of element adopts a different governance structure. Therefore, it is possible to conclude that each organization has the elements of its business model being controlled by specific governance structures, that are capable of adaptation before the possibilities and necessities of each situation. It is believed that this work has allowed advances in the beef cattle breeding, besides showing potential variables related to the governance structure, what has made the formulation of five propositions. This research has, as its limitation, the low quantity of analysed elements and the absence of qualitative indicators that could allow measuring the collected data. Future studies could improve this perception with more analysed elements, besides the utilization of quantitative methods, the comprehensiveness of cases of chicken and pork producers and also verification of the propositions formulated.

Keywords: business model; governance structure; beef cattle breeding

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura de Governança dos modelos de negócios adotados nos cinco casos estudados	20
Figura 2: Modelo de Negócio Tridimensional	21
Figura 3: Custo da Estrutura de Governança como Função da Especificidade de Ativos	25
Figura 4: Representação do Modelo de Negócio Proposto	30
Figura 5: Cadeia produtiva da bovinocultura de corte	33
Figura 6: Inter-relação entre as partes da pesquisa.....	37
Figura 7: Caracterização da estrutura de governança do modelo de negócio do Caso A.....	51
Figura 8: Caracterização da estrutura de governança do modelo de negócio do Caso B.....	56
Figura 9: Caracterização da estrutura de governança do modelo de negócio do Caso C.....	61
Figura 10: Caracterização da estrutura de governança do modelo de negócio do Caso D.....	66
Figura 11: Caracterização da estrutura de governança do modelo de negócio do Caso E.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais funções dos modelos de negócios.....	16
Quadro 2: Componentes de modelos de negócios na visão de diferentes autores	17
Quadro 3: Modelo de Negócio Canvas	19
Quadro 4: Componentes que caracterizam um modelo de negócio	22
Quadro 5: Vantagens e desvantagens da integração vertical.....	27
Quadro 6: Caracterização dos casos estudados	39
Quadro 7: Categorização das questões a serem abordadas.....	42
Quadro 8: Estrutura de Governança do Caso A	48
Quadro 9: Análise SWOT do Caso A.....	52
Quadro 10: Estrutura de Governança do Caso B.....	53
Quadro 11: Análise SWOT do Caso B	57
Quadro 12: Estrutura de Governança do Caso C.....	58
Quadro 13: Análise SWOT do Caso C.....	62
Quadro 14: Estrutura de Governança do Caso D	63
Quadro 15: Análise SWOT do Caso D.....	67
Quadro 16: Estrutura de Governança do Caso E.....	68
Quadro 17: Análise SWOT do Caso E.....	72
Quadro 18: Estrutura de Governança dos modelos de negócios adotados nos cinco casos estudados	73

LISTA DE SIGLAS

APROVA – Associação dos Produtores do Vale do Araguaia

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Universidade de São Paulo

CEP-UFG – Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás

ECT – Economia dos Custos de Transação

FAEG – Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Goiás

IATF – Inseminação Artificial em Tempo Fixo

ILPF – Integração Lavoura-Pecuária-Floresta

PIB – Produto Interno Bruto

SAG – Sistema Agroindustrial

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1. Modelos de negócios	15
2.2. Estrutura de governança.....	23
2.3. Caracterização de um modelo de negócio	29
2.4. Cadeia produtiva da bovinocultura de corte	31
3. METODOLOGIA.....	36
3.1. Delineamento da pesquisa	36
3.2. Métodos e técnicas de coleta e análise de dados.....	38
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
4.1. Apresentação dos Casos Estudados	45
4.1.1. Caso A: Aliança Estratégica.....	48
4.1.2. Caso B: Integração Vertical	53
4.1.3. Caso C: Diferenciação do Produto	58
4.1.4. Caso D: Liderança em Custo em Sistema Extensivo	62
4.1.5. Caso E: Liderança em Custo em Sistema Intensivo.....	67
4.2. Análise Comparativa dos Dados	72
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista	93
APÊNDICE B - Carta de Apresentação	96
APÊNDICE C – Detalhes das Entrevistas.....	97
APÊNDICE D – Lista de Documentos Disponibilizados	98
ANEXOS	99
ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	99

1. INTRODUÇÃO

O setor agropecuário tem assumido o papel de protagonista na economia brasileira, tendo representado 21,46% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2015 (CEPEA, 2016). Neste cenário, a bovinocultura se destaca, uma vez que o Brasil é o segundo maior produtor e exportador de carne bovina do mundo (USDA, 2015). Segundo o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Universidade de São Paulo – CEPEA (2014), a receita advinda com a bovinocultura cresceu 14,18% no ano de 2014, sendo beneficiada por um cenário externo favorável, sustentado principalmente pelo mercado chinês. No tocante ao nível estadual, Goiás aparece como um tradicional produtor, detentor do terceiro maior rebanho bovino do país, com mais de 22 milhões de cabeças, sendo responsável por 10% de participação do rebanho nacional (IMB, 2013).

O segmento de carne bovina tem sofrido diversas transformações em sua matriz estrutural devido a incorporação de novas tecnologias que permitem potencializar sua produção. Ademais, a exploração de novas áreas geográficas tem levado a um aumento dos rebanhos nas regiões Centro-Oeste e Norte, diferentemente das regiões Sul e Sudeste, que têm que compartilhar espaço com a agricultura (OAIGEN, et al., 2013).

A história revela que a bovinocultura de corte, no Estado de Goiás, passou a ser reconhecida, nacionalmente, a partir do século XIX (ESTEVAM, 2004). No século XIX as propriedades produtoras de carne se dividiam entre a pecuária extensiva e agricultura de subsistência. Nesse tempo, a fazenda era tanto o local de moradia, quanto o local em se plantava e criava gado, comercializado principalmente junto ao triângulo mineiro e São Paulo. No final da década de 1950 o rebanho goiano cresceu de forma significativa e Goiás passou a ser o quinto Estado brasileiro em relação ao número de cabeças de gado.

Mas foi a partir de 1960, com o melhoramento das pastagens naturais e o emprego de novas tecnologias, que Goiás passou a ser visto como um expoente na produção de bovinocultura de corte. A partir de então, as funções no processo produtivo passaram a ser melhores definidas e os produtores ficaram menos dependentes do intermediário para realizar suas vendas (ESTEVAM, 2004).

No entanto, um maior desenvolvimento da bovinocultura de corte, em Goiás e no Brasil, se esbarra na ausência de estratégias e modelos que possibilitem compreender as relações entre as organizações que compõe esta conjuntura e que são responsáveis pela competitividade do setor. O estudo de Moura et al. (2016) buscou identificar de que forma os

produtores de carne bovina gerenciam sua produção. Os autores concluem que os produtores pouco utilizam ferramentas e informações gerenciais para a tomada de decisão, e detalham muitas informações de maneira informal, tanto produtores pequenos, quanto grandes produtores.

Em um ambiente empresarial cada vez mais concorrido, o papel da administração estratégica na busca por vantagens competitivas é evidenciado, já que envolve a capacidade e a competência da organização em se diferenciar de seus concorrentes (PORTER, 1996). O planejamento estratégico está relacionado com a prevenção, formulação de alternativas e ações necessárias para a organização se adaptar ao ambiente que em está inserida.

A gestão estratégica da cadeia produtiva é necessária para se alcançar a competitividade em Sistemas Agroindustriais (SAGs), que contempla todas as etapas de produção de um determinado produto do agronegócio (SAAB et al., 2009; CALEMAN et al., 2008). O SAG da bovinocultura de corte caracteriza-se por uma menor frequência de transações, uma vez que bovinos de corte são abatidos a partir dos dezoito meses de vida (frangos, por exemplo, são abatidos com 40 dias de vida, enquanto suínos levam entre quatro e seis meses) e pelo oportunismo entre frigoríficos e produtores.

Enquanto os setores de suíno e frango apresentam estratégias de formação de alianças em longo prazo entre fornecedores de insumos, produtores e comerciantes, com tendência a integração vertical, o setor de carne bovina carece de gerenciamento entre os elos que compõe sua cadeia produtiva (SAAB et al., 2009).

A cadeia de produção pode ser caracterizada em três fases: a primeira é aquela que fornece a matéria-prima inicial; a segunda é responsável por transformar a matéria-prima em produtos finais que serão entregues ao consumidor final; já a terceira consiste na comercialização, aquela que efetivamente distribui o produto até o consumidor final. Com a mudança de perfil do consumidor, cada vez mais exigente em relação a sistemas de produção sustentáveis, com certificação e rastreabilidade, faz-se necessário uma melhor coordenação entre os elos da cadeia de produção de carne bovina, que permita agregar valor ao seu produto (NASSAR et al., 2015; OAIGEN et al., 2013; CÉSAR et al., 2008).

Dentro da cadeia de produção de carne bovina, os pecuaristas são os agentes mais vulneráveis, devido ao fato de estarem localizados no centro da cadeia, com a presença de atores tanto à montante, como é o caso dos fornecedores de insumos, quanto à jusante, a exemplo dos frigoríficos e distribuidores atacadistas e varejistas. Esse cenário os afasta do mercado final e os envolvem em um ambiente de incertezas e oportunismos (PINTO et al., 2015). O aprimoramento dos modelos de negócios desses agentes, aliado a uma gestão

estratégica que relacione todos os elementos que fazem parte do sistema produtivo, poderia contribuir na resolução desses problemas.

Os modelos de negócios possibilitam caracterizar os aspectos de um negócio de forma holística e permite a visualização de todos os conceitos de um plano de gestão em apenas uma representação, como visto no *Business Model Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Desse modo, empresas de consultoria atuam de maneira a definir prioridades, solucionar problemas e tomar decisões que possibilitem agregar valor e conquistar vantagem competitiva.

A vantagem competitiva está atrelada à modelos de negócios que são voltados para a competitividade, já que estes modelos atenuam os pontos fracos e evidenciam os pontos fortes que acabam gerando valor para a organização. Tal valor é obtido a partir dos resultados entregues por todos os elementos envolvidos no negócio, a exemplo de fornecedores, clientes e canais de distribuição. (GASSMANN et al., 2014; TEECE, 2010).

É possível perceber, de forma clara, a interação entre esses elementos nas representações dos modelos de negócios. Entretanto, embora a abordagem sobre modelos de negócios seja amplamente discutida na literatura, autores como Achtenhagen et al. (2013), Brettel et al. (2012), Teece (2010), Zott et al. (2010) evidenciam a lacuna na literatura sobre a falta de consenso de pesquisadores sobre quais os elementos que os caracterizam.

Em um ambiente complexo, a exemplo da pecuária de corte, há uma necessidade de aprimorar e explorar as possibilidades oferecidas pelos modelos de negócios (MAGLIO; SPOHRER, 2013). Nesse sentido a Economia dos Custos de Transação (ECT) se mostra como uma perspectiva teórica capaz de contribuir com essa questão, já que apresenta o conceito de estrutura de governança e suas três formas: mercado, híbrido e hierarquia. Tanto o mercado, quanto a forma híbrida e a hierarquia apresentam vantagens e desvantagens que são inerentes à escolha, devendo-se mensurar se os benefícios de uma escolha serão superiores aos prejuízos (WILLIAMSON, 2010).

A importância da ECT dentro da gestão estratégica é evidenciada pelo estudo de Kenworthy e Verbeke (2015). Os autores identificaram quais as principais teorias usadas no estudo da administração estratégica e a ECT se destaca como a segunda teoria mais utilizada. Kenworthy e Verbeke (2015) entendem que essa teoria, emprestada da ciência econômica, tem contribuído no campo da administração estratégica nos últimos anos, incorporando perspectivas até então inexistentes.

De acordo com a problemática exposta nos parágrafos anteriores, o presente trabalho situa-se no campo de estudo da Administração Estratégica de negócios agroindustriais, na

busca pela competitividade e desenvolvimento dessas organizações, e procura responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as características dos modelos de negócios, sob a lógica das estratégias de governança, aplicada a produtores de carne bovina? Com base na questão de pesquisa proposta, delineou-se o objetivo geral deste estudo, que consiste em: **caracterizar modelos de negócios, sob a lógica das estratégias de governança, aplicada a produtores de carne bovina.**

Para atender ao objetivo geral proposto, os seguintes objetivos específicos são propostos para esta pesquisa:

- 1) identificar os principais elementos que caracterizam um modelo de negócio, inserindo nesses elementos a lógica da economia dos custos de transação;
- 2) descrever diferentes modelos de negócios para produtores de carne bovina;
- 3) identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos nos modelos descritos;

Os resultados desta pesquisa pretendem contribuir com diferentes áreas da literatura, já que, ao se propor identificar os elementos mínimos que caracterizam um modelo de negócio, este estudo anseia preencher a lacuna teórica evidenciada por autores como Achtenhagen et al. (2013) e Brettel et al. (2012), em relação a falta de consenso sobre tais elementos. Ademais, espera-se que os resultados obtidos permitam aprimorar os modelos de negócios de produtores de carne bovina, considerado bastante relevante para a economia nacional, mas que sofre com estratégias falhas em sua cadeia produtiva (SAAB et al., 2009; OAIGEN, et al., 2013). É importante ressaltar que todo o levantamento de dados ocorreu antes da chamada “operação carne fraca”, escândalo de carne adulterada no Brasil, deflagrado em março de 2017, envolvendo as principais empresas do setor, e que poderiam alterar os resultados.

Também é interesse da pesquisa discutir questões consideradas relevantes para o agronegócio, como a importância da profissionalização do setor e das alianças firmadas, e tratá-las sobre a perspectiva da estrutura de governança. Sobretudo, enseja-se que este estudo abra caminho para novas pesquisas ou pesquisas complementares.

Na sequência, este trabalho apresenta a fundamentação teórica, incluindo tópicos relacionados ao tema de estudo, sobre Modelos de Negócios, Estrutura de Governança e Cadeia Produtiva da Bovinocultura de Corte. Posteriormente são apresentadas a metodologia, com as especificações da operacionalização da pesquisa, a análise dos resultados coletados e as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Modelos de negócios

A literatura tenta explicar o porquê da diferença de desempenho entre as organizações de diversas formas, seja pela análise da política interna da empresa, pela peculiaridade de atividades e processos, por meio de alianças e acordos externos firmados, dentre outros. Contudo, há um conceito que contempla aspectos como estratégia, inovação e uma visão holística do ambiente em que a organização está inserida. Trata-se dos modelos de negócios (CHESBROUGH, 2010; CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010).

Uma organização pode ser comparada a uma árvore, onde as raízes consistem nas principais competências, aquelas que conseguirão extrair nutrientes do solo; os troncos como os principais processos, responsáveis por levar os nutrientes do solo para formação das flores e frutos, que por sua vez, seriam os produtos finais, consumidos pelo mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

No entanto, para se ter uma visão mais ampla da árvore, é necessário visualizar a floresta como um todo, uma vez que este é o ambiente em que a árvore está inserida, e se atentar para as outras árvores que já estão estabelecidas e para aquelas que estão crescendo ao seu redor. Essa analogia das relações da árvore com o solo e com as outras árvores da floresta consiste no modelo de negócio (PRAHALAD; HAMEL, 1990; OSTERWALDER et al., 2005).

Os modelos de negócios apresentam uma visão ampla da organização, já que abrangem todos os aspectos que são responsáveis pela geração de valor e criação de vantagem competitiva, como a ameaça de novos entrantes e oportunidades de aumento no desempenho (AMIT; ZOTT, 2008; CHESBROUGH, 2010).

Para atingir esses objetivos, os modelos de negócios devem apresentar conceitos claros e uma linguagem comum e de fácil entendimento, de modo que a organização deve conceber os modelos de negócios como ferramenta fundamental para auxiliar os gestores na tomada de decisão. Os modelos de negócios devem ser colocados de forma clara aos demais membros que fazem parte daquele ambiente, de modo que todos o possam compreender (AMIT; ZOTT, 2010).

A compreensão dos conceitos de modelos de negócios auxilia os gestores de diversas maneiras, pois permite identificar as competências principais da organização (*core competence*) e quais aspectos podem ser melhorados; auxiliar na reestruturação dos processos

internos da organização; promover a realocação de pessoal nas áreas onde eles podem render mais; estimular a criação de soluções criativas que contribuem para um melhor funcionamento do modelo de negócio; compreender quais atividades devem ser realizadas internamente e quais devem ser buscadas junto ao mercado (CHESBROUGH, 2003; TEECE, 2010; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Entretanto, o conceito sobre modelos de negócios ainda apresenta divergências entre autores. Para Shafer et al. (2005), modelo de negócio é a representação das principais escolhas estratégicas que são usadas para gerar valor para a organização. Já Osterwalter et al. (2005) entendem modelo de negócio como a estrutura que rege as transações entre a organização e seus parceiros de troca. De acordo com Brettel et al. (2012), essas diferentes definições relacionadas à modelo de negócio é vista como obstáculo para o progresso da área. O Quadro 1 destaca as principais funções dos modelos de negócios na visão de diferentes autores.

Quadro 1: Principais funções dos modelos de negócios

Autores	Função
Chesbrough (2010)	Integrar a unidade de negócio ao ambiente em que a organização está inserida.
Casadesus-Masanell e Ricart (2010)	Identificar qual é o nicho de clientes da organização e levar o valor proposto até eles.
Amit e Zott (2010)	Integrar pessoas e processos como forma de dispersar a cultura da organização.
Porter (1985)	Definir a posição da empresa em relação aos seus concorrentes, clientes e fornecedores.
Teece (2010)	Proporcionar uma estrutura que conecte as atividades de uma organização às demandas do mercado, aos canais de relacionamento e à criação de valor.
Osterwalder e Pigneur (2010)	Representar as relações, interações e trocas entre os elementos que compõe o negócio da organização, de forma a coordenar a criação, a captura e a entrega de valor.
Demil e Lecocq (2010)	Incorporar custos e receitas à análise da cadeia de valor do negócio

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para Casadesus-Masanell e Ricart (2010) os modelos de negócios buscam representar a forma de atuação de uma organização e o meio de como esta cria valor para seus *stakeholders*. Já Teece (2010), diz que o objetivo de um modelo de negócio é proporcionar uma estrutura que conecte as atividades de uma organização às demandas de mercado, aos canais de relacionamento e à criação de valor.

Trimi e Berbegal-Mirabent (2012) relacionam modelo de negócio ao que deve ser feito para entregar valor ao cliente e receber o retorno para sustentar o desenvolvimento de uma

organização. Para Amit e Zott (2001), é o modelo de negócio que estabelece a estruturação de toda operacionalização de uma organização e assim gera valor por meio da exploração de oportunidades. Segundo Tikkanen et al. (2005), modelo de negócio pode ser definido como um conjunto de diversos componentes que, ao se relacionarem, criam valor para organização.

Embora não haja unanimidade sobre o conceito que define modelos de negócios na literatura, as definições destes autores convergem no sentido de coordenação estratégica dos diversos elementos que fazem parte do negócio de uma empresa a fim de gerar valor e proporcionar vantagens competitivas para a mesma. O presente estudo adota essa percepção para a definição de modelos de negócios.

A fim de facilitar o entendimento sobre o assunto, Casadesus-Masanell e Ricart (2010) comparam um modelo de negócio a um carro, que é composto por diversos componentes. Os autores defendem a ideia de que cada componente individualmente não consegue fazer o veículo andar, sendo a interação entre os componentes o que interessa ao motorista, uma vez que é a partir dessas comunicações que o carro funciona e assim cria-se valor a esse ativo. Da mesma forma estão os componentes de um modelo de negócio que, ao se relacionarem, geram valor para a organização, que neste exemplo é análoga ao motorista do carro.

Assim como a conceituação, os componentes de um modelo de negócio e sua forma de representação gráfica também variam entre os autores. Pereira e Caetano (2015), a fim de proporem um modelo de negócio conceitual para companhias aéreas, identificaram 38 diferentes componentes de quatro correntes estratégicas citadas na literatura entre os anos de 2005 a 2014. O Quadro 2 destaca os principais elementos que compõe um modelo de negócio de acordo com o entendimento de diferentes autores.

Quadro 2: Componentes de modelos de negócios na visão de diferentes autores

Autor	Componentes
Baden-Fuller e Mangematin (2013)	Segmento de clientes; proposta de valor; integração entre <i>stakeholders</i> ;
Gassmann et al. (2014)	Segmentos de clientes; proposta de valor; geração de receitas;
Osterwalder e Pigneur (2010)	Segmento de clientes; proposta de valor; canal de distribuição; relacionamento com clientes; fluxo de receitas; recursos-chave; atividades-chave; parcerias-chave e estrutura de custo;
Shafer et al. (2005)	Segmento de clientes; proposta de valor; recursos; competências específicas; proposta de valor;

(Continua)

(Conclusão)

Autor	Componentes
Markides e Geroski (2005)	Segmento de clientes; canais de distribuição; parcerias; recursos e exploração de vantagens trazidas pela antecipação;
Im e Cho (2013)	Proposta de valor; segmento de clientes; recursos; parcerias; canais de distribuição; modelo de receita;
Mason e Spring (2011)	Recursos-chave; proposta de valor; parcerias; segmento de clientes;

Fonte: Pereira e Caetano (2015), adaptado pelo autor.

O modelo de negócio proposto por Chesbrough e Rosebloom (2002) é constituído por proposta de valor; mercado ou segmento alvo; estrutura de cadeia de valor para criação e distribuição de ativos; especificidade do produto ou serviço; estrutura de custos; rede de valores que integra fornecedores e clientes; elaboração de estratégia competitiva. O modelo de Teece (2010) contém segmento alvo; valor do produto ou serviço que será entregue ao cliente; integração de tecnologia; estrutura de custo e captura e criação de vantagens competitivas.

Para Shafer et al. (2005), os principais elementos que caracterizam um modelo de negócio são: proposta de valor; recursos; clientes; competências específicas e rede de valor. Já Gassmann et al. (2014), por sua vez, representam seu modelo de negócio, voltado para companhias aéreas, contendo: identificação dos clientes alvos; proposta de valor aos clientes; criação de valor na organização e geração de receitas.

O alto dinamismo do ambiente empresarial gera uma demanda por ferramentas que possibilitem simplificar a relação entre a organização e seus diversos *stakeholders*. Um bom modelo de negócio deve sistematizar diferentes conceitos e ser claro quanto ao que está sendo abordado, de maneira que os diversos elementos que o compõe permitam se comunicar em uma linguagem única e com um objetivo em comum. Por meio do conceito de *Design Thinking*, metodologia que permite a criação de soluções criativas para resolução de problemas, Osterwalder e Pigneur (2010) conceberam o *Business Model Generation Canvas*.

A metodologia *Canvas* pode ser utilizada tanto por empresas iniciantes, assessorando em seu ciclo de aprendizagem, quanto por empresas já consolidadas no mercado, contribuindo com as inovações de sua cadeia de valor. O método *Canvas* possibilita que, por meio de um exercício de autorreflexão, a empresa identifique falhas e ameaças em seus componentes, estimulando o desenvolvimento de soluções criativas para os negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; TRIMI; BERBEGAL-MIRABENT, 2012).

Este modelo auxilia a empresa na tomada de decisão e no desenvolvimento do negócio ao estabelecer uma relação entre nove componentes, os quais se referem a quatro campos:

produto, cliente, infraestrutura e finanças. Neste modelo, todos os quadrantes devem ser questionados e revisados, de forma que as perguntas “como obter lucro?”, “quem é meu cliente?”, “o que é valor para meu cliente?”, e “quanto custa satisfazer meu cliente?” devem ser feitas constantemente, de modo que as respostas a essas perguntas alcancem o melhor desempenho possível.

Os nove elementos que compõe o *Business Model Canvas* e permitem a captura de valor e a obtenção de vantagem competitiva a uma organização são: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, atividades-chave, recursos-chave, parceiros-chave e estrutura de custo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). O Quadro 3 apresenta a definição de cada um dos nove elementos que compõe o modelo *Canvas*.

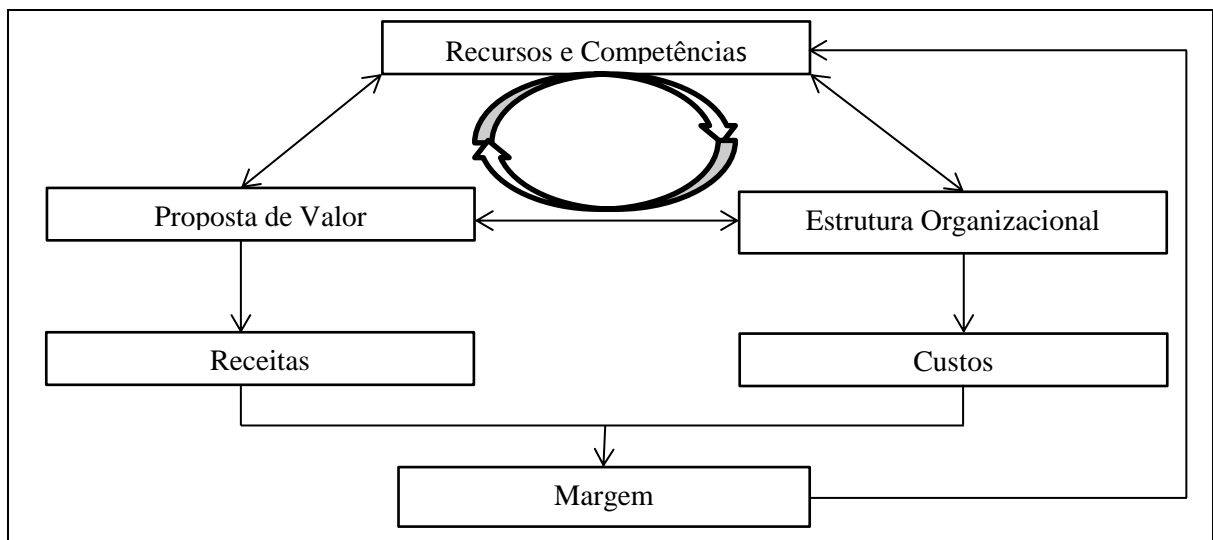
Quadro 3: Modelo de Negócio Canvas

Elemento	Definição
Segmento de cliente	Define qual o nicho de clientes, sejam pessoas ou empresas, que a organização visa atender. A organização deve conhecer as necessidades de seus clientes, procurando satisfazê-las em troca de retorno financeiro.
Proposta de valor	É o diferencial que justifica o porquê dos consumidores optarem por escolher uma empresa em detrimento de sua concorrente. Esse elemento descreve de forma simplificada qual é o valor que a organização oferece, ou seja, de que forma ela se propõe a satisfazer a necessidade de seus clientes.
Canais	Dizem respeito à forma com que a organização entregará valor para seu cliente. Os canais compreendem os pontos de contato da empresa para com seus clientes e são divididos em: canais de comunicação, canais de distribuição e canais de vendas.
Relacionamento com clientes	Descreve o tipo de relação que uma organização visa estabelecer com seu segmento de clientes. Esse elemento é de grande importância para a coordenação de um modelo de negócio, já que atua na experiência que cada cliente têm com empresa.
Fontes de renda	Representam os ganhos financeiros obtidos pela empresa a partir do seu segmento de clientes. As receitas podem ser auferidas de diversas formas, como venda de produtos, prestação de serviços, aplicações financeiras e recebimento de <i>royalties</i> .
Recursos-chave	Compreendem os principais recursos necessários para execução do modelo de negócio de uma empresa. Estes recursos podem ser tangíveis, como recursos financeiros, máquinas e equipamentos, e intangíveis, a exemplo do intelectual humano.
Atividades-chave	Consistem nas ações mais importantes que a empresa deve realizar para permitir a execução de seu modelo de negócio e consequentemente a criação de valor para seu cliente.
Parceiros-chave	Constituem a rede de fornecedores e parceiros potenciais que suprirão o funcionamento do modelo de negócio da organização.
Estrutura de custos	Descreve todos os custos envolvidos na operacionalização de um modelo de negócio, sejam eles fixos ou variáveis.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Osterwalder e Pigneur (2010).

Já o modelo proposto por Demil e Lecocq (2010) é composto de outra maneira. Os autores, com intuito de explorarem a interação criada entre os componentes do modelo de negócio do *Arsenal Football Club*, clube de futebol inglês, utilizaram em seu estudo um modelo de negócio do tipo “*Rcov*”, composto por três componentes principais: recursos e competências; estrutura organizacional e entrega de valor. A Figura 1 destaca os componentes do modelo de negócio “*Rcov*”.

Figura 1: Estrutura de Governança dos modelos de negócios adotados nos cinco casos estudados



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Demil e Lecocq (2010).

O componente “recursos e competências” consiste nas fontes de receita produzidas internamente ou adquiridos junto ao mercado, enquanto as competências referem-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes que acompanham os indivíduos responsáveis por gerenciar os recursos da organização. As competências dos vários indivíduos, combinadas, são capazes de gerar novos produtos.

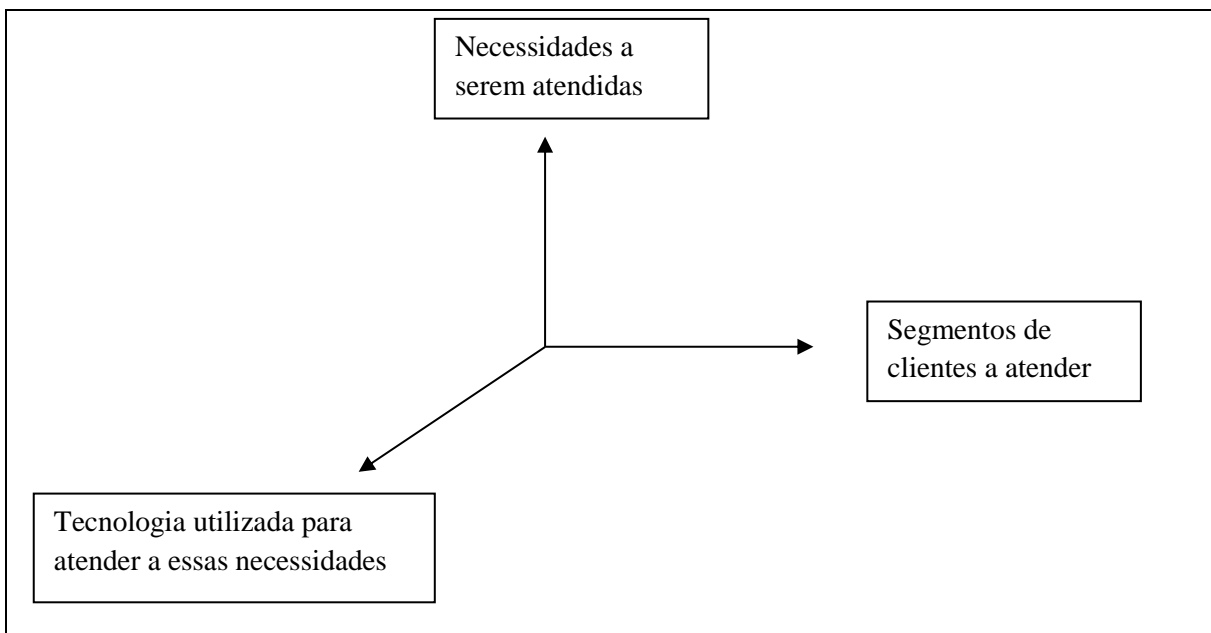
O elemento “estrutura organizacional” compreende as relações que a organização estabelece com outros atores a fim de garantir o funcionamento de seu negócio. Aqui estão inseridos outros elementos, como a cadeia de valor, os processos envolvidos nas atividades e a relação da empresa com seus *stakeholders*.

Já a “proposta de valor” é um elemento que diz respeito ao valor oferecido pela organização em forma de produtos ou serviços, ou seja, a maneira com que se propõe a atender seus *stakeholders*. O valor dessa proposta abrange a relação entre a organização e seus atores, e os recursos que são utilizados para respaldar essa relação. Nota-se que embora

retratado de maneira completamente diferente do *Canvas*, a estrutura e a finalidade dos dois modelos são as mesmas: gerar valor para seu cliente.

O modelo “*Rcov*” se sustenta na prerrogativa de que o aumento no desempenho de uma organização é resultado da interação entre seus recursos, a forma com que seu negócio é organizado e a capacidade de inovar sua proposta de valor no mercado. A escolha do *Arsenal* se deve ao fato de que esse clube sofreu grandes transformações durante os 10 anos em que foi pesquisado (entre 1999 e 2009), aumentando seu faturamento em mais de cinco vezes durante esse período. Foi observado que a mudança em seus recursos, como a obtenção de um estádio maior e mais moderno, levou a mudanças na sua estrutura organizacional, com o estabelecimento de parcerias com novos patrocinadores, o que refletiu em sua proposta de valor, uma vez que obteve novas oportunidades com vendas de camisetas e publicidade em um canal de televisão próprio (DEMIL; LECOCQ, 2010). A Figura 2 apresenta outra representação de modelo de negócio, proposto por Abell.

Figura 2: Modelo de Negócio Tridimensional



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Abell (1991).

Abell (1991) também propõe um modelo estruturado em três dimensões, contendo: grupos de clientes; necessidades dos clientes a serem atendidas e as tecnologias utilizadas para atender a essas necessidades. Este modelo dá ênfase no cliente em detrimento da própria organização e explora o que está por de trás do produto final, isto é, a aplicação de recursos necessários para atender as demandas de um determinado segmento de clientes.

A literatura registra diferentes componentes de modelos de negócios, de acordo com as definições de diversos autores sobre o assunto. No entanto pode-se notar que alguns componentes aparecem com mais frequência nessa diversidade de modelos, mesmo que algumas vezes sejam descritas de forma diferente por um ou outro autor. O Quadro 4 traz os seis componentes mínimos presentes em um modelo de negócio e os autores que os citaram.

Quadro 4: Componentes que caracterizam um modelo de negócio

Categoria	Componente	Autores
1	Segmento de clientes	Chesbrough e Rosebloom (2002); Markides e Geroski (2005); Teece (2010); Osterwalder e Pigneur (2010); Mason e Spring (2011); Im e Cho (2013); Baden-Fuller e Mangematin (2013); Abell (1991);
2	Proposta de valor	Chesbrough e Rosebloom (2002); Markides e Geroski (2005); Teece (2010); Osterwalder e Pigneur (2010); Baden-Fuller e Mangematin (2013); Im e Cho (2013); Abell (1991);
3	Estrutura de custos	Chesbrough e Rosebloom (2002); Teece (2010); Osterwalder e Pigneur (2010); Baden-Fuller e Mangematin (2013);
4	Canais de distribuição	Chesbrough e Rosebloom (2002); Markides e Geroski (2005); Osterwalder e Pigneur (2010); Mason e Spring (2011); Im e Cho (2013); Baden-Fuller e Mangematin(2013);
5	Parcerias	Osterwalder e Pigneur (2010); Demil e Lecocq (2010); Im e Cho (2013); Chesbrough e Rosebloom (2002);
6	Recursos e competências principais	Demil e Lecocq (2010); Osterwalder e Pigneur (2010); Baden-Fuller e Mangematin (2013); Im e Cho (2013); Abell (1991);

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os seis componentes apresentados no Quadro 4 são: segmento de clientes; proposta de valor; estrutura de custo; canais de distribuição; parcerias; e recursos e competências. Embora a literatura cite outros elementos, além daqueles destacados no parágrafo anterior, este estudo entende que os 6 elementos que fazem parte dessa categorização contêm, de alguma forma, aqueles que fazem parte da categorização de outros autores.

Muito se discute sobre a adoção de um modelo de negócio ideal ou a ilusão de um modelo “perfeito”. Chesbrough (2010) ressalta que um mesmo modelo de negócio pode promover diferentes resultados em diferentes organizações, uma vez que um modelo de negócio que obteve bons resultados em determinada empresa não pode ser confundido com uma receita ou uma fórmula pronta para se alcançar o sucesso.

A escolha por um modelo viável consiste em um desafio para cada organização, uma vez que um bom modelo de negócio, além de criar valor dentro de um determinado ramo de negócio deve se adaptar as peculiaridades inerentes a cada segmento (REUVER et al., 2013). Na prática isso pode ser visto dentro de um ambiente como o da Fórmula 1, esporte automobilístico mais popular do mundo, onde as características dos modelos de negócios de cada equipe estão associadas a seus níveis de desempenho (AVERSA et al., 2015).

Nesse sentido, Aversa et al. (2015) destacam que uma mesma organização pode aplicar mais de um modelo de negócio simultaneamente, como é o caso da *Amazon*, empresa que utiliza a mesma plataforma virtual para vender diferentes produtos e serviços para segmentos de clientes distintos.

Achtenhagen et al. (2013) alertam, no entanto, que o modelo de negócio deve ser constantemente revisado. Por mais tempo que uma organização tenha êxito com algum modelo adotado é preciso realizar mudanças, já que as rápidas transformações do mercado provocam o surgimento de novas exigências, sendo preciso se adaptar as novas necessidades.

Se por um lado o modelo de negócio é composto por diferentes elementos, por outro é a maneira como esses elementos se interagem que gera valor para organização. Essa interação pode se dar por diferentes formas: alto grau de integração vertical destes elementos por parte de uma mesma organização; relações sustentadas por contratos de longo prazo; transações de mercado, entre outras. Isto posto, a ECT se mostra como uma perspectiva teórica capaz de dar sustentação a essa questão, e seus fundamentos serão tratados na próxima seção.

2.2. Estrutura de Governança

A característica de cada componente de um modelo de negócio reflete uma escolha estratégica feita pela organização e que gera consequências distintas (CASADESUS-MASANELL; RICART, 2010). Segundo os autores, o grau de integração entre os componentes do modelo de negócio é uma escolha que cabe a organização fazer, optando, por exemplo, entre possuir um comboio de caminhões ou alugá-lo.

Para tratar sobre diferentes modelos de negócios para bovinocultura de corte, a Economia dos Custos de Transação (ECT) se mostra bastante pertinente. Para Williamson (1985), tal perspectiva teórica pode ser aplicada em várias áreas, tais como Administração, Economia, Estratégia e Contabilidade, e baseia-se na questão entre o fazer e o comprar, destacando aquilo que deve ser incorporado aos limites da organização e aquilo que deve ser adquirido junto ao mercado.

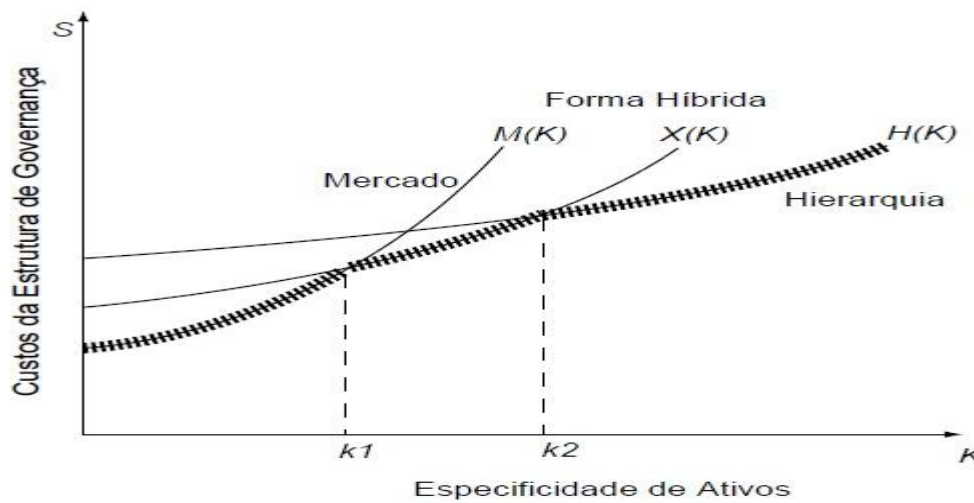
O primeiro autor a discutir esse assunto foi Coase (1937), que publicou o artigo “A Natureza da Firma”, onde questionava a razão da existência das firmas. Tal artigo traz uma crítica do autor ao sistema econômico clássico, que considera que as relações são controladas automaticamente pelo mercado e os fatores de produção são controlados por mecanismos de preço. Para o autor, essa visão não pode ser generalizada, e aponta que as firmas se estabelecem não apenas com o ideal de produção, como também para reduzir os custos de mercado, denominados de custos de transação.

Posteriormente, Williamson (1985) deu continuidade a teoria de Coase, definindo custos de transação como aqueles custos relacionadas à contratação. Ademais, foi estabelecido três diferentes formas de estrutura de governança adotadas pelas organizações: **mercado**, **híbrido** ou **hierarquia**. As organizações, por meio da forma de estrutura de governança adotada, conseguem controlar os custos de transação, interferindo no seu aumento ou na sua redução.

O mercado é determinado por preços, onde os envolvidos não possuem relação de dependência e as transações ocorrem de forma isolada, sem a necessidade de haver uma nova troca. A forma hierárquica é representada pelas relações verticais, na forma de incorporação das transações por uma mesma organização, e apresenta um forte controle gerencial e um fraco incentivo externo. A forma híbrida, por sua vez, se caracteriza pela ausência de incorporação de atividades, mas pela presença de um controle adicional que não há em relações de mercado e as relações são regidas por contratos (WILLIAMSON, 1985; NORTH, 1990).

A ECT explica a magnitude dos custos de transação por meio de três fatores: frequência, incerteza e especificidade de ativos. A frequência se relaciona à regularidade com que as transações ocorrem, de forma que, em um cenário de alta frequência, a incorporação dessas atividades pela organização seja mais vantajosa, já que permite a redução dos custos de interação. Já a incerteza se refere aos danos trazidos por eventuais alterações em uma relação entre cliente e fornecedor, de modo que quanto maior a incerteza, maiores serão os custos de transação. A especificidade de ativos, por sua vez, é considerada a principal característica da ECT e compreende a autonomia que a empresa tem sobre um ativo, independente de sua relação com clientes e fornecedores (WILLIAMSON, 1985). Essa relação pode ser vista na Figura 3.

Figura 3: Custo da Estrutura de Governança como Função da Especificidade de Ativos



Fonte: Cabral (2004).

Ao revisar a teoria da firma, analisando a complexidade dos contratos, Williamson (1985) chegou à seguinte conclusão: se os ativos que fazem parte da relação entre empresa e terceirizados são genéricos, o mercado consegue atender a essa demanda. Contudo, quanto maior a especificidade do ativo, maior será a dependência de terceiros, ou seja, maior o risco do mercado não conseguir atender suas necessidades.

Investimentos apoiados por ativos específicos assumem um grande risco, uma vez que sua substituição provavelmente traria variações nos resultados. Como exemplo, pode-se citar a dependência que uma organização desenvolveu por um indivíduo, ativo humano, que por meio de seu conhecimento e de sua experiência se tornou peça fundamental dentro de uma organização. Logo, se não houvesse especificidade em ativos, não haveria o porquê de se optar pela hierarquia, já que todos os ativos seriam facilmente encontrados no mercado. Além dos três fatores citados acima, frequência, incerteza e especificidade de ativos, nas relações de troca, a organização tem que lidar com problemas relacionados à racionalidade limitada e ao oportunismo.

A racionalidade limitada consiste em um pressuposto que contribui com a ECT, e procura entender o fato de os agentes econômicos tomarem decisões complexas envoltas por contratos incompletos, uma vez que a dinâmica do ambiente e outros aspectos da situação são desconhecidos. As contingências oneram os contratos, de forma que os agentes acabam deixando de colocar algumas cláusulas no contrato a fim de reduzir custos. O grau de credibilidade dos agentes envolvidos é um fator que contribui para reduzir as incertezas e aumentar a confiança para se firmar contratos e transações com o mercado (KATO; MARGARIDO, 2000; WILLIAMSON, 2010).

Outro pressuposto que contribui com o entendimento da ECT é o “oportunismo”, que aborda o fato dos agentes econômicos perseguirem seu próprio interesse. Esse pressuposto se assemelha ao que é tratado na Teoria da Agência, onde alguns agentes possuem mais informações do que outros e assim procuram tirar vantagens de tal situação (KATO; MARGARIDO, 2000).

Não se pode, no entanto, analisar a questão do “fazer” e “comprar” levando em consideração apenas as características e pressupostos dos custos de transação. Fatores como a qualidade dos produtos e serviços prestados também podem influenciar na busca por vantagens competitivas, e devem ser consideradas (COLES; HESTERLY, 1998).

Cada estrutura de governança (mercado, hierarquia ou forma híbrida) apresenta vantagens e desvantagens e divide opinião entre os autores. Venkatesan (1992) critica a forma hierárquica e diz que as empresas não devem investir recursos em atividades que não agregam valor para os clientes. Chesbrough e Teece (1996) corroboram com essa ideia e entendem que a terceirização de “atividades-meio”, aquelas que não apresentam relação direta com a atividade principal da empresa, gera flexibilidade e melhora a competitividade da organização. Silva et al. (2009) também criticam a forma hierárquica, pois entendem que a escolha por esse tipo de estratégia acarreta altos custos de manutenção em diferentes atividades, seja em momentos de bonança, seja em momentos de crise.

Chesbrough (2003) diz que o isolamento, oriundo da integração vertical, prejudica a organização, já que a troca de experiências entre diferentes organizações, em um ambiente que exige respostas imediatas às novas exigências dos clientes, é necessária. Segundo o autor uma organização fechada, isto é, que não se comunica com agentes externos, perde oportunidades de explorar novas ideias e novos mercados. Dessa forma, abordagens como a *Open Innovation*, que consiste em um conjunto de empresas interconectadas em prol de oferecer algo novo ao consumidor, agregam desempenho à cadeia de valor.

Serio e Sampaio (2001) discordam dos autores acima e entendem que a terceirização de atividades pode levar a ausência de competências essenciais para organização. Williamson (1991) destaca que a forma hierárquica entrega maior segurança e reduz o grau de incerteza principalmente em relação ao fornecimento de insumos, uma vez que é a própria organização que abastece a cadeia. Dentre as incertezas estão: eventos ambientais imprevisíveis que afetam as atividades de agentes ligados a cadeia produtiva, como secas e enchentes; erros de projeção de demandas; falhas no fornecimento de insumos, dentre outros.

O estudo de Piccoli et al. (2011) compara o valor de mercado e o desempenho de empresas com maior e menor grau de verticalização, listadas na BOVESPA e conclui que as

empresas verticalizadas (forma hierárquica) possuem maior desempenho e valor de mercado, se comparadas as empresas menos verticalizadas.

A forma hierárquica permite a formação de rotinas dentro de uma organização, que traz uma ideia de tolerância entre as relações internas. Se, mesmo conhecendo uma rotina, há momentos imprevisíveis, difíceis de lidar, quando se opta em terceirizar atividades, essas eventualidades se fazem presentes de maneira constante (WILLIAMSON, 1991).

No embate entre os modelos verticais e horizontais, Serio e Sampaio (2001) apontam que a veloz dinâmica do mercado não permite ter uma certeza sobre qual tipo de estrutura trará melhor resultado, porém destaca que a opção pela estrutura de mercado seria mais propícia para setores que competem por custos, como as *commodities*, enquanto a estrutura hierárquica seria indicada para empresas que buscam a diferenciação dos produtos e serviços no mercado.

Tal conclusão corrobora com a pesquisa de Monteverde e Teece (1982), evidenciando que a integração vertical seria mais adequada para setores que trabalham com ofertas mais elaboradas. Logo, todas as formas de governança apresentam vantagens e desvantagens em sua estrutura e deve-se saber extrair os pontos fortes da forma adotada (WILLIAMSON, 2010). O Quadro 5 apresenta vantagens e desvantagens da integração vertical.

Quadro 5: Vantagens e desvantagens da integração vertical

Vantagens	Desvantagens
Aproveitamento da capacidade ociosa	Necessidade de maior capacidade de produção
Garantia de fornecimento de insumos	Aumento de custos para desenvolvimento de itens específicos
Menor variação do nível de atividade produtiva	Redução do trabalho de gestão de estoques intermediários
Maior independência em relação ao mercado	Ausência de troca de experiências com agentes externos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Castanheira et al. (2011) e Serio e Sampaio (2001).

Nos últimos anos, uma grande quantidade de empresas optou pela terceirização, uma parte delas em busca de redução de custos, enquanto outra parte fez a opção acreditando que a terceirização de diversas atividades fosse uma tendência de mercado. No entanto, o mercado está sinalizando um retorno à verticalização, com a reincorporação de tarefas outrora terceirizadas (CABRAL et al., 2014; QUEVEDO-SILVA; FOSCACHES, 2015). Esse movimento evidencia que as organizações buscam adequar suas estratégias à dinâmica do mercado.

Para Kumar et al. (2015), o sucesso de um negócio parte de uma perspectiva em que a vantagem competitiva esteja baseada na própria organização, para outra, que esteja focada nos nós de um ecossistema, onde os produtos e processos de uma empresa afetam um ou mais ecossistemas. Há uma tendência para que as organizações passem a desenvolver suas atividades dentro de um conjunto de organizações interconectadas, a fim de oferecer melhores resultados aos consumidores.

Os ecossistemas de negócios são compostos por um conjunto de nós interligados, ocupados por uma ou mais entidades nodais, que participam desde a produção, constituída por *players* a jusante dessa etapa, tais como fornecedores de matéria-prima, e por *players* a montante, inseridos na fase de consumo e pós-consumo, tais como empresas de avaliação. Alguns fatores levam a transição de empresas individualizadas para ecossistemas, tais como a possibilidade de distribuir tarefas, a redução de custos e a contribuição de entidades externas que agregam na parte operacional (Kumar et al., 2015).

No tocante as pesquisas científicas que envolvem a ECT, Wander (2013) destaca a necessidade por mais estudos voltados para o setor do agronegócio, uma vez que a maioria dos estudos sobre o tema se concentra na indústria. Para Zylbersztajn (2005), o setor agrícola concentra um grande número de contratos entre produtores, fornecedores de insumos, canais de distribuição, dentre outros e os contratos que envolvem esse setor são tão complexos como em qualquer outro segmento.

O estudo de Oliveira et al. (2014) buscou comparar as formas de transação da cadeia produtiva bovina, suína e de frango. Ao se analisar o ciclo de produção dos três ramos, tempo percorrido entre o nascimento do animal até o seu abate, percebe-se que o segmento de frango apresenta a maior frequência, 45 dias, o ciclo de suínos tem média de 120 dias, enquanto o ciclo bovino chega a demorar até 30 meses. Há também outros segmentos da pecuária de corte, mas eles não são explorados neste trabalho.

Wander (2013) conclui que a alta frequência justifica os baixos custos de transações, uma vez que os parceiros de transação acabam adquirindo confiança mútua, como visto no caso de produtores de leite em São Carlos/SP. De acordo com o entendimento de Wander (2013), é formulada a seguinte proposição:

P1: a menor frequência do ciclo de produção bovino é o fator predominante que diferencia a coordenação do SAG bovino em relação aos SAGs suíno e de frango.

A próxima seção deste trabalho visa caracterizar os elementos que definem um modelo de negócio inserindo os princípios e pressupostos da ECT, discorridos nessa seção.

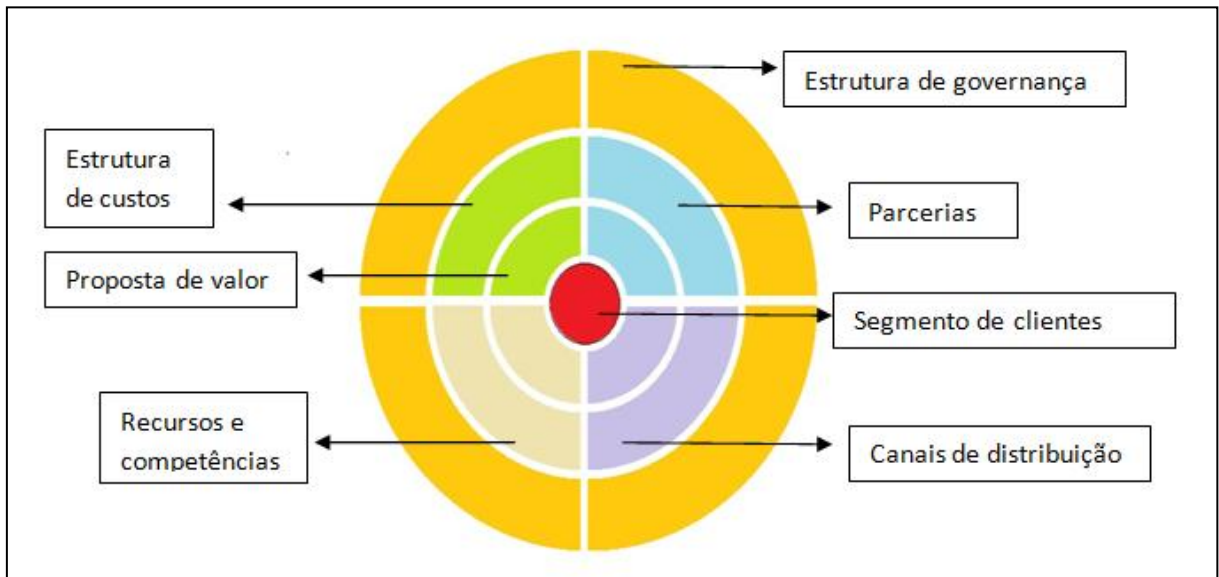
2.3. Caracterização de um modelo de negócio

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados que respondem ao primeiro objetivo específico deste trabalho. A partir da revisão teórica foram extraídos seis elementos necessários para caracterização de um modelo de negócio. Tais elementos são: segmentos de clientes; proposta de valor; estrutura de custos; canais de distribuição; parcerias; recursos e competências principais.

Contudo, ao introduzir os conceitos da ECT na caracterização de um modelo de negócio, este estudo entende que as relações estratégicas contemplam não apenas estes seis elementos, mas também a forma como se dá a estratégia de governança da organização, seja hierárquica, mercado ou híbrida. Assim, entende-se que, entre os seis elementos presentes no Quadro 3 deste estudo, insere-se um sétimo elemento, que se trata da “estrutura de governança” da organização, elemento que rege o funcionamento do negócio e caracteriza as interações entre os demais elementos.

Nesse sentido, o elemento “estrutura de governança” envolve a forma como os elementos “parcerias”, “canais de distribuição”, “estrutura de custos” e “recursos e competências” se interagem para criar uma “proposta de valor” que atenda a um determinado “segmento de clientes”. Desse modo, o presente estudo entende que são estes sete elementos que caracterizam um modelo de negócio de acordo com a lógica da ECT, o que responde ao primeiro objetivo específico deste trabalho. A representação destes elementos pode ser vista na Figura 4.

Figura 4: Representação do Modelo de Negócio Proposto



Fonte: Elaborado pelo autor.

A representação gráfica permite simplificar a discussão sobre um determinado assunto e a literatura apresenta diferentes tipos de representações sobre modelos de negócios: diagrama, como no modelo de Osterwalder e Pigneur (2010); fluxograma, como visto no modelo de Demil e Lecoq (2010), dentre outros. Para Carvalho (2005), o desenvolvimento de um modelo gráfico é constituído em quatro etapas: a primeira é a identificação de cada elemento em sequência, dando uma ideia de progressão de eventos; a segunda consiste na definição do posicionamento dos elementos identificados; a terceira é a ilustração das relações que compõe tal modelo; por fim, a quarta etapa é a criação de uma estrutura capaz de identificar cada elemento.

A representação do modelo de negócio proposto cumpre as etapas estabelecidas por Carvalho (2005), embora esteja adaptada para uma forma circular. Neste modelo, a Estrutura de governança se estabelece na primeira camada ou camada mais externa, envolve os outros quatro elementos inseridos na segunda camada: Recursos e Competências, Estrutura de Custos, Parcerias e Canais de Distribuição. A terceira camada do modelo representa a Proposta de Valor, que é resultado da interação dos quatro elementos pertencentes à segunda camada. A camada central, por sua vez, é onde se estabelece o Segmento de Clientes do qual a organização irá entregar sua proposta de valor.

Os quatro elementos situados na segunda camada podem apresentar Estruturas de Governança distintas, de modo que em uma organização os Recursos e Competências apresentem forma hierárquica e a Estrutura de Custos apresente forma híbrida ou se sustente pelo mercado. De acordo com essa caracterização, um mesmo elemento pode apresentar mais

de uma estrutura de governança. Um exemplo disso pode ser ilustrado por uma organização que produz parte dos recursos necessários para sua produção e compra outra parte, seja por meio de contrato, seja via mercado.

Uma vez discutidos os conceitos que definem modelo de negócio, os princípios e pressupostos que abrangem a ECT, sobretudo estrutura de governança, a próxima seção irá apresentar o cenário que envolve os produtores de carne bovina.

2.4. Cadeia produtiva da bovinocultura de corte

A cadeia da bovinocultura de corte compreende o conjunto de atividades e elos que compõe a produção e a distribuição de seus produtos. Essa cadeia se caracteriza pela dificuldade de integração entre seus elos, o que leva a problemas como assimetria de informação, conflitos de interesse e a presença de atores informais em suas relações (SAAB et al., 2009; OAIGEN, 2010).

Embora esteja em constante ascensão, o setor de carne bovina enfrenta diversos desafios que impedem um crescimento ainda maior: infraestrutura de transportes precária, adequação a normas ambientais e a necessidade de se adaptar as novas exigências de seus consumidores. A integração e coordenação entre os elos de sua cadeia produtiva são as chaves para se alcançar vantagens competitivas, assim como fora feito com a cadeia suína e de frango (NASSAR et al., 2015; FURQUIM, 2014; SAAB et al., 2009).

As cadeias de frango e suíno conseguem integrar fornecedores de insumos, produção, processamento industrial e mercado consumidor por meio de empresas controladoras responsáveis por coordenar todo o processo, isto é, desde o fornecimento de elementos necessários a produção do alimento até a sua distribuição aos clientes. Essa integração permite que estes setores se adaptem rapidamente as tendências e exigências do mercado, gerando ganhos e vantagens competitivas (OAIGEN, 2010).

A cadeia produtiva da bovinocultura de corte é composta por fornecedores de insumos, produtores, indústria processadora e distribuidores. Os fornecedores de insumos, essenciais para a produção da carne bovina, compreendem diversos atores, como empresas de máquinas e equipamentos, fertilizantes, sementes e produtos veterinários. Essa área demanda altos investimentos em pesquisa, à procura por novos produtos e melhores resultados, sendo denominada “antes da porteira” (OAIGEN, 2010; QUEVEDO-SILVA; FOSCACHES, 2015).

Os pecuaristas, por sua vez, são os responsáveis pelas práticas de manejo do gado e pelos cuidados com o local onde se cria os animais, e estão localizados em uma área

conhecida como “dentro da porteira”, conhecida como a parte com menor rentabilidade em toda a cadeia. A literatura descreve três tipos de sistemas produtivos para bovinocultura de corte: a cria, a recria e a engorda (terminação), embora o produtor possa concentrar duas dessas atividades ou até abranger as três, realizando o “ciclo completo” (OAIGEN, 2010).

A cria é a base da pecuária de corte e consiste na produção de bezerros, responsável pelo funcionamento das outras etapas produtivas. Por ser uma fase que demanda grande conhecimento e capacidade de gestão integrada, grande parte dos produtores sofre com a falta de recursos, tendo que lidar com diversos fatores que interferem na fertilidade dos animais, como a nutrição do rebanho, vermifugação, vacinação e desmame (OAIGEN et al., 2009).

A recria está relacionada a fase de desmama do bezerro, e seleção de quais animais serão destinados a engorda e quais irão incorporar ao rebanho de reprodução. Essa fase costuma ser longa e chega a durar até 30 meses, embora a antecipação da idade de desmame possa melhorar o desempenho reprodutivo. Contudo, o desmame muito precoce pode comprometer o desenvolvimento do bezerro, principalmente se houver carência nutricional. A recria é a fase mais acelerada de crescimento do animal, sendo fundamental práticas de manejo que auxiliam o controle e o desenvolvimento do rebanho, como pesagens periódicas e avaliações individuais (OAIGEN, 2010).

A engorda, por sua vez, é a fase em que o animal é preparado para ganhar peso com destino ao abatedouro. O produtor deve ter o cuidado de evitar machucado nos animais, pois estes podem prejudicar a qualidade da carne, principalmente no tocante a cortes nobres, o que ocasiona perdas financeiras. A alimentação deve ser observada a fim de identificar sobras, e deve ser agregada aos poucos, a fim de evitar distúrbios alimentares no gado. Até a rotina interfere no rendimento, já que o comportamento do gado deve ser analisado de forma individualizada. Devem ser observadas variações no peso, mudança de comportamento, doenças, além de boas práticas de manejo, nutrição, sanidade e avaliação de desempenho (OAIGEN, 2010; CUNHA et al., 2014).

As etapas do sistema produtivo, tradicionalmente, são realizadas em pastos extensivos, no entanto, atualmente, nota-se uma tendência a utilização de outras modalidades como o confinamento, semiconfinamento e Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF), que otimiza a fertilidade do solo, reduz o uso de agroquímicos e eleva a produtividade de áreas degradadas, se mostrando uma alternativa sustentável (MAPA, 2015).

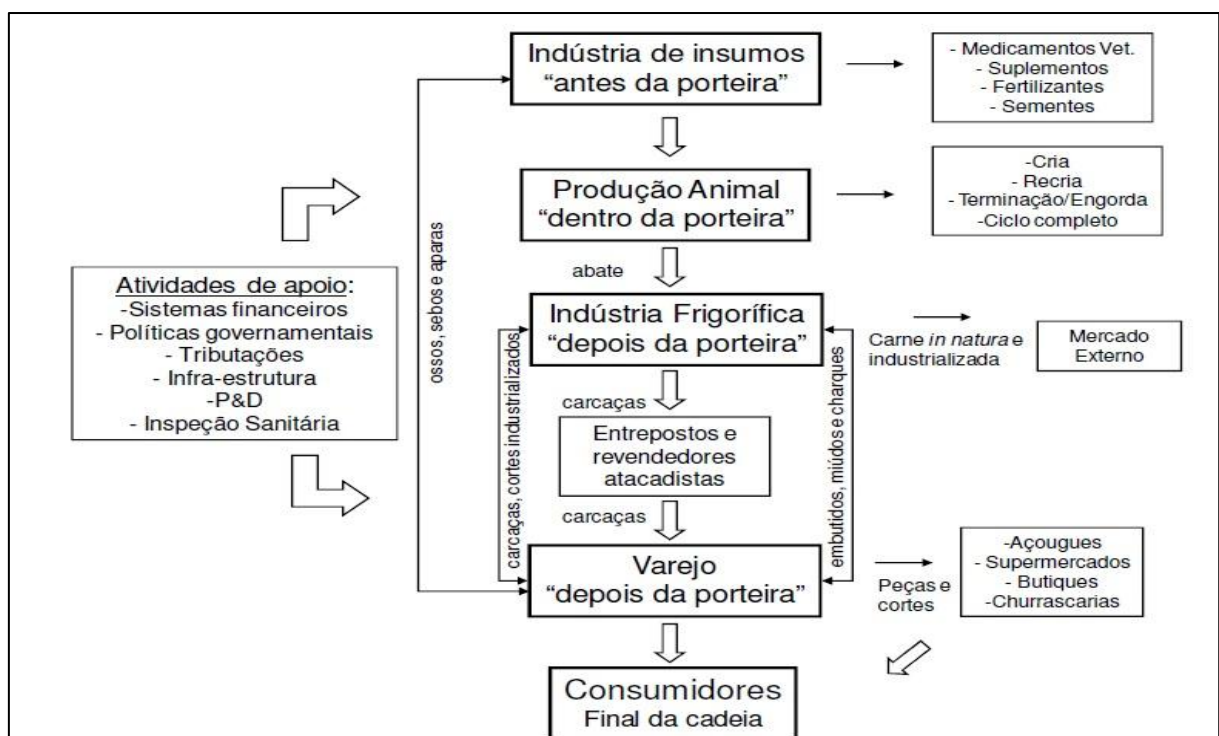
Além dos atores localizados “antes da porteira” e “dentro da porteira”, existem aqueles que se encontram “depois da porteira”. Fazem parte desse elo as indústrias de processamento de carne, como os frigoríficos, e os distribuidores de alimentos, que vão desde grandes

atacadistas a pequenos mercados e mercearias varejistas. Essas etapas apresentam uma maior integração entre diferentes organizações, com tendência a formação de alianças, como *joint ventures* (SAAB et al., 2009).

O setor de processamento de carne bovina se destaca pela concentração de grandes grupos, que conseguem obter maior poder de barganha em relação a produtores e consumidores, além de obterem informações privilegiadas sobre os demais membros da cadeia produtiva. Prova disso é que 80% do mercado goiano é atendido por apenas dois frigoríficos (VIEIRA et al., 2013). O estudo desses autores, realizado com estes dois frigoríficos, revela que essas organizações procuram variar seus produtos, de forma a atender mercados consumidores distintos. Também chama atenção a maneira com que os frigoríficos pesquisados distribuem seus produtos: de forma integrada e com grande eficiência dos fluxos de informação internos.

É neste elo da cadeia produtiva que se encontra a maior capacidade de agregar valor ao produto final, seja oferecendo cortes diferenciados ou produtos que atendam segmentos específicos, seja focando em consumidores de carne orgânica ou carne com baixo valor calórico. A formação de alianças nessa área propicia um maior poder de barganha para negociar com os produtores (OAIGEN, 2010; NASSAR et al., 2015). A cadeia de produção bovina é representada na Figura 5.

Figura 5: Cadeia produtiva da bovinocultura de corte



Fonte: Oaigen (2010).

A Figura 5 ilustra toda a cadeia produtiva da bovinocultura de corte, desde a fase “antes da porteira”, que compreende a indústria de insumos, passando pela fase de “dentro da porteira”, ocupada pelos produtores de gado (cria, recria e engorda), e as fases “depois da porteira”, representadas pela indústria processadora, pela distribuição da carne a mercados e açougues, até chegar ao cliente final, que irá consumir o produto.

Os SAGs brasileiros, tradicionalmente, se relacionam de forma horizontal, com a formação de associações de produtores, federações de indústrias e frigoríficos e conjuntos de atacadistas e varejistas. É raro encontrar uma organização que absorva todas essas atividades, embora a integração vertical permita uma maior organização das informações gerenciais, e melhor elaboração de estratégias para uso e captação de recursos (NEVES, 2008).

Dentre os atores que fazem parte da cadeia produtiva do setor de carne bovina, o produtor é quem enfrenta os maiores desafios, como: dificuldade em elaboração de plano de marketing; dificuldade de diferenciação de marca; dependência de políticas públicas; baixo retorno financeiro; barreiras para atingir novos mercados e o distanciamento do consumidor final. Tendo em vista a dimensão do território brasileiro e a heterogeneidade de seus pecuaristas, é importante adotar medidas que minimizem os problemas da pecuária de corte e elevem os ganhos para o setor (SAAB et al., 2009; QUEVEDO-SILVA; FOSCACHES, 2015).

Outro desafio enfrentado pelos produtores, e os demais agentes da cadeia produtiva, é em relação aos consumidores, que estão cada vez mais exigentes em relação à qualidade nutricional, preço, sanidade e diferenciação do corte. Para atender a todas essas necessidades as organizações devem buscar alternativas que permitam uma maior integração com os diferentes atores que fazem parte da cadeia. Camargo et al. (2004), citam a constituição de alianças estratégicas como alternativa para promover o fortalecimento de parcerias; melhorar a qualidade dos produtos; fidelizar os clientes; otimizar a estrutura logística; acessar o mercado estrangeiro, entre outros.

Uma estratégia a se adotar, para se alcançar vantagem competitiva, nesse setor, é a busca pela diferenciação dos produtos que, em sua maioria, são transacionados como *commodities*. Nesse contexto o desafio da empresa é encontrar um equilíbrio sobre os diferentes aspectos da demanda dos clientes com as funcionalidades dos produtos e com as tecnologias da empresa. Por se tratar de ativos específicos essas transações são sustentadas por contratos de longo prazo, que garantem uma segurança maior ao produtor em relação a possíveis imprevistos. Em contrapartida, contratos mais complexos acarretam custos maiores ao serem elaborados (OLIVEIRA et al., 2014; DREJER, 2002).

Macedo e Moraes (2009) citam alguns exemplos de diferenciação, como o caso da *Montana Grill Premium Beef*, projeto que congrega um grupo de produtores da raça “Montana” e que realizam o ciclo de produção completo, isto é, cria, cria e engorda. Neste modelo os produtores se relacionam com o frigorífico Marfrig na produção de cortes de alta qualidade, embalados a vácuo, que acabam sendo distribuídas para uma rede de churrascarias e *fastfood* (MACEDO; MORAES, 2009).

Outro impasse enfrentando pela bovinocultura de corte diz respeito ao lado ambiental e a necessidade de soluções sustentáveis que abrangem todos os segmentos da cadeia produtiva. É preciso um maior diálogo entre todos os *stakeholders* que compõe o sistema agroindustrial da carne bovina para atender as novas exigências dos consumidores, que estão adquirindo uma consciência cada vez mais crítica no que se refere aos problemas ambientais, de forma que os atores que fazem parte dessa cadeia devem procurar alcançar a competitividade causando o mínimo de danos ao meio ambiente (AZEVEDO et al., 2015).

3. METODOLOGIA

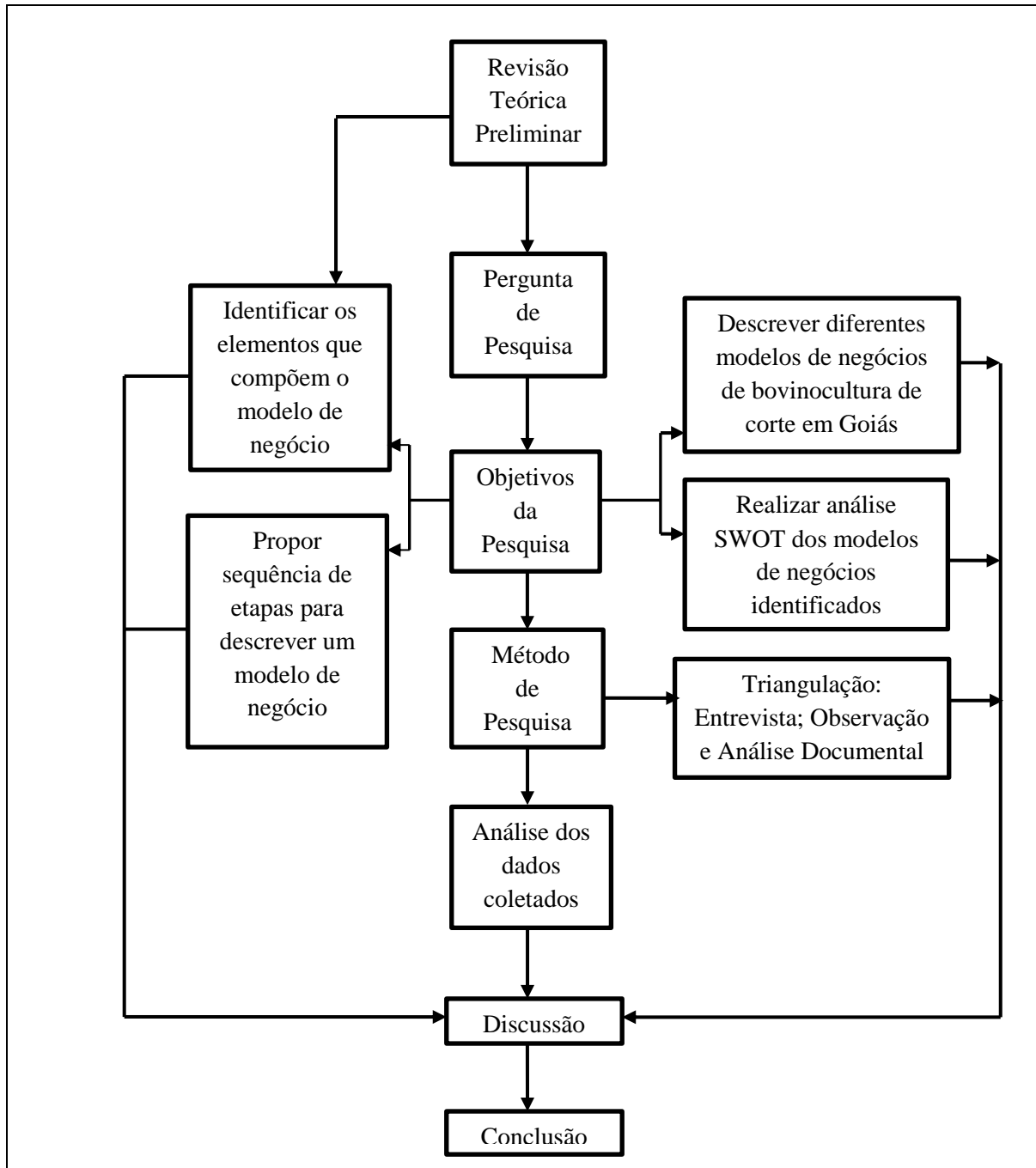
Nesta seção é apresentado o método científico da presente pesquisa, dividido em duas subseções: delineamento da pesquisa, que situa o tipo de pesquisa inserido na metodologia científica e métodos e técnicas de coleta e análise dos dados, que descreve o modo e as ferramentas responsáveis por examinar os dados utilizados no estudo. O projeto de pesquisa foi previamente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (CEP-UFG).

3.1. Delineamento da pesquisa

A forma como um conjunto de conhecimentos sobre determinado assunto é tratado é o que diferencia uma pesquisa científica do senso comum (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). A pesquisa científica pode ser classificada, no que tange a abordagem, em qualitativa ou quantitativa. Esta dissertação apresenta uma abordagem **qualitativa**, uma vez que busca interpretar, descrever e oferecer compreensão dos fenômenos sociais (GIL, 2010; GODOY, 2006). Quanto aos objetivos, a categorização se dá em: exploratória, descritiva e causal. O presente estudo se caracteriza como **descritivo**, já que visa descobrir e observar os fatos, descrevendo e interpretando-os sem interferir no ambiente de estudo (RAUPP, 2006).

Em relação à natureza, a pesquisa pode ser classificada como básica ou aplicada e monodisciplinar ou interdisciplinar (MARKONI; LAKATOS, 2007). Esta pesquisa pode ser entendida como **aplicada**, uma vez que seus resultados podem contribuir para solução de problemas práticos; e **interdisciplinar**, já que contempla o campo da estratégia empresarial sob a luz da ECT e dos condicionantes do agronegócio. Dessa forma, a presente pesquisa é caracterizada como **descritiva, qualitativa, aplicada e interdisciplinar**. A Figura 6 sintetiza as relações entre as partes que compõe a pesquisa que foi utilizada neste estudo.

Figura 6: Inter-relação entre as partes da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 6 destaca a forma com que os elementos presentes neste estudo se interagem. A revisão bibliográfica inicial foi responsável por identificar a lacuna teórica presente na literatura, sobre quais os elementos mínimos que caracterizam um modelo de negócio. Essa lacuna, ao ser incorporada a escolha do contexto do estudo, que é o setor de produção de carne bovina, resultou na síntese da pergunta de pesquisa e do objetivo principal a ser

alcançado, que consiste em “caracterizar modelos de negócios para produtores de carne bovina, sob a lógica das estratégias de governança”.

Para se alcançar o objetivo geral foram estabelecidos três objetivos específicos que, ao serem respondidos, levam ao atendimento do objetivo geral. Dos três objetivos específicos, um foi alcançado a partir de revisão literária: (1) identificar os principais elementos que caracterizam um modelo de negócio, inserindo a lógica da Economia dos Custos de Transação.

O segundo e terceiro objetivo, (2) descrever diferentes modelos de negócios para produtores de carne e (3) identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos nos modelos descritos, foram alcançados a partir de procedimentos empíricos, por meio da utilização de três métodos de coletas de dados: análise documental, entrevistas e observações. Todos os dados coletados foram revisados e analisados (análise de conteúdo), de modo que permitiram tirar conclusões e tecer sugestões sobre cada caso estudado.

3.2. Métodos e técnicas de coleta e análise de dados

Após conclusão do primeiro objetivo específico, cumpridos por meio de revisão de literatura, a etapa seguinte consiste na realização dos procedimentos metodológicos empíricos, que serão vistos adiante. Para Saunders et al. (2000), a estratégia de pesquisa pode ser sustentada em: (1) observação; (2) experimento; (3) estudo de caso; (4) etnografia; (5) *survey*; (6) pesquisa-ação; (7) *grounded theory*; (8) história oral. Esta dissertação utilizar-se-á do **estudo de múltiplos casos** para realização da pesquisa de campo.

O estudo de caso busca esclarecer as características contidas no ambiente e trata-se de uma análise ao longo de um período de tempo, com coleta de dados detalhados de fontes de informação diversas (YIN, 2010; CRESWELL, 2003). Sua utilização possibilita ao pesquisador: compreender os fenômenos a serem estudados por meio da vivência e da prática; questionar os motivos que levaram a determinadas escolhas e decisões; visualizar aspectos e variáveis que a literatura ainda não retratou (VOSS et al., 2002).

A seleção dos casos ajuda a definir os limites para generalizações de descobertas (EISENHARDT, 1989). Esse estudo se propõe a explorar as características intrínsecas do modelo de negócio de cada caso de forma individualizada, apresentando **resultados divergentes entre as organizações estudadas**.

Propõe-se extrair informações e características que permitam descrever os modelos de negócios de cinco organizações, que operam no Estado de Goiás, que tenham propostas

distintas para produção de carne bovina. De acordo com Eisenhardt (1989), o número de casos a serem analisados nesse tipo de estratégia de pesquisa, varia entre quatro e dez.

A escolha das empresas foi baseada em duas estratégias genéricas, definidas por Porter (1985), na busca por vantagem competitiva: liderança em custos e diferenciação. A liderança em custos está sustentada nos custos de produção e no fornecimento de produtos, já a diferenciação está baseada na criação de produtos ou serviços que diferem-se de seus concorrentes. Outra estratégia genérica, definida por Porter (1985), é o “foco”, cuja essência baseia-se em um segmento de mercado específico. Contudo, a estratégia de foco não é explorada nesse estudo.

Além da liderança em custos e diferenciação, também foram selecionadas organizações produtoras de carne bovina com alto grau de integração vertical e que possuem aliança estratégica com outras entidades. Dessa forma, foram estudadas empresas, localizadas no Estado de Goiás, que operam com as seguintes estratégias de produção: (1) aliança estratégica; (2) alto grau de integração vertical; (3) diferenciação do produto; (4) liderança em custo em sistema extensivo; (5) liderança em custo em sistema intensivo. O Quadro 6 apresenta as características de cada caso estudado.

Quadro 6: Caracterização dos casos estudados

Caso	Estratégia	Contexto
A	Aliança Estratégica	A fazenda “A” possui aliança estratégica com a APROVA (Associação dos Produtores do Vale do Araguaia), associação que negocia em conjunto com os associados, valorizando o preço de venda junto a frigoríficos, recriadores e terminadores.
B	Verticalização	O produtor da fazenda “B” também é dono do supermercado Hiper Moreira, localizado em Goiânia/GO. O pecuarista passou a produzir toda a carne bovina que é vendida em seu supermercado, além de produzir parte dos insumos destinados a alimentação do rebanho.
C	Diferenciação	A estratégia adotada pela fazenda “C” se baseia na diferenciação de animais, com adoção de altos critérios de qualidade. A carne <i>prime</i> é destinada a mercados estrangeiros da América do Sul e Europa.
D	Liderança em custos (sistema extensivo)	A fazenda “D” desempenha atividades de recria e engorda em pasto, sistema de pecuária de corte extensivo. O produtor busca comprar bezerros pelo menor custo possível e realizar a recria, onde os animais são vendidos para produtores especializados na fase de terminação, e engorda, onde são vendidos a frigoríficos.
E	Liderança em custos (sistema intensivo)	A fazenda “E” desempenha atividades de recria e engorda em confinamento, sistema de pecuária intensivo, e vende sua produção para frigoríficos. Nesse sistema, o produtor busca resultados mais rápidos e com menor custo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A identificação dos casos, bem como a escolha dos produtores, se deu em conjunto com especialistas da Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Goiás (FAEG). O gerente de assuntos técnicos e financeiros da FAEG contatou produtores que se encaixassem no perfil proposto. Foram realizadas visitas em cada uma das propriedades participantes da pesquisa para coleta de dados e realização das entrevistas. A entrevista com o entrevistado se deu em sua residência e a visita a sua propriedade se deu posteriormente. Os dias de visita em cada propriedade foram selecionados com base na disponibilidade de cada participante.

A escolha das unidades de análise levou em consideração a concessão do acesso ao ambiente da organização e o fornecimento de dados necessários para demonstrar a viabilidade econômica das atividades desses produtores (EISENHARDT, 1989; VOSS et al., 2002).

Em relação aos meios utilizados para coleta de dados, Gil (2010) aponta seis diferentes métodos: (1) observação; (2) entrevista; (3) questionário; (4) escalas sociais; (5) testes; (6) análise de documentos. Neste estudo serão utilizados três destes métodos: **observação**, **entrevistas** e **análise de documentos**. A triangulação, resultante da utilização de diferentes métodos de pesquisa, reforça a validade do estudo e eleva a capacidade de determinar uma relação de causa e efeito por meio de diferentes fontes de informação (VOSS et al., 2002; YIN, 2010).

Segundo Yin (2010), a análise documental consiste no acesso a uma ou mais fontes de informação, a fim de integrar a pesquisa ao ambiente social e econômico em que a organização pode estar inserida. Foram analisados documentos como: (1) o material institucional da empresa, retirado da página do site das empresas, a fim de se conhecer sua história e as principais estratégias adotadas durante sua trajetória; (2) documentos fiscais e contábeis, a fim de se comparar com o que foi dito nas entrevistas; (3) demais anotações e registros internos que possibilitem compreender características específicas da sistemática da organização.

A observação direta, por sua vez, consiste em uma técnica que tem como objetivo situar o pesquisador no *lócus* da investigação, bem como identificar elementos que não estão presentes nos discursos dos entrevistados (RYAN; BERNARD, 2000). No trabalho de campo (com duração de dois meses) foram realizadas entrevistas com os proprietários de cada organização para observação e coleta de impressões das cadeias produtivas. Foi observado como ocorrem os processos e atividades organizacionais; normas e procedimentos de controle e qualidade; bem como estabelecer uma aproximação com os pesquisados.

De acordo com Gil (2010), a entrevista consiste em uma fonte de informação para estudos de caso, e pode ser classificadas como: estruturada, semiestruturada e não estruturada.

Nesta pesquisa as entrevistas seguiram o formato **semiestruturado**, onde o pesquisador pré-define tópicos e elementos a serem seguidos, mas mantém a possibilidade de abordar questões que não estão no roteiro, orientadas de acordo com as intenções percebidas nas respostas do entrevistado.

O método de entrevista possibilita ao pesquisador compreender a percepção dos entrevistados sobre o modelo de negócio de suas organizações. O roteiro de entrevista (Apêndice A) foi elaborado com base em um contexto que contempla a temática de modelos de negócios, estrutura de governança e sistema produtivo da bovinocultura de corte. As entrevistas foram realizadas com os proprietários de cada fazenda, que são os responsáveis por tomar as principais decisões do negócio.

O primeiro contato foi feito por telefone sendo, posteriormente, encaminhada via e-mail uma carta de apresentação da pesquisa (Apêndice B). No ato das entrevistas, que ocorreram entre os dias 12 de dezembro de 2016 e 17 de janeiro de 2017, os responsáveis de cada organização assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, assegurando que estão de acordo com os termos do estudo e autorizam a participação da organização na pesquisa (Anexo A). Todas as entrevistas foram gravadas, de forma que possibilite uma melhor interpretação daquilo que foi dito (VOSS et al., 2002).

Para facilitar a coleta de dados, buscou-se caracterizar, por meio das três formas de Estrutura de Governança (primeira camada do modelo proposto), os quatro componentes localizados na segunda camada do modelo proposto (Recursos e Competências; Estrutura de Custo; Parcerias e Canais de Distribuição). Tais componentes, ao se relacionarem concebem uma Proposta de Valor (terceira camada) que atende a um determinado Segmento de Clientes (camada central), dois últimos elementos que compõe um modelo de negócio, de acordo com esta pesquisa. A categorização das questões abordadas pode ser vista no Quadro 7.

Quadro 7: Categorização das questões a serem abordadas

Elemento	Perguntas
Recursos e Competências	Qual é o principal tipo de “recurso ou competência” dentro do seu processo produtivo?
	Qual critério você utiliza para tomar a decisão entre fazer ou comprar?
	Com qual frequência esse “recurso ou competência” é demandado em seu negócio?
	Você considera esse “recurso ou competência” comum ou específico?
	O mercado oferta muitas opções capazes de atender sua demanda?
Estrutura de Custos	Qual é o principal tipo de “custo” dentro do seu processo produtivo?
	Qual critério você utiliza para tomar a decisão entre fazer ou comprar?
	Com qual frequência esse “custo” é demandado em seu negócio?
	Você considera esse “custo” comum ou específico?
	O mercado oferta muitas opções capazes de atender sua demanda?
Parcerias	Você possui parcerias com Associações, Instituições de Capacitação, Assessorias Técnicas ou outro tipo de Organização?
	Caso tenha, são regidas por contratos ou não?
Canais de Distribuição	Como se dá a comercialização do seu rebanho? Você faz (vende diretamente para seu cliente) ou compra (por meio de intermediador, como corretores ou atravessadores)?
	Qual a frequência dessas vendas?
	A demanda por seu produto é constante ou há incertezas em relação a suas vendas?
	Você transporta seu rebanho com frota própria (faz) ou de terceiros (compra)?
	Com qual frequência você transporta seus animais?
	Esse tipo de transporte é comum ou específico?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para elaboração do roteiro de entrevista foi feita uma segunda visita a FAEG para definir, com o auxílio de três especialistas (gerente de assuntos técnicos e financeiros; coordenador da área de carne bovina e assessora técnica), as três principais subcategorias de Recursos e Competências e Estrutura de Custo presentes no setor de bovinocultura de corte. Para esta pesquisa são adotados os conceitos de Iudícibus et al. (2010) em relação a recurso e custo. Tais autores entendem “recurso” como qualquer bem (tangível ou intangível), que esteja sob o controle de uma empresa ou de uma pessoa, e que tenha potencial de gerar benefícios econômicos futuros. Já “custo” é visto como algo que seja consumido ou sacrificado no processo produtivo para que o recurso obtenha os benefícios esperados.

Em relação ao elemento Recursos e Competências, os especialistas da FAEG não conseguiram definir três, mas quatro subcategorias presentes em uma organização produtora

de carne bovina, que são: animais (bezerro, boi magro, matriz, reprodutor); instalações (curral, galpão de armazenagem, casa dos empregados); máquinas, equipamentos e veículos (trator, balança, triturador, misturador) e *know-how* especializado (veterinário, engenheiro agrônomo, zootecnista, administrador).

Em relação aos principais custos inseridos em um sistema de produção de carne bovina os especialistas destacaram três principais: alimentação (pastagem, sal mineral, ração e suplementação proteica e energética); sanidade (vacinas e medicamentos contra parasitas) e mão-de-obra de baixa especialização (vaqueiro, cerqueiro, batedor de pasto, inseminador e vacinador).

Após a definição do roteiro de entrevista foi feito uma entrevista piloto com um produtor de gado localizado em Cezarina-GO, de modo a identificar possíveis falhas no que diz respeito a coleta de informações. Tal entrevista durou cerca de uma hora e dez minutos e colaborou para alterações na forma com que as perguntas eram feitas. A partir da entrevista piloto algumas expressões foram substituídas por outras, menos formais, com o objetivo de facilitar o entendimento dos entrevistados.

Partindo do pressuposto que todo discurso carrega um sentido implícito, mas que mesmo assim algo pode ser percebido após a realização das entrevistas, foi feito a transcrição das falas para realizar uma análise minuciosa das expressões, hesitações e formas como as palavras foram empregadas. Para análise dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2009), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem como objetivo descrever o conteúdo das mensagens.

Por fim, foi feito a análise SWOT (*Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*) dos cinco casos pesquisados. A análise SWOT consiste na avaliação de fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (ameaças e oportunidades), como o ambiente político, econômicos, social e tecnológico em que a organização está inserida (BARBOZA; ROJO, 2015). Essa avaliação possibilita uma conclusão mais embasada sobre as consequências da estratégia adotada e sua posição perante o ambiente em que está inserido.

A análise SWOT foi realizada com base na percepção de cada entrevistado, sendo perguntado: (a) Quais os pontos fortes você identifica em seu negócio; (b) Quais os pontos fracos você identifica em seu negócio; (c) Quais as oportunidades que você identifica em seu negócio; (d) Quais as ameaças que você identifica em seu negócio. Essas questões estão na terceira parte do questionário (Apêndice A).

Para realizar análise objetiva dos áudios, observações e documentos coletados foi utilizado o *software* NVivo, na versão NVivo 10 *Student*, apropriado para trabalhos com

textos, áudios, imagens e planilhas. O emprego desse *software* possibilitou um tratamento mais detalhado e aprofundado do material coletado, pois permitiu a consulta por categorias analíticas, auxiliando na realização da triangulação das diferentes fontes de dados. É importante destacar que o NVivo foi utilizado como *software* de apoio e que todas as categorias analisadas foram pré-estabelecidas. Da mesma forma, este programa não influenciou nas conclusões e considerações finais, que são resultados das análises feitas pelo pesquisador.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os principais resultados relacionados ao estudo empírico com as cinco empresas investigadas na pesquisa. Primeiramente é abordado um breve histórico de cada empresa e sua área de atuação dentro da bovinocultura de corte, seguido pela identificação dos modelos de negócios adotados e a caracterização, em relação a estrutura de governança, dos seguintes elementos que compõe cada modelo de negócio: recursos e competências; estrutura de custos; parcerias e canais de distribuição. No final de cada caso é apresentada a análise SWOT do modelo de negócio identificado.

Para mostrar de que forma as evidências coletadas levaram aos resultados obtidos, foram transcritos trechos dos materiais coletados, isto é, entrevistas, por meio das identificações dos cinco entrevistados, (E1) a (E5), conforme Apêndice C, observações diretas e documentos específicos, com as identificações (D1) a (D22), conforme Apêndice D.

4.1. Apresentação dos Casos Estudados

A fazenda Santa Helena, tratada nessa pesquisa como caso A, foi aberta e formada por E1 em 1958. Localizada no Vale do Araguaia Goiano, município de Britânia, a fazenda ocupa uma área de 1.900 hectares de terra. Inicialmente utilizada para cria, recria e engorda de animais de corte, atualmente a fazenda se especializou na cria de touros reprodutores. A venda de reprodutores iniciou quando E1 firmou uma parceria no Estado de São Paulo, onde comprava animais para recriá-los e vendê-los como touros após seu desenvolvimento. Logo, as vendas desses animais passaram a representar grande parte do faturamento da empresa, fazendo com que E1 identificasse uma oportunidade no negócio (D1).

O produtor E1 passou então a comprar fêmeas dos mais diversos plantéis de renome nacional, com pedigrees consistentes, reconhecidos e produtivos. Com predisposição para a cria, em 2008, a fazenda foi transformada em uma propriedade totalmente voltada para a produção de reprodutores Nelore PO, adaptados para a realidade da região, com objetivo de oferecer aos seus clientes o que há de mais consistente em genética, desenvolvendo animais com rusticidade, precocidade e alto desempenho (D1).

No ano de 2006, ao perceber a grande crise pela qual a pecuária passava, onde principalmente os pequenos produtores amargavam prejuízos, E1 reuniu-se com outros criadores e fundou a APROVA (Associação dos Produtores do Vale do Araguaia). Essa associação, na qual E1 é presidente, negocia em conjunto com os associados, valorizando o

preço de venda junto a frigoríficos, recriadores e terminadores, permitindo que o pequeno produtor tenha as mesmas oportunidades do grande produtor, de modo a tornar o negócio viável para todos.

Essa aliança estratégica entre produtor e frigorífico permite que a fazenda Santa Helena comercialize cerca de 200 touros reprodutores por ano e alcance um faturamento anual de R\$ 2.000.000,00 no ano de 2016. Com rigoroso padrão adotado na produção, E1 chega a abater aqueles animais que não se enquadram nos critérios estabelecidos, de modo a não influenciar na qualidade dos animais produzidos na fazenda Santa Helena.

A fazenda São Sebastião, tratada nessa pesquisa como caso B, foi constituída no município goiano de Anicuns em 2005. Seu proprietário, E2, é dono de um grande supermercado em Goiânia, o Hiper Moreira. Inicialmente com finalidade de lazer, o entrevistado E2 passou a explorar as terras para fins comerciais em 2008 quando, por influência de um familiar, começou a investir na produção de gado de corte. O produtor passou então a comprar novas terras, adjacentes a sua propriedade, totalizando 480 alqueires de terras.

Após a ampliação de sua propriedade o entrevistado E2 percebeu que o modelo extensivo que adotara não estava dando retorno, foi então que resolveu fazer um teste e fechar 100 cabeças de boi em um confinamento improvisado que fizera na própria fazenda. Após abater esses animais junto a um frigorífico da região o empresário ficou satisfeito com o resultado, alegando que a carne produzida por ele tinha uma qualidade maior do que aquelas que ele comprava de frigoríficos para vender em seu supermercado. Foi então que resolveu realizar um grande investimento no confinamento, financiado tanto com capital próprio, oriundo do supermercado, quanto de capital de terceiros, com empréstimos que chegaram ao valor de R\$ 10.000.000,00.

O objetivo do empresário é que toda a carne vendida no Hiper Moreira tenha origem em sua própria fazenda. Essa estratégia de integração vertical, que abrange tanto a parte de produção quanto a parte de distribuição do produto até o consumidor final tem dado bons retornos para o empresário, que viu o consumo de carne no supermercado aumentar desde que tal mudança foi estabelecida. Ao término do ano de 2016 a fazenda São Sebastião já comporta 5.000 cabeças estáticas em sua estrutura de confinamento, o que influenciou E2 a integrar etapas a montante da produção, como a plantação de insumos consumidos na produção, a exemplo do milho.

A fazenda Diamantino, tratada nessa pesquisa como caso C, está localizada no município de Mineiros, Goiás. Seu início se deu com o recebimento de herança e atualmente,

após aquisição de novas terras, já soma 430 alqueires, dos quais 20% são destinados a reserva legal. Com foco na criação de bezerros das raças Angus e Nelore, a fazenda chega a comportar, na época de nascimento de bezerros, 2.000 cabeças. A estratégia adota pelos produtores se baseia na diferenciação de animais, buscando a formação de uma carne *prime*, com a adoção de altos critérios de qualidade. Essa carne é exportada para países da América do Sul e da Europa.

O produtor E3 busca concentrar as parições das matrizes uma vez ao ano, do final de outubro até o início de janeiro. Já as vendas costumam ocorrer duas vezes ao ano, em maio e em junho. Para controlar o rebanho com o rigoroso critério que esse tipo de negócio exige, a fazenda contém quatro empregados fixos morando em sua propriedade, além de contar com serviços esporádicos de agrônomos e zootecnistas.

Embora o foco da fazenda esteja na criação, com a venda de bezerros logo após a desmama, o produtor E3 da fazenda Diamantino busca se adaptar ao momento do mercado. Segundo o produtor E3, o mercado está sinalizando, atualmente, por uma desvalorização do preço da arroba do bezerro em relação à arroba do boi: “*Hoje a arroba do boi está valendo mais do que a arroba do bezerro*”. Dessa forma, o produtor tomou a decisão de utilizar uma parcela da área da fazenda para realizar a recria e a engorda, isto é, abater parte do rebanho e exportar a carne.

A fazenda São José, tratada nesse estudo como caso D, está localizada no município de Jussara, Estado de Goiás. A propriedade conta com uma área de 80 alqueires, onde desempenha a atividade de recria e engorda em pasto, sistema de pecuária de corte extensivo. O plantel da fazenda São José possui uma média de 1.500 cabeças da raça nelore destinado a atividade de recria, fase que abrange o início da desmama do bezerro e tem duração de cerca de um ano, e engorda, fase em que o animal ganha cerca de 100 quilos e fica pronto para ser abatido.

Os animais de recria costumam ser vendidos para outros produtores, especializados na fase de terminação. Já os animais que passaram pela engorda são vendidos para frigoríficos. Estes frigoríficos se localizam tanto em Jussara quanto nas regiões Oeste e Centro-Oeste de Goiás, como nos municípios de Sanclerlândia e Iporá, respectivamente.

A fazenda Medalha, tratada nesse trabalho como caso E, está localizada no município de Aruanã, Estado de Goiás, onde desempenha a atividade de recria e engorda em confinamento, sistema de pecuária intensiva, e vende sua produção para o frigorífico. Ela faz parte do Grupo Jaime dos Anjos, que possui outras duas fazendas, uma no segmento de cria e outro no segmento de recria.

A fazenda medalha comporta 4.800 animais estáticos e apresenta três giros de confinamento anual, isto é, todo o plantel é renovado por três vezes no período de um ano. Segundo um de seus proprietários, o entrevistado E5, são comprados de nove a onze mil cabeças de gado por ano e o restante se dá por cria. Com uma área total de 4.000 hectares a fazenda medalha também possui investimentos em atividades de agricultura, onde cultiva culturas de soja, feijão e milho para silagem.

4.1.1. Caso A: Aliança Estratégica

O caso A exemplifica um modelo de negócio sustentado por uma aliança estratégica, representada pela relação entre a fazenda Santa Helena e a APROVA. O Quadro 8 apresenta os principais tipos de recursos e competências; estrutura de custos; parcerias e canais de distribuição da fazenda Santa Helena, e destaca a estrutura de governança que rege cada um desses elementos.

Quadro 8: Estrutura de Governança do Caso A

Elemento	Tipo	Subtipo	ECT
Recursos e Competências	Animal	Bezerro	Hierarquia
	Instalação	Curral	Hierarquia
	Máquinas e equipamentos	Trator	Hierarquia
	Mão de obra especializada	Veterinário	Híbrido
Estrutura de Custos	Alimentação	Pastagem	Hierarquia
		Núcleo protéico	Mercado
	Sanidade	Vacina aftosa	Mercado
	Mão de obra de baixa especialização	Vaqueiro	Hierarquia
Parcerias	Outras Entidades	APROVA e FAEG	Híbrido
Canais de Distribuição	Venda	Direta	Hierarquia
	Transporte	Próprio	Hierarquia
		Terceirizado	Mercado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questionado sobre o principal tipo de animal utilizado dentro do seu processo produtivo, o entrevistado E1 diz se tratar de bezerros, já que seu negócio se baseia na cria de touros reprodutores. Perguntado de que forma esse bezerro é incorporado ao seu plantel, isto é, se o entrevistado produz ou compra, a resposta é todos os bezerros são oriundos de produção própria, ou seja, nenhum desses animais é adquirido de terceiros, como observado no documento D3. A forma de produção desses bezerros é pelo modelo de Inseminação Artificial em Tempo Fixo (IATF).

Segundo o produtor, o mercado oferta muitas opções para quem não produz seu próprio bezerro, mas o conhecimento holístico que se tem do processo, quando a produção é própria, pesa a favor de quem faz e contrário a quem compra. Indagado sobre o critério que

utilizou para decidir entre fazer seu próprio animal, ao invés de comprá-lo de terceiros, o entrevistado E1 diz: “[...] pra você comprar um animal desse, você vai comprar um animal que outra pessoa fez o acasalamento, que a matriz é de outra linhagem. Você fazendo o seu animal você fica sabendo o que você tem pra oferecer para o mercado, você tem mais confiança no que faz”. (E1). Essa fala vai de encontro ao estudo de Coles e Hesterly (1998), que destacam que a qualidade do produto, seja feito, seja comprado, deve ser considerada na tomada de decisão.

Em relação ao principal tipo de instalação necessária em seu negócio, E1 diz se tratar do curral, já que é essencial para fazer a contenção da matriz no momento da inseminação. Perguntado se o curral é próprio ou alugado, E1 aponta que é próprio e que o principal critério utilizado para fazer esse curral, ao invés de comprar a licença de uso de um curral de terceiros, é a frequência com que esse curral é utilizado: “Normalmente, como você usa nesse sistema que nós temos de criação de gado diferenciado, um gado PO, praticamente todo dia, toda semana você usa o curral, então seria inviável alugar [...] eu na pecuária não conheço nenhuma fazenda que aluga o curral”. (E1). O curral da fazenda Santa Helena foi feito a cerca de 20 anos, possui cerca de 2.240 metros quadrados e consumiu um investimento aproximado de R\$ 350.000,00.

Sobre a principal máquina, equipamento ou veículo necessário em seu negócio, E1 diz ser o trator. “É o trator. Porque com ele você puxa essas máquinas de distribuir o trato, você gradeia a terra, você faz silo. É uma ferramenta muito importante de ter na fazenda”. (E1). O trator é propriedade para E1, conforme observado em D7, que revela que o critério que o levou a adquirir esse veículo, ao invés de comprar sua licença de uso, é a frequência com que a utiliza, uma vez que necessita do trator diariamente. O entrevistado destaca, no entanto, que ao contrário do curral muitos produtores optam por alugar o trator e que há uma grande oferta no mercado para quem faz essa opção.

Questionado sobre qual o principal profissional com conhecimento especializado necessário em seu negócio, E1 elegeu o veterinário, devido às atividades relacionadas a inseminação dos animais. Esse profissional, por sua vez, não possui vínculo empregatício com a fazenda, sendo um profissional terceirizado. Embora não haja contrato formal entre E1 e o veterinário, é a mesma pessoa que sempre presta estes serviços. Para E1, o que o levou a terceirizá-lo, ao invés de incorporá-lo como um empregado, foi a frequência com que necessita desses serviços: “Não compensa, porque você não usa o veterinário o ano inteiro. Você usa na época de fazer andrológica, na época de vender os touros, ver como está o ovário da vaca na época de inseminação. Então é esporádico” (E1).

No tocante aos principais componentes relativos à alimentação fornecida ao rebanho o entrevistado E1 elege a pastagem, que é consumida diariamente, e o núcleo proteico, que é consumido na época de seca. A pastagem é própria da fazenda e, segundo ele, a opção de não alugar o pasto de terceiros se dá por se tratar de um gado puro, que exige maiores cuidados, e o controle em pastagens fora de sua propriedade é prejudicado. Ademais, E1 acredita que há poucas ofertas de pasto para alugar, já que a demanda na região é alta. Já o núcleo proteico é comprado junto ao mercado (D4), com empresas renomadas. A opção por comprar esse insumo, ao invés de fazê-lo, pode ser entendida pela seguinte fala de E1: “Não tem jeito, não tem espaço. No proteinado vai farelo de soja, vai casca de algodão, vai milho, vai um monte de coisa. Então você teria que ter um monte de cultura que não justifica”.

No tocante a sanidade o entrevistado E1 destaca a vacina contra aftosa como insumo essencial a seu rebanho. Tal insumo é comprado junto ao mercado (D5), geralmente o melhor preço determina em qual empresa comprar. Questionado sobre qual o critério que utilizou para comprar a vacina ao invés de produzi-la, E1 disse: “Não, a vacina não tem como você produzir. Você precisa de laboratório, você precisa de conhecimento específico”.

No tocante a mão-de-obra de baixa especialização E1 elege o vaqueiro como o principal profissional para seu negócio. A fazenda Santa Helena possui um total de quatro vaqueiros, todos com vínculo empregatício (D6). O critério utilizado por E1 para decidir incorporar esses profissionais junto ao Quadro de empregados da fazenda ao invés de terceirizá-los é sustentado principalmente pela frequência:

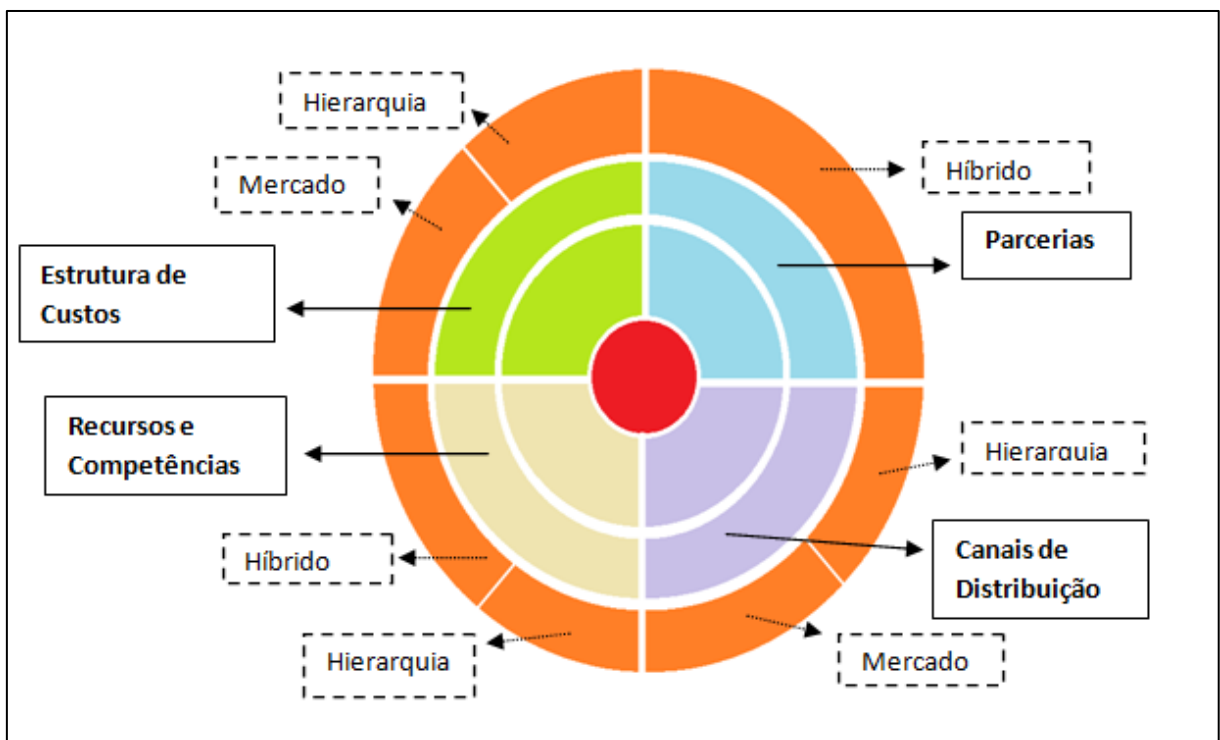
É a mesma coisa que nós falamos do trator. Como é que eu terceirizo uma pessoa dessa? Ela tem que morar na propriedade. Porque uma vaca não tem hora pra parir, não tem dia. Então, é uma pessoa que todo dia está andando no rebanho, de dia, de tarde. Quando é época que nem agora, de nascimento de IATF, a noite tem um vaqueiro que anda, porque uma vaca pode ter um problema de parto e ele está lá para avisar o veterinário, para o veterinário ir lá pra fazer o parto [...] o vaqueiro é essencial.

No que tange as parcerias com outras instituições, a fazenda Santa Helena se destaca pela aliança estratégica que possui com a APROVA, associação que negocia com frigoríficos, recriadores e terminadores em nome dos associados, na busca por um preço de venda melhor, já que as vendas ocorrem em maior escala. A outra parceria da fazenda Santa Helena é com a FAEG. Essa parceria, embora não tenha contrato formalizado, oferece principalmente capacitação aos empregados da fazenda, como em relação ao manejo do trator e de alimentos: “Sem a FAEG nós não conseguiríamos ter o resultado que a gente tem hoje”. (E1).

No tocante as negociações de venda, E1 negocia diretamente com seus clientes, isto é, criadores que desejam melhorar seu rebanho. Questionado sobre o motivo de não delegar essa função a um terceiro, E1 diz que já possui uma carteira de clientes consolidada: “A gente já está a um tempo no mercado, então a pessoa já sabe que a gente cria, já adquiriu animais, já viu resultado na fazenda, então eles voltam a comprar quando estão precisando [...] a gente já tem um nome no mercado, então a gente tem certeza que vende”.

Em relação à entrega dos animais aos compradores E1 diz que o frete, normalmente, é terceirizado: “Para uma venda menor de touro nós temos o caminhão próprio. Agora para uma venda maior a gente aluga”. Nas ocasiões em que precisa alugar o caminhão para transporte, E1 busca junto ao mercado aqueles que oferecem o melhor preço. A Figura 7 destaca a caracterização do modelo de negócio do caso A de acordo com sua estrutura de governança.

Figura 7: Caracterização da estrutura de governança do modelo de negócio do Caso A



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 9 apresenta as diferentes estruturas de governança para os quatro elementos investigados no caso A. Em relação aos quatro tipos de “recursos e competências” pesquisados, foram identificadas duas formas de estrutura de governança, a híbrida e a hierárquica. Os três tipos de “estrutura de custos” investigados também apresentaram duas formas de governança, de mercado e hierárquica. O mesmo ocorre com os “canais de

distribuição”, que exibiram as formas de governança de mercado e hierárquica. Já o elemento “parcerias” apresentou a forma de governança híbrida.

O Quadro 9 contém a análise SWOT do caso A e apresenta as forças e fraquezas relacionadas aos fatores internos da produção, e as oportunidades e ameaças, relacionadas aos fatores externos da produção.

Quadro 9: Análise SWOT do Caso A

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p>Força:</p> <p>Qualidade do animal</p>	<p>Fraqueza:</p> <p>Alto custo de produção</p>
Fatores Externos	<p>Oportunidades:</p> <p>Mercado em expansão</p>	<p>Ameaça:</p> <p>Desvalorização do preço do arroba do bezerro</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O entrevistado E1 identifica, como ponto forte de seu negócio, a qualidade dos animais produzidos em sua fazenda, destacando adjetivos como rusticidade e precocidade, características que permitem tais animais se adaptarem a qualquer outra propriedade. No entanto o entrevistado não conseguiu apontar nenhuma fraqueza em seu negócio, mas destacou o alto custo de sua produção, de aproximadamente R\$ 700.000,00 em 2016. Dessa forma, pode-se considerar o alto custo de produção como uma fraqueza. Quanto às oportunidades presentes em seu negócio o produtor destaca que o mercado de touros reprodutores nelore “puro de origem” (PO) está em constante expansão. Por fim, o produtor também não soube apontar nenhuma ameaça a seu negócio, mas esta pode estar relacionada aos aspectos econômicos, como a desvalorização do preço do arroba do bezerro.

4.1.2. Caso B: Integração Vertical

O caso B exemplifica um modelo de negócio baseado na integração vertical, já que o supermercado Hiper Moreira passou a investir na fazenda São Sebastião com intuito de produzir a carne vendida ao consumidor final, no supermercado. O Quadro 10 apresenta os principais tipos de recursos e competências; estrutura de custos; parcerias e canais de distribuição da fazenda São Sebastião, e destaca a estrutura de governança presente em cada um desses elementos.

Quadro 10: Estrutura de Governança do Caso B

Elemento	Tipo	Subtipo	ECT
Recursos e Competências	Animal	Novilha	Mercado
	Instalação	Fábrica de ração	Hierarquia
	Máquinas e equipamentos	Caminhão distribuidor	Hierarquia
	Mão de obra especializada	Zootecnista	Híbrido
Estrutura de Custos	Alimentação	Pastagem	Hierarquia
		Núcleo protéico	Híbrido
		Torta de algodão	Híbrido
	Sanidade	Modificador orgânico	Híbrido
	Mão de obra de baixa especialização	Gerenciador de produção	Hierarquia
Parcerias	Outras Entidades	Consultoria	Híbrido
Canais de Distribuição	Venda	Direta	Hierarquia
	Transporte	Terceirizado	Mercado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perguntado sobre o principal tipo de animal utilizado em seu negócio, E2 elegeu as novilhas, fêmeas jovens e magras. O entrevistado E2 compra junto, ao mercado, fêmeas com idade entre oito meses a um ano, que permanecerão ali até a terminação, onde sairão direto para o frigorífico (D8). O critério que E2 utilizou para comprar esses animais ao invés de produzi-los pode ser entendido pela seguinte fala: “Nós não produzimos ainda por falta de terra. Nós ainda não temos. Para quantidade de gado que eu abato eu teria que ter muito mais terra. Então nesse primeiro momento não é viável [...] pra produzir bezerros eu precisaria de 2.000 alqueires”.

O entrevistado E2 diz que compra esses animais de diferentes produtores e ressalta a grande oferta que há no mercado, o que reduz o nível de incerteza para quem optar por comprar: “Toda hora tem gente ofertando gado. Tem gado que eu compro de vizinho, tem gado que eu compro em Nova Crixás, tem gado que eu compro em Mozarlândia, tem gado que eu compro em Itapuranga. Então assim, o que a gente faz, por causa de logística, é comprar num raio de até 250 quilômetros”. Ademais, E2 destaca que o preço desses animais

reduziu drasticamente no atual cenário e que por isso, no momento, não compensa produzir bezerro.

Sobre a instalação considerada mais importante para o seu negócio E2 destaca a fábrica de ração, local onde mistura os diversos insumos presentes na ração que é consumida pelo rebanho: “a importância da fábrica de ração é armazenar [...] pra fazer a mistura e deixar pronta no cocho”. Tal fábrica de ração é própria da fazenda e o critério que E2 utilizou para tomar a decisão entre fazer essa fábrica ou comprar a licença de uso (aluguel) de terceiros foi a especificidade física da instalação: “Impossível [...] o mercado não oferece”.

Já em relação a principal máquina, equipamento ou veículo de seu negócio E2 diz se tratar do caminhão distribuidor, máquina responsável por fazer a mistura dos insumos tratados na fábrica de ração (D10). Essa máquina é própria da fazenda e o critério que o levou a adquiri-la, ao invés de alugá-la junto a terceiros, foi a autonomia e a frequência, como pode ser observado na seguinte fala:

Inviável alugar. O confinamento tem que ter independência, pra terceirizar esse tipo de serviço é impossível, difícilimo. Hoje, no mercado brasileiro, é impossível. E no mundo inteiro onde você vai, na Califórnia, no Colorado, no Arizona, os confinamentos são todos independentes [...] nós utilizamos (o caminhão distribuidor) diariamente.

Sobre o principal tipo de profissional com conhecimento especializado utilizado em seu negócio, E2 destaca o zootecnista, responsável por preparar a alimentação destinada ao gado. Tal zootecnista é terceirizado e presta esses serviços mediante contrato (D13 e D14). Questionado sobre o motivo que o levou a ter um zootecnista terceirizado ao invés de contratado, com vínculo empregatício, E2 destaca a frequência com que necessita desses serviços: “Além de ficar muito mais caro não tem necessidade dele ficar pra só pra mim [...] ele vai lá na minha fazenda três, quatro vezes por mês [...] não tem necessidade (de ir mais vezes), ele ficaria ocioso”.

No tocante ao principal insumo de alimentação fornecido ao rebanho E2 elege um tripé: a pastagem, o núcleo e a torta de algodão. O pasto utilizado é próprio da fazenda, muito embora, esporadicamente, o produtor precisa alugar pastos de terceiros para atender sua demanda. O núcleo é comprado junto a uma empresa parceira, mesmo não tendo contrato formal (D12). A torta de algodão, assim como o núcleo, também é comprada juntamente a uma empresa parceira, a diferença é que essa transação é sustentada por contratos formais (D9). A justificativa de E2 para ter contrato com a empresa que fornece a torta de algodão e não ter contrato com a empresa que fornece o núcleo, está relacionado a incerteza da primeira:

“O outro (núcleo) não necessita, o outro não tem sazonalidade. A torta de algodão tem sazonalidade”.

No que tange a sanidade do rebanho, E2 opina que o principal insumo se refere ao modificador orgânico, produto utilizado como estimulante do metabolismo orgânico do animal. Esse produto é comprado no mercado, onde foi estabelecido parceria com uma empresa do ramo, já que o entrevistado alega não possuir competência suficiente para produzi-lo, (D11). “Fazer não tem jeito [...] tem que aplicar tecnologia, tem que aplicar conhecimento, tem que aplicar estudo”.

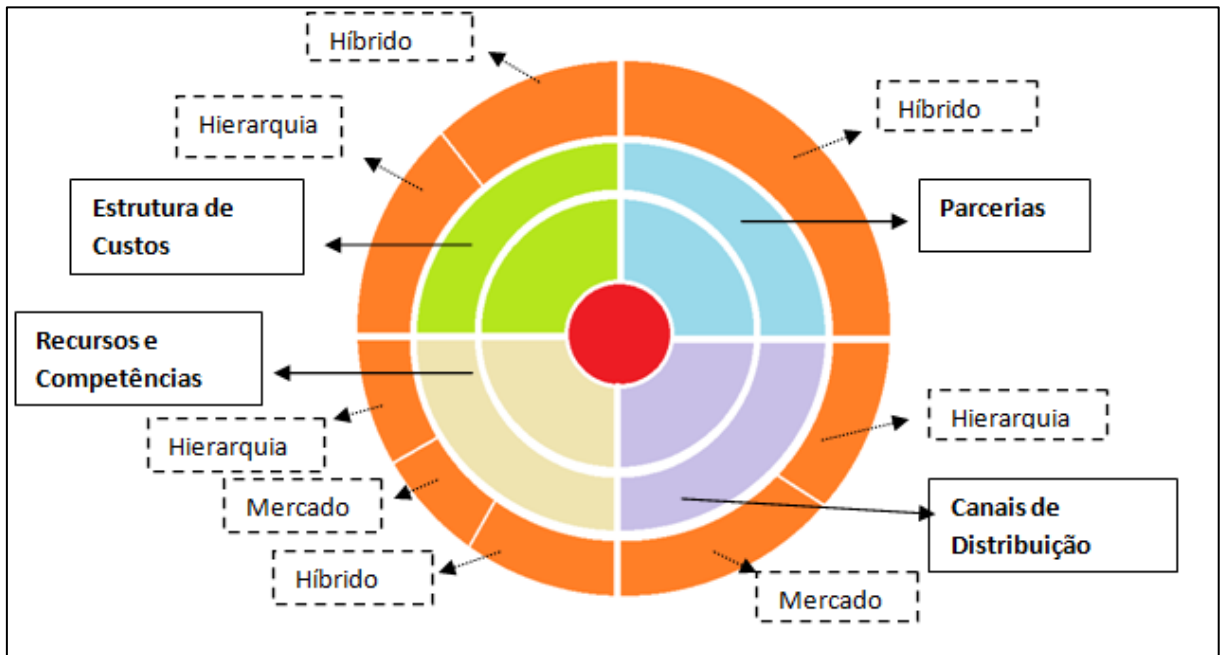
Em relação ao principal tipo de mão de obra de baixa especialização, necessária ao processo produtivo da fazenda Santa Helena, E2 indica que é o gerenciador de produção, profissional que executa a receita elaborada pelo zootecnista. O entrevistado E2 possui três destes profissionais, todos com vínculo empregatício. O critério utilizado para tomar a decisão entre incorporar esses profissionais ao Quadro de empregados da fazenda ou terceirizá-los foi baseado principalmente na frequência com que E2 precisa destes serviços: “Eu preciso de um funcionário específico. É meu. Tem que ser só pra nós [...] preciso dele diariamente”.

Sobre as parcerias que possui com outras instituições, E2 destaca a empresa que presta consultoria para seu negócio. Tal consultoria é sustentada por contratos formais e reavaliada anualmente: “Ele vem, faz um estudo, vê o que eu estou fazendo, o que eu estou fazendo certo e o que eu estou fazendo errado, vai me pontuando [...] ano a ano renova (o contrato). Faz um balanço, se ele tiver bom ele fica, se não tem que trocar”.

Em relação ao processo de venda da carne, 50% são vendidos para o Hiper Moreira e os outros 50% são vendidos para frigoríficos, já que o apenas supermercado já não consome toda a produção da fazenda. As vendas para os frigoríficos são feitas diretamente, sem a presença de intermediadores e isso se dá pela ausência de incertezas na compra da carne: “Sempre vai ter alguém que vai comprar. E vamos supor que o frigorífico não me compra a carne, eu retardado o confinamento e mato pra mim (Hiper Moreira)”.

Já o transporte dos animais é feito por terceiros e esse serviço é adquirido junto ao mercado: “Tem hora que é um, tem hora que é outro. É o preço melhor. O preço e a garantia do serviço, não deixar morrer gado, essa coisa toda aí”. Questionado se já analisou a possibilidade de fazer o próprio transporte, E2 diz: “Não compensa. Custo, operação, dificuldade, mão de obra. Vai estragar caminhão...”. A Figura 8 destaca a caracterização do modelo de negócio do caso B de acordo com sua estrutura de governança.

Figura 8: Caracterização da estrutura de governança do modelo de negócio do Caso B



Fonte: Elaborado pelo autor.

O caso B, no que tange aos quatro tipos de “recursos e competências” pesquisados, apresenta as três formas de estrutura de governança, isto é, mercado, híbrida e hierárquica. Em relação ao elemento “estrutura de custos” foi observado as estruturas híbrida e hierárquica. Os “canais de distribuição”, por sua vez, exibiram as formas de governança hierárquica e de mercado, enquanto o elemento “parcerias” apresentou uma estrutura de governança híbrida.

O Quadro 11 contém a análise SWOT do caso B, que apresenta as forças e fraquezas relacionadas aos fatores internos da produção, e as oportunidades e ameaças, relacionadas aos fatores externos da produção.

Quadro 11: Análise SWOT do Caso B

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p>Força:</p> <p>Qualidade do animal</p>	<p>Fraqueza:</p> <p>Alta rotatividade de mão de obra</p>
Fatores Externos	<p>Oportunidades:</p> <p>Crise econômica que proporciona redução do preço de compra do animal</p>	<p>Ameaça:</p> <p>Precriedade da malha rodoviária de Goiás e do Brasil</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O entrevistado E2 cita, como ponto forte de sua produção, a qualidade de seus animais:

“O ‘Moreira’ hoje tem a melhor carne de Goiânia. Não tem ninguém em Goiânia que vende uma carne como a que eu vendo hoje. É a única empresa que vende uma carne internacional no preço de uma carne nacional. Porque minha carne é cifada, é homologada, é rastreada para Europa, porque meu gado é pra Europa, e tem padronização de gado [...] e outra, é fêmea, não é macho, o gado entra no balcão com 24 horas [...] o gado que entra do frigorífico entra com sete dias, e é boi, boi inteiro, boi preto, boi branco, boi com pé machucado. Você acha que o frigorífico vai vender gado bom pra Goiânia? [...] a carne boa vai pra São Paulo, exterior, vai tudo embora”.

Já a fraqueza de seu negócio está relacionada a alta rotatividade de sua mão de obra, onde o produtor destaca a dificuldade de encontrar profissionais que aceitem trabalhar no meio rural, dentro do atual cenário. Sobre as oportunidades presentes em seu negócio, o produtor aponta para a atual crise econômica brasileira: “A crise pro meu negócio é fantástico. Porque você melhora a compra, você tem mais oferta. Você tendo mais oferta você pode escolher mais, você manda no negócio”. Quanto às ameaças que assolam seu negócio o produtor destaca a precariedade da malha rodoviária goiana e brasileira, o que inviabiliza transacionar com regiões mais distantes.

4.1.3. Caso C: Diferenciação do Produto

O caso C exemplifica um modelo de negócio baseado na diferenciação do produto, uma vez que a fazenda Diamantino visa um processo de produção diferenciado, com intuito de produzir animais com alto padrão de qualidade, destinados a mercados estrangeiros. O Quadro 12 apresenta os principais tipos de recursos e competências; estrutura de custos; parcerias e canais de distribuição da fazenda Diamantino, e aponta a estrutura de governança presente em cada um desses elementos.

Quadro 12: Estrutura de Governança do Caso C

Elemento	Tipo	Subtipo	ECT
Recursos e Competências	Animal	Bezerros	Hierarquia
	Instalação	Curral	Hierarquia
	Máquinas e equipamentos	Trator	Hierarquia
	Mão de obra especializada	Veterinário	Hierarquia
Estrutura de Custos	Alimentação	Pastagem própria	Hierarquia
		Pastagem alugada	Mercado
	Sanidade	Medicamentos de reprodução	Híbrido
	Mão de obra de baixa especialização	Vaqueiro	Hierarquia
Parcerias	Outras Entidades	Lageado	Híbrido
		Cooperativa	Híbrido
Canais de Distribuição	Venda	Direta	Hierarquia
	Transporte	Não se aplica	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questionado sobre o principal tipo de animal utilizado em seu negócio, o entrevistado E3 elege os bezerros. Tais animais são produzidos na própria fazenda, seja por IATF, seja pelo método natural. A opção pela produção própria, ao invés da compra desses animais, se deve ao fato do entrevistado possuir os recursos necessários a criação: “Desde os antecedentes da família já vem a parte de cria, a parte de matrizes. Então a gente já tinha as matrizes. Então pela quantidade de animais que nós temos como matrizes a gente não precisa comprar”. (E3). O entrevistado E3 destaca que, atualmente, essa é uma decisão estratégica e cita que se optasse por parar de criar, o mercado conseguiria atender sua demanda: “Na nossa região sim. Lá é bem marcante os produtores de bezerro e os terminadores de gado. Então tem o ciclo completo lá [...] tem muitas opções”.

No tocante a principal instalação de seu processo produtivo E3 destaca o curral. Tal curral foi feito na fazenda Diamantino, é próprio, e o critério utilizado para fazer um curral próprio, no lugar de aluga-lo junto a terceiros, está baseado na frequência de uso, já que é usado diariamente, e no fato do mercado não ofertar esse tipo de instalação: “O mercado não

oferta (curral para alugar). Talvez, por exemplo, um vizinho seu que seja gente boa e te aluga o curral dele, ou empresta, mas não é comum”. (E3).

Em relação a principal máquina, equipamento ou veículo empregado em seu processo produtivo, o entrevistado E3 cita o trator: “É o trator, o principal. Sem ele não tem como nem a gente arrastar os maquinários, fazer pastagem, nem nada”. O produtor diz possuir dois tratores e que o critério utilizado para ter essas máquinas ao invés de comprar a licença de uso de terceiros, isto é, alugar, está sustentado principalmente na frequência, já que precisa desses tratores diariamente: “Eu que preciso muito, não é toda hora que vai ter um trator pra você alugar pra fazer seu serviço [...] é o comodismo de você já ter lá, de não precisar ir atrás, depender de alguém pra fazer alguma coisa pra você”. (E3). O entrevistado destaca, no entanto, que o mercado apresenta várias opções para quem deseja alugar, porém a constância com que necessita do trator acaba pesando na tomada de decisão.

Sobre o principal profissional especializado, utilizado em seu negócio, E3 elege o veterinário. O veterinário da fazenda Diamantino é um dos sócios da propriedade, que buscou essa formação com intuito de atender as necessidades do negócio da fazenda. Essa decisão foi tomada mesmo sabendo que o negócio não necessita de um veterinário com tanta frequência: “Eu preciso só esporadicamente”. (E3).

No que tange a parte dos custos com alimentação E3 destaca a pastagem como o principal insumo fornecido a seu rebanho. O entrevistado explica que utiliza tanto pastagem própria quanto a pastagem alugada, embora a pastagem própria represente a grande maioria do que é consumido na produção. O aluguel se dá quando o produtor precisa tirar o gado de determinada área, para melhorá-la e futuramente trazer o gado de volta, ou seja, funciona como uma solução temporária. O entrevistado E3 destaca que a fazenda possui cada vez mais disponibilidade de terras para o uso de pastagens, já que está adquirindo novas áreas: “Grande parte da nossa propriedade é parte de herança. Ai, daí, a gente só vem aumentando”. (E3).

O entrevistado E3 também cita que a disponibilidade para alugar pasto é sazonal, onde na época das chuvas a oferta atende a demanda, contudo, na época da seca há uma escassez deste tipo de negócio. Outro ponto exposto pelo produtor é que ele evita alugar pastos longe de sua propriedade, a fim de se resguardar de ações oportunistas de agentes interesseiros, como furtos.

Questionado sobre o principal insumo relacionado a sanidade utilizado em seu negócio E3 cita os medicamentos próprios para auxiliar na reprodução. Tais medicamentos são comprados junto a uma determinada empresa, considerada por ele a melhor do país no setor, e o critério utilizado para comprar, ao invés de fazer esse produto, pode ser entendido pela

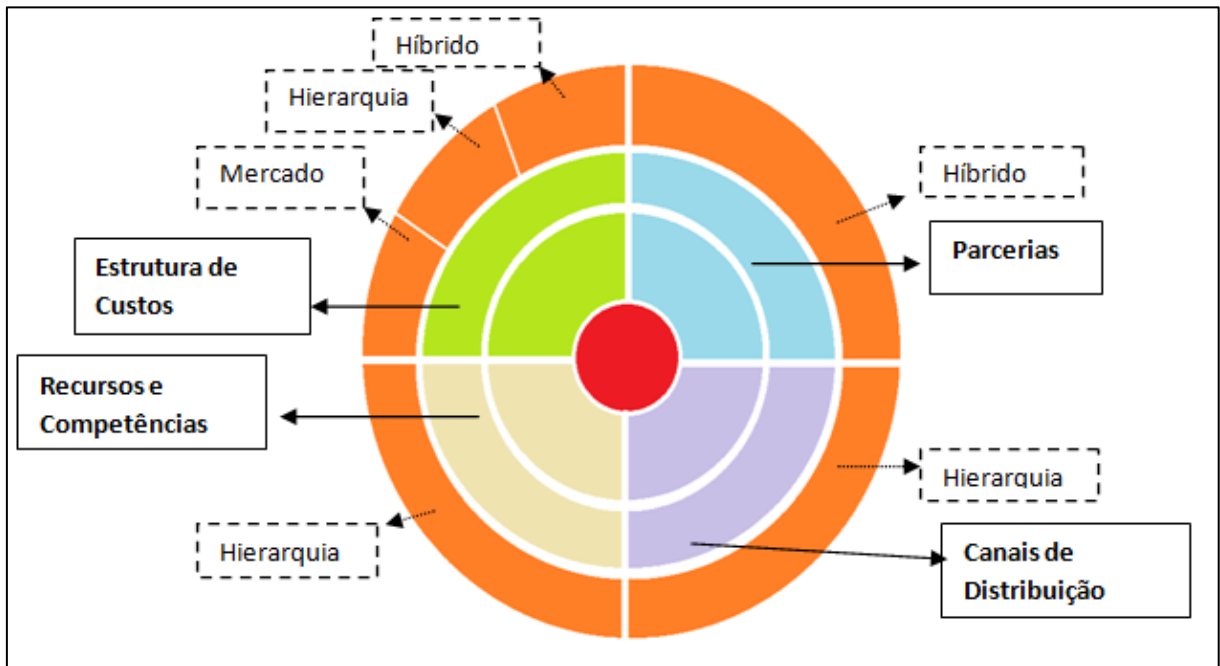
seguinte fala de E3: “Tecnificação! Eu não tenho a tecnologia pra produzir esses medicamentos”.

Questionado sobre o principal tipo de mão de obra de baixa especialização E3 diz se tratar do vaqueiro. O produtor possui três vaqueiros em sua fazenda, todos com vínculo empregatício. O motivo que o levou a tê-los de forma fixa, ao invés de terceirizá-los, foi a frequência: “Eu preciso todo dia, diariamente eu preciso de gente mexendo com aquilo ali”. (E3). O entrevistado E3 também destaca a dificuldade de encontrar profissionais qualificados no mercado e que por isso busca segurar seus empregados ao máximo: “O principal (vaqueiro) já está indo pra 14 anos [...] eles recebem comissão de bezerro, recebe dois salários e meio, recebe bem”.

Em relação às Entidades parceiras de sua fazenda, E3 ressalta duas: a empresa que lhe fornece os medicamentos empregados na reprodução e uma cooperativa, na qual é cooperado. A empresa de medicamentos em questão se trata da Lageado, que atua na área de biotecnologia de reprodução. A parceria com a Lageado, que é regida por contrato, e sua contribuição para o negócio de E3, pode ser entendida pela seguinte fala: “Ela também dá cursos de capacitação, dá tudo [...] ela vai no parque de exposição e lá faz uma palestra, reúne todos os funcionários, os pecuaristas, tudo, e faz treinamento, palestras”. Já a cooperativa age no intuito de barganhar um melhor preço, a favor dos produtores, junto as empresas de insumos: “a gente compra produto mais barato do que compraria fora da cooperativa”. (E3).

Sobre a questão da venda de animais para seus clientes, E3 diz que a venda é feita diretamente, ou seja, sem a presença de qualquer tipo de intermediador. Isso pode ser explicado pela ausência de incertezas nas vendas, como é visto na fala de E3: “Eu sei que eu sempre vou ter comprador. Pode ser que não seja no preço que eu vou querer, mas comprador sempre tem. Meu produto é bom, a gente já tem nossos clientes certos [...] eu confio na qualidade do meu produto e nossos clientes também gostam”. Já o transporte dos animais é por conta do cliente: “O cliente que escolhe o jeito que quer levar [...] na hora da gente fazer o preço da nossa mercadoria, já põe pra ele pagar o frete”. A Figura 9 destaca a caracterização do modelo de negócio do caso C de acordo com sua estrutura de governança.

Figura 9: Caracterização da estrutura de governança do modelo de negócio do Caso C



Fonte: Elaborado pelo autor.

Três, dos quatro elementos pesquisados no caso C, apresentaram apenas um tipo de estrutura de governança. Os quatro tipos de “recursos e competências” investigados possuem uma estrutura de governança hierárquica, a mesma que também envolve os “canais de distribuição”. O elemento “parcerias” possui uma estrutura de governança híbrida. Já o elemento “estrutura de custos” apresenta os três tipos de estrutura de governança, mercado, hierarquia e híbrido.

O Quadro 13 contém a análise SWOT do caso C, que apresenta as forças e fraquezas relacionadas aos fatores internos da produção, e as oportunidades e ameaças, relacionadas aos fatores externos da produção.

Quadro 13: Análise SWOT do Caso C

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p>Força:</p> <p>Flexibilidade em relação ao mercado</p>	<p>Fraqueza:</p> <p>Dependência de apenas um tipo de produto</p>
Fatores Externos	<p>Oportunidades:</p> <p>Aumento do consumo de carne bovina brasileira no exterior</p>	<p>Ameaça:</p> <p>Instabilidade política brasileira</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O produtor E3 aponta como pontos fortes de seu negócio a flexibilidade em relação as mudanças de mercado: “Na hora que o mercado vai pra um rumo a gente vai pro mesmo lado. Igual, a gente deixou de vender um bezerro pra vender um boi”. Sobre pontos fracos E3 destaca a falta de diversificação de seu negócio, no sentido de depender unicamente de gado: “Posso vender bezerro, posso vender boi, posso vender vaca. Só que eu só tenho gado pra vender. Eu não tenho soja, eu não tenho leite. Minha única mercadoria é o animal”. Sobre as oportunidades presentes em seu negócio E3 destaca o alcance do mercado brasileiro de carne bovina no exterior, o que valoriza o preço da arroba no Brasil. Já em relação a ameaças ele cita as incertezas na política brasileira: “Ao mesmo tempo em que pode estar indo tudo bem pode ser que tenha uma mudança de política, troca de governo e mude totalmente”.

4.1.4. Caso D: Liderança em Custo em Sistema Extensivo

O caso D exemplifica um modelo de negócio baseado na liderança em custo em sistema extensivo, onde o lucro do produtor está associado ao seu custo de produção. O Quadro 14 destaca os principais tipos de recursos e competências; estrutura de custos; parcerias e canais de distribuição da fazenda São José, além de apresentar a estrutura de governança presente em cada um desses elementos.

Quadro 14: Estrutura de Governança do Caso D

Elemento	Tipo	Subtipo	ECT
Recursos e Competências	Animal	Novilha	Mercado
	Instalação	Curral	Hierarquia
	Máquinas e equipamentos	Trator	Hierarquia
	Mão de obra especializada	Zootecnista	Híbrido
Estrutura de Custos	Alimentação	Pastagem própria	Hierarquia
	Sanidade	Vermífugos	Híbrido
	Mão de obra de baixa especialização	Vaqueiro	Hierarquia
Parcerias	Outras Entidades	FAEG	Híbrido
Canais de Distribuição	Venda	Direta	Hierarquia
		Terceiros	Mercado
	Transporte	Próprio	Hierarquia
		Terceiros	Mercado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perguntado sobre qual o principal tipo de animal utilizado em seu processo produtivo, o entrevistado E4 diz se tratar de novilhas. Esses animais são comprados junto ao mercado e a decisão tomada por E4 por comprá-los, ao invés de produzi-los, está baseada na falta de recursos para investimento em cria, como pode ser entendido na seguinte fala: “Pra você fazer a cria, você tem que ter um capital muito grande pra você comprar terra e comprar vaca. E vaca, ela exige uma área muito grande pra você ter ela. Então, eu não tenho esse capital. Então a gente faz a compra, que eu compro a quantidade de novilha que eu preciso, né? E com isso meu capital, por ser um capital menor, é o que ele vai encaixar tudo certo”.

No tocante a principal instalação necessária para o funcionamento de seu negócio, E4 elege o curral. Tal curral fora feito na fazenda São José e o critério utilizado por E4 entre fazer o curral, ao invés de comprar a licença de uso de um terceiro, está baseado na frequência, já que ele é utilizado diariamente, e na ausência de ofertas desse tipo de instalação no mercado: “Não, isso ai de alugar não existe. Eu não conheço. As vezes você pega o curral de um vizinho empresado, mas alugar, esse tipo de negócio, não tem não”.

Em relação a principal máquina, equipamento ou veículo empregado em seu negócio, E4 destaca o trator. O produtor possui três tratores, todos próprios, e a decisão de adquirir esses veículos ao invés de alugá-los junto a terceiros está baseada na frequência com que os utiliza: “Eu preciso do trator todo dia. Todo dia a gente precisa dele lá [...] o trator seu fica lá disponível pra você toda hora que você quiser”. O entrevistado E4 aponta, no entanto, que a oferta de tratores, para quem opta por alugar, é grande: “Oferece. Lá na nossa região tem bastante pessoas que trabalham especificamente com isso, com aluguel de máquinas”.

No que tange ao principal tipo de profissional com conhecimento especializado, necessário para o funcionamento de seu negócio, E4 elege o zootecnista. Tal profissional é terceirizado e seus serviços são oferecidos pela mesma empresa que fornece ração para a fazenda São José: “A gente chega lá, fala com o proprietário da empresa (que fornece a ração), qual que é a nossa necessidade e ele vai e faz a fórmula das rações pra gente”. Perguntado por qual motivo ele não optou por contratar esse profissional com vínculo empregatício, E4 diz que se baseou na frequência com que necessita destes serviços: “Porque eu não tenho necessidade. O volume nosso não é tão grande né, de gado, o custo eu acho que não é barato né, então pra mim, eu não tenho essa necessidade”.

Sobre o principal tipo de alimentação fornecida a seu rebanho o entrevistado E4 cita a pastagem. Toda a pastagem fornecida, atualmente, ao rebanho é própria e o critério utilizado por E4 entre produzir a própria pastagem, ao invés de alugar de terceiros, se baseia principalmente nas incertezas que envolvem a segunda opção. “O sossego. Tranquilidade. Você tem o gado seu na sua fazenda, você consegue tratar dele melhor. Não tem aquele negócio: ah, no pasto o aluguel está vencendo no mês que vem, eu tenho que tirar o gado, não sei pra onde eu vou levar. As vezes você não consegue arrumar”. O entrevistado E4 também destaca a dificuldade para alugar pasto, já que a demanda está maior do que a oferta.

Sobre o principal tipo de insumo utilizado para sanidade de seu rebanho, E4 elege os vermífugos. Tais produtos são comprados no mercado, junto a uma determinada empresa, e a decisão de comprá-los ao invés de produzi-los se baseia na falta de competências necessárias para tal: “Produzir eu não sei não. É muito específico”. O entrevistado E4 ressalta que o mercado oferece diversas opções para atender a demanda de produtores como ele, mas que compra de apenas uma empresa devido a grande tempo em que comercializa com ela, de modo que não vê a necessidade de estabelecer um contrato formal.

Questionado sobre o principal tipo de mão de obra de baixa especificação, utilizado em seu negócio, E4 elege o vaqueiro. O entrevistado E4 possui três vaqueiros morando na fazenda São José, todos com vínculo empregatício. O critério utilizado para decidir contratá-los, ao invés de terceirizá-los, é baseado na frequência com que precisa desses serviços. “Todo dia. Todo dia eles estão lá pra mexer”. Ademais, E4 ressalta as incertezas em encontrar esse tipo de mão de obra no mercado e que por isso busca segurar, ao máximo, os empregados que possui em sua fazenda: “Cada vez menos. A mão de obra hoje, ainda mais negócio de gado, parece que a molecada de hoje não está querendo mais [...] os vaqueiros nosso mesmo, a faixa de idade deles é mais de 50 anos”.

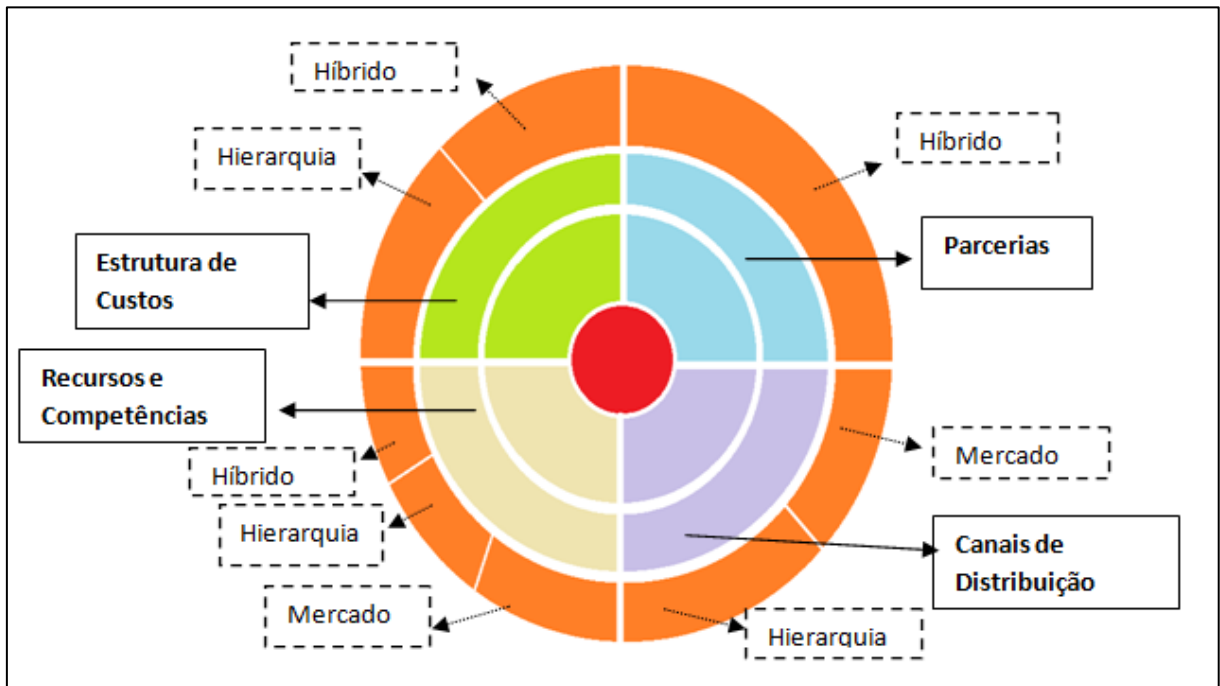
No tocante as parcerias da fazenda São José com outras Entidades, o entrevistado E4 aponta a parceria com a FAEG, relacionada ao programa ‘pese bem’. Nesse programa o animal vendido pelo produtor é pesado por uma segunda balança, independente da balança do frigorífico, onde posteriormente os pesos de cada balança são comparados. “Toda vez que eu vou matar um gado nesses frigoríficos ai, que tem a balança do pese bem, eles me cobram uma taxa e eu deixo eles pesarem o gado. Até acho bom, você ter um comparativo ali da balança da FAEG com a do frigorífico é bom”. (E4).

Em relação a forma como se dá a venda de seus animais o entrevistado E4 aponta para a presença de intermediários, terceirizados no mercado, na venda de gado para recria: “Geralmente tem intermediários. São os corretores”. A decisão por utilizar esses intermediários na venda, ao invés de vender diretamente ao cliente, pode ser entendida na seguinte fala: “Ah, o corretor, igual eu falo: é o mal necessário, né. A gente paga comissão pra eles, tudo, aumenta o custo, só que eles tem o tempo [...] geralmente são pessoas que já estão no mercado a tempo, ai por exemplo, ele fica sabendo do comprador, quem quer adquirir, e fica sabendo quem tem pra vender. Ai eles fazem o casamento”. (E4).

Já as vendas para frigoríficos ocorrem de maneira direta: “A gente vende também, as vezes, sem corretor. A pessoa procura a gente diretamente”. Questionado sobre o porquê de não fazer todas as vendas diretamente, E4 diz: “É a mesma coisa de você colocar sua mercadoria na prateleira. O corretor teria a prateleira [...] eles são o canal de comunicação entre comprador e vendedor”. O produtor explica que o mercado de gado para abate, composto principalmente por frigoríficos, sofre poucas oscilações, de modo que sempre há compradores interessados. Já o mercado de gado para recria é mais sensível as influências externas e por isso há épocas de grande demanda e épocas em que a demanda é bastante reduzida.

No que tange ao transporte do rebanho o entrevistado E4 diz que para fins de manejo, isto é, mudar o gado de um pasto para outro, ele consegue fazer, e para isso possui um pequeno caminhão. Já o transporte relativo à venda de animais, geralmente, é por conta do comprador. O entrevistado destaca, no entanto, que esporadicamente é o responsável pelo transporte e que nesses casos contrata, junto ao mercado, terceiros para realizar esse serviço: “Eu aluguei, porque era uma quantidade maior, ai meu caminhão é pequenininho, ai ia ter que ficar dando muita viagem, ai eu aluguei o caminhão”. (E4). A Figura 10 destaca a caracterização do modelo de negócio do caso D de acordo com sua estrutura de governança.

Figura 10: Caracterização da estrutura de governança do modelo de negócio do Caso D



Fonte: Elaborado pelo autor.

O caso D apresenta estruturas de governança mistas em três elementos pesquisados: “recursos e competências”, que apresenta as três formas de governança; “estrutura de custos”, que possui governanças do tipo híbrido e hierárquica; e “canais de distribuição”, que possui as formas de governança hierárquica e de mercado. Já o elemento parcerias apresenta estrutura de governança híbrida.

O Quadro 15 contém a análise SWOT do caso D, que apresenta as forças e fraquezas relacionadas aos fatores internos da produção, e as oportunidades e ameaças, relacionadas aos fatores externos da produção.

Quadro 15: Análise SWOT do Caso D

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p>Força:</p> <p>Experiência na comercialização</p>	<p>Fraqueza:</p> <p>Dificuldade de controle</p>
Fatores Externos	<p>Oportunidades:</p> <p>Redução no custo de aquisição bovino</p>	<p>Ameaça:</p> <p>Baixa oferta de pastos</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

O entrevistado E4 elege, como pontos fortes de seu negócio, a experiência que possui com o mercado de carne bovina, o que contribui para extrair vantagens na comercialização. Em relação a fraquezas o entrevistado cita a dificuldade de controle dos pastos, devido às extensas áreas e a presença de pragas de difícil combate. Quanto às oportunidades presentes em seu negócio, o entrevistado destaca o aumento da oferta de gado, o que reduz o preço de aquisição dos animais. No entanto, o entrevistado cita como ameaça a baixa oferta de pastos, o que inviabiliza a aquisição de novos bezerros para quem segue a estratégia de produção extensiva.

4.1.5. Caso E: Liderança em Custo em Sistema Intensivo

O caso E exemplifica um modelo de negócio baseado na liderança em custo em sistema intensivo, onde o produtor visa reduzir seus custos em um espaço físico limitado. O Quadro 16 destaca os principais tipos de recursos e competências; estrutura de custos; parcerias e canais de distribuição da fazenda Medalha, além de apresentar a estrutura de governança presente em cada um desses elementos.

Quadro 16: Estrutura de Governança do Caso E

Elemento	Tipo	Subtipo	ECT
Recursos e Competências	Animal	Novilha e garrote	Mercado
	Instalação	Curral	Hierarquia
	Máquinas e equipamentos	Trator	Hierarquia
	Mão de obra especializada	Zootecnista	Híbrido
Estrutura de Custos	Alimentação	Silagem de milho	Mercado
	Sanidade	Vacinas	Híbrido
		Vermífugos	Híbrido
Mão de obra de baixa especialização	Tratador	Hierarquia	
Parcerias	Outras Entidades	FAEG	Híbrido
Canais de Distribuição	Venda	Direta	Hierarquia
	Transporte	Não se aplica	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perguntado sobre qual o principal tipo de animal utilizado em seu processo produtivo, o entrevistado E5 elege o garrote e a novilha, machos e fêmeas com aproximadamente 18 meses de idade. Cerca de 30% desses animais são comprados junto à fazenda de cria do Grupo Jaime dos Anjos e o restante é comprado junto ao mercado (D18 e D19). A tomada de decisão de comprar a maior parte desses animais, ao invés de produzi-los, está baseada na mudança de estratégia do Grupo. Segundo E5, até 10 anos atrás eles recriavam e engordavam apenas animais criados em sua fazenda, mas os sócios optaram por arrendar grande parte da propriedade e deixaram de criar todo seu plantel por falta de espaço.

Outro ponto destacado por E5 é que a recria e a engorda proporcionam um retorno mais rápido do que a cria e, conseqüentemente, permite que a fazenda possa fazer mais investimentos: “Você focar na parte de recria e engorda o giro é mais rápido. Como a gente tem várias frentes de trabalho, como agricultura, como cria, a gente precisa de receita praticamente mensal, porque você tem despesa mensal ou diária, quase, então você tem que ter um fluxo de caixa. E o que que dá esse fluxo de caixa é o confinamento. Ele te dá um giro rápido”. (E5). Sobre os critérios de aquisição desses animais, o entrevistado E5 ressalta:

É procura no mercado. A gente procura comprar só gado nelore, gado de excelente qualidade, pra tentar enquadrar nos animais cria que a gente tem. Com isso a gente tem um pouco de dificuldade de comprar, porque a gente não visa só preço, a gente visa qualidade. Primeiro fator é qualidade. Padrão, qualidade. E depois vem o fator preço né, porque um gado de muita qualidade, geralmente ele tem um preço maior.

No tocante a principal instalação, necessária para o funcionamento da fazenda Medalha, E5 elege os currais de manejo e confinamento. O entrevistado E5 fez ambos os currais em sua fazenda e o critério que ele utilizou para fazê-los, ao invés de comprar a

licença de uso de terceiros, é justificado pelo fato de que o mercado não oferece essas licenças de uso para vender: “Nesse caso específico não tem uma outra opção [...] não existe. É igual você falar assim: eu tenho uma casa, por que que eu construí o banheiro da minha casa? É diferente do maquinário. O maquinário você poderia terceirizar, alugar, pegar emprestado, enfim”. (E5). O produtor destaca ainda que necessita desses currais diariamente e que por isso seria inviável alugar esse tipo de instalação.

Sobre o principal tipo de máquina, equipamento ou veículo utilizado em seu processo produtivo, E5 aponta para o trator: “Eu acho que primordial é o trator, porque um vagão sem o trator ele não tem função, então você ter um trator é o básico”. O produtor possui em torno de 15 tratores, como ilustra o documento D22, todos próprios, e a decisão de ter os tratores, ao invés de comprar horas de tratores de terceiros, se baseia principalmente na frequência com que necessita dessas máquinas: “Primeiro que a gente tem serviço o ano todo, com esses tratores [...] ai toda vez que eu vou precisar de um trator, a região por exemplo, não tem ninguém que aluga tratores [...] porque senão, nem toda vez que eu for precisar alugar um eu vou encontrar”. (E5).

No que tange ao principal profissional, com conhecimento especializado, para o funcionamento de seu negócio, E5 elege o zootecnista. Esse profissional não possui vínculo empregatício com a fazenda Medalha e seus serviços são oferecidos pela mesma empresa que fornece ração para o rebanho. De acordo com E5, o critério utilizado para não ter esse profissional vinculado ao Quadro de funcionários da fazenda é a frequência: “Pra mim contratar um zootecnista pra fazer o serviço do dia a dia da fazenda não teria essa necessidade [...] seria ocioso. Se for um zootecnista específico só pro confinamento, pra cuidar da parte de nutrição, ai seria completamente ocioso”.

Em relação ao principal tipo de alimentação fornecida a seu rebanho, o entrevistado E5 elege a silagem de milho, alimento volumoso com alto teor de fibra e baixo teor energético. Tal insumo é comprado junto ao mercado, ou seja, o produtor compra o milho ao invés de produzi-lo (D16). O produtor explica que há quatro anos ele começou a plantar milho em sua propriedade, acreditando que teria uma grande economia fazendo seu próprio insumo. Contudo, o solo da fazenda Medalha se mostrou inadequado para produção de milho e o resultado foi uma colheita muito aquém do esperado. Percebendo que deveria melhorar o solo, E5 decidiu plantar primeiramente soja e depois do melhoramento do solo, plantar o milho: “Talvez, daqui dois, três anos, eu vou conseguir ser autossuficiente em milho”.

Já no que tange a sanidade dos animais, o entrevistado E5 elege as vacinas e as verminoses como os mais importantes. Estes insumos são comprados no mercado, junto a

dois laboratórios específicos, um que fornece as vacinas e o outro que fornece os vermífugos (D21). O critério utilizado para comprar esses medicamentos, ao invés de produzi-los, foi a falta de competência para tal: “Não tem como eu produzir. Teria que ser produzido em laboratório. Foge completamente”. (E5).

No tocante a principal mão de obra de baixa especialização, necessária para o funcionamento de seu negócio, E5 elege o tratador, operador de máquina responsável por abastecer a alimentação do confinamento. O produtor possui alguns desses profissionais (não se recorda quantos são ao certo) e todos possuem vínculo empregatício. O principal motivo que o levou a incorporar esses empregados no quadro de trabalhadores da fazenda ao invés de terceirizá-los foi a frequência com que necessita desses serviços: “Minha necessidade é diária, né. Não tem como eu ter uma coisa esporadicamente”. (E5). O produtor destaca que possui uma grande rotatividade em relação a esses profissionais e ressalta que está cada vez mais escassa a oferta destes profissionais no mercado.

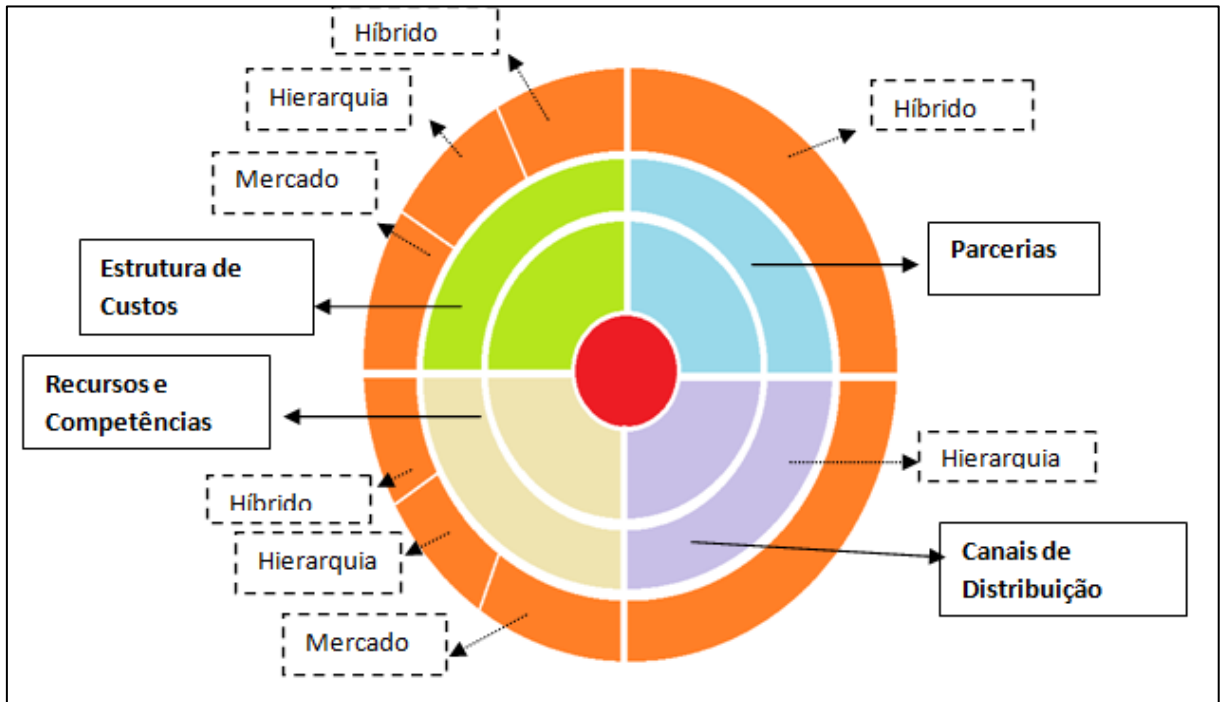
No que tange as parcerias da fazenda Medalha com outras Entidades, E5 destaca a parceria que possui com a FAEG, com o programa ‘pese bem’, e com a APROVA: “Nós temos, nós somos associados da FAEG e da APROVA”. Essas parcerias, no entanto, não são sustentadas por contratos e apresentam um aspecto informal.

Em relação a venda de seus animais o entrevistado E5 destaca que são feitas diretamente aos clientes. Perguntado sobre o motivo que o levou a fazer essa venda direta, ao invés de comprar o serviço de intermediadores, o produtor ressalta que há poucas incertezas em relação a essa questão: “Até hoje nunca faltou comprador. As vezes você tem dificuldade de vender determinadas épocas que está muito ofertado [...] mas você falar assim que não tem comprador. Ter comprador tem”. (E5). O entrevistado E5 também aponta que consegue um preço mais atrativo negociando ele mesmo do que se o negócio fosse feito por um terceiro: “O risco de erro seria maior, do que eu falar direto com a própria pessoa. E quando é uma mercadoria que eu vou expor no mercado pra vender, então, eu acho que se eu vender eu consigo vender melhor um pouco. Tendo relacionamento. Por eu ser o dono eu vou brigar mais por minha mercadoria”.

Sobre a forma que os animais são transportados, o entrevistado E5 destaca que o frete sempre é por conta de seus clientes, ou seja, por conta dos frigoríficos: “O frigorífico já compra o boi com o frete por conta dele [...] todo o frigorífico ele já compra, ele dá o preço de seu animal pra ele buscar na sua propriedade. É lógico que ele faz a conta do frete. Se você ter um animal que está a 50 quilômetros com ele, e o meu está a 300 quilômetros com ele, ele vai pagar um pouquinho mais no seu”. Perguntado se já levou em consideração fazer seu próprio

frete, o entrevistado E5 destaca que seria inviável fazer um grande investimento em algo que não é utilizado com tanta frequência: “Não, seria inviável no caso. Já fizemos essas contas, mas seria inviável, porque é uma coisa sazonal”. A Figura 11 destaca a caracterização do modelo de negócio do caso E de acordo com sua estrutura de governança.

Figura 11: Caracterização da estrutura de governança do modelo de negócio do Caso E



Fonte: Elaborado pelo autor.

O caso E apresenta as três formas de estrutura de governança, isto é, mercado, hierarquia e híbrida, para dois elementos investigados: “recursos e competências” e “estrutura de custos”. Já em relação aos elementos “parcerias” e “canais de distribuição” foram observados apenas uma forma de governança, a híbrida para o primeiro e a hierárquica para o segundo.

O Quadro 17 contém a análise SWOT do caso E, que apresenta as forças e fraquezas relacionadas aos fatores internos da produção, e as oportunidades e ameaças, relacionadas aos fatores externos da produção.

Quadro 17: Análise SWOT do Caso E

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p>Força:</p> <p>Qualidade do animal</p>	<p>Fraqueza:</p> <p>Deficiência de equipe</p>
Fatores Externos	<p>Oportunidades:</p> <p>Baixa oferta de pastos</p>	<p>Ameaça:</p> <p>Diminuição do consumo de carne</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

No que tange aos pontos fortes de seu negócio, o entrevistado E5 destaca a qualidade de seu animal e de seu manejo: “Tanto em qualidade racial, quanto em qualidade de acabamento”. Sobre os pontos fracos, E5 aponta uma necessidade de investir mais na qualificação de sua equipe de empregados. “Focar mais em gestão de equipe”. Em relação a oportunidades do negócio o entrevistado E5 destaca uma grande escassez de pasto, o que corrobora com o discurso de E4 e como sua fazenda adota a estratégia intensiva, de confinamento, ele consegue se sobressair em relação a seus concorrentes, engordando o gado de uma forma mais barata. Quanto as ameaças que assolam seu negócio, o produtor destaca a atual crise econômica nacional: “Ameaça esse ano é essa crise aí, porque o consumo está muito ruim e não tem perspectiva de melhorar por esse curto prazo”.

É válido ressaltar que, embora todos os produtores estudos nesta pesquisa afirmem, em algum momento, que seus produtos são de qualidade, neste trabalho não há indícios suficientes para fazer essa análise.

4.2. Análise Comparativa dos Dados

Nesta seção, serão apresentadas as análises realizadas. Primeiramente, o presente estudo contribui ao preencher a lacuna teórica destacada por autores como Achtenhagen et al. (2013), Brettel et al. (2012), Teece (2010) e Zott et al. (2010), sobre quais os elementos mínimos que caracterizam um modelo de negócio. Foram identificados, por meio de revisão

de literatura, seis elementos: segmento de clientes; proposta de valor; recursos e competências; estrutura de custos; parcerias e canais de distribuição. Ao discutir tal assunto, sobre os princípios da ECT, foi inserido a estrutura de governança como um sétimo elemento, responsável por reger os demais. Tal análise é evidenciada na seção 2.3 deste trabalho.

Em relação à análise entre casos, buscou-se relacionar as categorias estabelecidas anteriormente com as estratégias adotadas por cada produtor. O Quadro 18 apresenta a Estrutura de Governança dos modelos de negócios adotados nos cinco casos estudados.

Quadro 18: Estrutura de Governança dos modelos de negócios adotados nos cinco casos estudados

Elemento	Tipo	Hierarquia	Híbrido	Mercado
Recursos e Competências	Animal	A e C		B, D e E
	Instalação	A, B, C, D e E		
	Máquinas e equipamentos	A, B, C, D e E		
	Mão de obra especializada	C	A, B, D e E	
Estrutura de Custos	Alimentação	A, B, C e D	B	A, C e E
	Sanidade		B, C, D e E	A
	Mão de obra de baixa especialização	A, B, C, D e E		
Parcerias	Outras Entidades		A, B, C, D e E	
Canais de Distribuição	Venda	A, B, C, D e E		D
	Transporte	A e D		A, B e D

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao recurso animal, observa-se que em dois casos esse recurso é produzido pelos próprios pecuaristas e em três casos esse recurso é comprado junto ao mercado. Os produtores que produzem seu próprio animal, regidos por uma estrutura de governança hierárquica, alegam diferentes motivos para tal escolha: no caso A o fator determinante foi a falta de confiabilidade na qualidade dos animais feitos por terceiros; quanto ao caso C, os produtores apenas deram continuidade ao que estava sendo feito pelas gerações passadas. Já os produtores que compram esses animais regidos pelo sistema de preço, estrutura de governança de mercado, casos B, D e E, demonstram que a decisão de comprar se dá pela falta de áreas suficientes para fazer, caso contrário à escolha poderia ser outra, como é ilustrado nos seguintes relatos:

Nós não produzimos ainda por falta de terra. Nós ainda não temos. Para quantidade de gado que eu abato eu teria que ter muito mais terra. Então nesse primeiro momento não é viável. (E2).

Pra você fazer a cria, você tem que ter um capital muito grande pra você comprar terra e comprar vaca. E vaca, ela exige uma área muito grande pra você ter ela. Então, eu não tenho esse capital. (E4).

Você fala assim: Mas por que que você não engorda todos os animais cria, por exemplo? Eu teria que triplicar a área da minha área de cria para eu abastecer o confinamento. (E5).

No que se refere às instalações utilizadas nos sistemas de produção, observa-se que todos os cinco casos apresentam estrutura de governança hierárquica, ou seja, os produtores fizeram tais instalações em suas propriedades. O fator determinante para essa escolha foi à alta especificidade física destes ativos. Segundo Williamson (1996), uma ou ambas as partes envolvidas na quebra de uma eventual transação perderão, caso não encontrem uso alternativo que mantenha o valor do ativo.

Estes resultados vão de encontro com o trabalho de Oliveira et al. (2014), que observa que os produtores de bovinos necessitam de complexa estrutura para realizar as atividades de produção. Nos casos estudados os entrevistados destacam que o mercado não apresenta essa alternativa, pelo fato de não ofertar essas instalações, como pode ser observado nas seguintes falas:

Eu na pecuária não conheço nenhuma fazenda que aluga o curral. (E1).

Impossível [...] o mercado não oferece. (E2).

O mercado não oferta (curral para alugar). Talvez, por exemplo, um vizinho seu que seja gente boa e te aluga o curral dele, ou empresta, mas não é comum. (E3).

Não, isso ai de alugar não existe. Eu não conheço. As vezes você pega o curral de um vizinho empregado, mas alugar, esse tipo de negócio, não tem não. (E4).

Nesse caso específico não tem uma outra opção [...] não existe. (E5).

As falas dos entrevistados mostram que as principais instalações de seus sistemas produtivos possuem particularidades físicas que inviabilizam a opção por outras alternativas que não seja fazê-las, o que leva a formulação da seguinte proposição:

P2: A alta especificidade de ativos é o fator determinante para a adoção de uma estrutura de governança hierárquica, em relação às principais instalações utilizadas pelos produtores de carne bovina.

Embora, os produtores tenham afirmado não conhecerem opções de curral para alugar, essa prática existe no meio rural, mesmo podendo não ser comum. Anúncios publicados na

internet e em jornais comprovam tal existência, configurada tanto como aluguel quanto por meio de arrendamento.

Sobre as máquinas, equipamentos e veículos, necessários ao funcionamento dos sistemas produtivos, nota-se que todos os cinco casos apresentam uma estrutura de governança hierárquica, assim como ocorre com as instalações. A diferença é que, ao contrário das instalações, o mercado oferece esse tipo de recurso. A decisão de possuir sua própria máquina ou veículo, ao invés de comprar a licença de uso no mercado, está baseada principalmente na frequência com que os produtores necessitam de sua utilização, como pode ser observado nas seguintes falas:

Eu uso diariamente. (E1).

Inviável alugar [...] nós utilizamos (o caminhão distribuidor) diariamente. (E2).

Eu que preciso muito, não é toda hora que vai ter um trator pra você alugar pra fazer seu serviço. (E3).

Eu preciso do trator todo dia. Todo dia a gente precisa dele lá. (E4).

Primeiro que a gente tem serviço o ano todo, com esses tratores. (E5).

Com base no exposto da fala dos entrevistados, do que foi observado nas visitas as fazendas e da análise documental, é formulada a seguinte proposição:

P3: a alta frequência é o fator predominante para a adoção de uma estrutura de governança hierárquica, em relação aos principais tipos de máquinas e veículos utilizados pelos produtores de carne bovina.

No que tange ao profissional com conhecimento especializado, observa-se que apenas o caso C apresenta uma estrutura de governança hierárquica, enquanto os outros quatro casos apresentam uma estrutura de governança híbrida. Vale ressaltar que no caso C, o veterinário, principal profissional especializado do negócio, é um dos sócios da fazenda e que o próprio entrevistado do caso C ressaltava que não necessita dos serviços com tanta frequência. Aqui, a frequência também é o fator determinante para as decisões entre ter vínculo empregatício ou terceirizar, já que todos os entrevistados ressaltam que necessitam dos serviços destes profissionais de forma esporádica, o que aumentaria o custo de forma desnecessária, caso optassem pelo vínculo empregatício. Isso pode ser visto nas seguintes falas:

Não compensa, porque você não usa o veterinário o ano inteiro. (E1).

Além de ficar muito mais caro não tem necessidade dele ficar pra só pra mim [...] ele vai lá na minha fazenda três, quatro vezes por mês. (E2).

Eu preciso só esporadicamente. (E3).

Eu não tenho necessidade. O volume nosso não é tão grande né, de gado, o custo eu acho que não é barato né, então pra mim, eu não tenho essa necessidade. (E4).

Pra mim contratar um zootecnista pra fazer o serviço do dia a dia da fazenda não teria essa necessidade [...] seria ocioso. (E5).

Em relação a alimentação fornecida aos rebanhos, os casos A, B, C e D fazem pelo menos uma parte dos insumos que compõe a alimentação. De acordo com Zanella et al. (2013), a adoção de uma estrutura de governança hierárquica para os insumos gera segurança para o funcionamento da cadeia produtiva do agronegócio, e entrega vantagem competitiva para as organizações. Assunção e Wander (2015), por outro lado, afirmam que a falta de integração na cadeias produtiva eleva os custos de transação e prejudicam a rentabilidade dos produtores.

Os casos A, B e C, no entanto, compram determinados insumos, apresentando uma estrutura de governança mista, isto é, estrutura de governança hierárquica e híbrida (caso B) ou hierárquica e de mercado (caso A e C) para outros. Essa mistura de estruturas de governança pode ser explicada pela grande quantidade de diferentes insumos que compõe a alimentação. Para fazer todos estes insumos cada fazenda deveria produzir diferentes culturas e foi visto que os produtores desses casos, com exceção do produtor do caso E, não possuem área, capital ou interesse para tal.

Somente o caso D apresenta apenas a estrutura hierárquica quanto ao principal tipo de alimento consumido pelo rebanho, mas isto pode ser explicado pela estratégia que a fazenda adota, isto é, produção extensiva. Nesse caso, a alimentação é composta predominantemente por pastagens e sua fazenda possui essas pastagens. Já a fazenda do caso E compra, de forma integral, o principal alimento consumido por seu rebanho. Nota-se, no entanto, que o produtor do caso E almeja, dentro de alguns anos, produzir seu próprio alimento, já que acredita que fazê-lo seja mais barato do que comprá-lo. Os discursos abaixo ilustram essas questões:

Não tem jeito, não tem espaço. No proteinado vai farelo de soja, vai casca de algodão, vai milho, vai um monte de coisa. Então você teria que ter um monte de cultura que não justifica. (E1).

Precisaria de mais terra. É plantação de algodão. É outra coisa, é outro mercado, é outra cultura, é outra coisa. Não tem nada a ver [...] cada macaco no seu galho. (E2).

Nós estamos preparando a nossa terra pra trazer eles (animais que estão em pastos alugados) de volta, porque daqui dois anos já acabou o arrendamento. Eles cabem na nossa propriedade, mas quando nós tiramos de lá não caberia. Porque de lá pra cá que a gente veio arrumando pra na hora de voltar caber tudo [...] nesse período também compramos mais um pedaço de terra. (E3).

Você tem o gado seu na sua fazenda, você consegue tratar dele melhor. (E4).

Talvez, daqui dois, três anos, eu vou conseguir ser autossuficiente em milho. (E5).

No tocante a sanidade, observa-se que todos os produtores compram tais produtos, apresentando estruturas de governança híbrida e de mercado. A ausência da estrutura de governança hierárquica pode ser justificada pelo fato dos produtores não possuírem competências necessárias para fazer tais produtos, já que se trata do insumo mais tecnológico dentro do processo produtivo. Isso pode ser mais bem entendido pelas seguintes falas:

Não, a vacina não tem como você produzir. Você precisa de laboratório, você precisa de conhecimento específico. (E1).

Fazer não tem jeito [...] tem que aplicar tecnologia, tem que aplicar conhecimento, tem que aplicar estudo. (E2).

Tecnificação! Eu não tenho a tecnologia pra produzir esses medicamentos. (E3).

Produzir eu não sei não. É muito específico. (E4).

Não tem como eu produzir. Teria que ser produzido em laboratório. Foge completamente. (E5).

Quanto à mão de obra de baixa especialização, foi visto que todos os casos estudados apresentam uma estrutura de governança hierárquica, e essas decisões são justificadas pela frequência com que os produtores necessitam desses serviços. Em todos os casos, independente da estratégia adotada, os produtores alegam que precisam destes profissionais diariamente, como pode ser visto nas seguintes falas:

Como é que eu terceirizo uma pessoa dessa? Ela tem que morar na propriedade. Porque uma vaca não tem hora pra parir, não tem dia. (E1).

Eu preciso de um funcionário específico. É meu. Tem que ser só pra nós [...] preciso dele diariamente. (E2).

Eu preciso todo dia, diariamente eu preciso de gente mexendo com aquilo ali. (E3).

Todo dia. Todo dia eles estão lá pra mexer. (E4).

Minha necessidade é diária, né. Não tem como eu ter uma coisa esporadicamente. (E5).

Considerando essas colocações, juntamente com o que foi observado no momento das visitas e da análise documental, é formulada a seguinte proposição:

P4: a alta frequência é o fator predominante para a adoção de uma estrutura de governança hierárquica, em relação aos principais tipos de mão de obra de baixa especialização utilizada pelos produtores de carne bovina.

No que tange a parcerias, foi observado que todos os casos apresentam uma estrutura de governança híbrida. É importante salientar que este elemento do modelo de negócio se baseia nas parcerias de uma empresa para com outra, logo a forma hierárquica e de mercado não se enquadram nesse conceito. Dessa forma, as parcerias de todo modelo de negócio serão regidas por uma estrutura híbrida, independentemente da estratégia adotada. Foi observado que a parceria do caso 1 é a que mais gera benefícios ao produtor, já que a aliança estratégica que este possui com a APROVA traz uma valorização no seu preço de venda. Nota-se que três dos cinco produtores citam a parceria com a mesma instituição, a FAEG, como pode ser observado nos discursos abaixo:

Sem a FAEG nós não conseguiríamos ter o resultado que a gente tem hoje. (E1).

Toda vez que eu vou matar um gado nesses frigoríficos ai, que tem a balança do pese bem, eles me cobram uma taxa e eu deixo eles pesarem o gado. Até acho bom, você ter um comparativo ali da balança da FAEG com a do frigorífico é bom. (E4).

Nós temos, nós somos associados da FAEG. (E5).

Sobre as vendas dos animais, observa-se que todos os casos apresentam uma estrutura de governança hierárquica, isto é, os próprios produtores fazem a venda. Isso pode ser explicado pela ausência de incertezas relacionadas à venda, já que todos os produtores garantem a presença de compradores para seus produtos. O caso 4 apresenta uma estrutura de governança mista, que contempla tanto a hierárquica, nas vendas para recriadores e terminadores, quanto à de mercado, nas vendas para frigoríficos. Estes resultados evidenciam

as mudanças históricas do comércio bovino no Estado de Goiás, onde até a primeira metade do século XX as vendas dependiam da presença de intermediários, já que os produtores pouco conheciam sobre canais de distribuição (ESTEVAM, 2004).

Os resultados obtidos no presente estudo divergem daqueles apresentados no estudo de Oliveira et al. (2014), que destaca diferentes formas de venda presentes na bovinocultura de corte. A forma híbrida para segmentos específicos, como é o caso da carne orgânica, e principalmente a forma sustentada no mercado, para transações sem tantas especificidades. O mesmo estudo revela que 100% das negociações envolvendo o segmento de frangos é feita por meio de contratos, isto é, forma híbrida. Na suinocultura é visto algo parecido, embora também haja negociações mediante o mercado. Os discursos a seguir justificam as escolhas dos produtores entrevistados neste trabalho em relação às estruturas de governança adotadas:

A gente já está a um tempo no mercado então a pessoa já sabe que a gente cria, já adquiriu animais, já viu resultado na fazenda, então eles voltam a comprar quando estão precisando [...] a gente já tem um nome no mercado, então a gente tem certeza que vende. (E1).

Sempre vai ter alguém que vai comprar. E vamos supor que o frigorífico não me compra a carne, eu retardado o confinamento e mato pra mim (Hiper Moreira). (E2).

Eu sei que eu sempre vou ter comprador. Pode ser que não seja no preço que eu vou querer, mas comprador sempre tem. Meu produto é bom, a gente já tem nossos clientes certos. (E3).

Ah, o corretor, igual eu falo: é o mal necessário, né. A gente paga comissão pra eles, tudo, aumenta o custo, só que eles tem o tempo [...] geralmente são pessoas que ele já estão no mercado a tempo, ai por exemplo, ele fica sabendo do comprador, quem quer adquirir, e fica sabendo quem tem pra vender. Ai eles fazem o casamento [...] a gente vende também, as vezes, sem corretor. A pessoa procura a gente diretamente. (E4).

Até hoje nunca faltou comprador. Às vezes você tem dificuldade de vender determinadas épocas que está muito ofertado [...] mas você falar assim que não tem comprador. Ter comprador tem. (E5).

Considerando-se os discursos analisados, bem como o que foi observado no momento das visitas, formula-se a seguinte proposição:

P5: A baixa incerteza é o fator predominante para a adoção de uma estrutura de governança hierárquica, em relação aos canais de vendas dos produtores de carne bovina.

É válido salientar, no entanto, que a adoção de uma estrutura hierárquica para vendas, pode ter originado um baixo nível de incerteza, e não o contrário. É possível que, se o produtor não tivesse optado pela verticalização das vendas, a incerteza não seria baixa, seria alta. Na lógica de uma estrutura já verticalizada a incerteza é baixa.

Já em relação ao transporte foi visto que os casos A, B e D apresentam uma estrutura de governança de mercado, com o transporte feito por terceiros. Os casos A e D, no entanto, apresentam outra estrutura de governança, a hierárquica, para vendas de menor volume, onde os próprios produtores realizam o transporte com os caminhões próprios. Nos casos C e E não se aplica estrutura de governança alguma, já que o transporte nesses casos se dá por conta do comprador. As falas a seguir auxiliam no entendimento dessa questão:

Para uma venda menor de touro nós temos o caminhão próprio. Agora para uma venda maior a gente aluga. (E1).

Tem hora que é um, tem hora que é outro. É o preço melhor. O preço e a garantia do serviço, não deixar morrer gado, essa coisa toda ai. (E2).

Eu aluguei, porque era uma quantidade maior, ai meu caminhão é pequenininho, ai ia ter que ficar dando muita viagem, ai eu aluguei o caminhão. (E4).

O Quadro 18 também revela que, em alguns momentos, os entrevistados adotam, em um mesmo tipo de elemento, estruturas de governança opostas, isto é, mercado e hierarquia, mas não adotam o modo intermediário, que é a forma híbrida. Isto pode ser observado em relação à alimentação nos casos A e C, e ao transporte nos casos A e D, que adotam tanto o mercado quanto a hierarquia. Este fato pode indicar que os produtores pesquisados optam pelo produto mais barato em detrimento da qualidade, ou que não possuem escala suficiente para barganhar com outros atores.

O estudo de Silveira e Wander (2015), na cadeia produtiva de sementes gramíneas forrageiras em Goiás, revela que as empresas produtoras de semente adotam a forma híbrida e priorizam a relação com os atores mais assíduos, a fim de manter uma regularidade nas transações, recorrendo raramente ao mercado *spot*. Dessa forma, a empresa ameniza as incertezas e reduz o custo de transação entre as partes.

Outro exemplo é citado por Camargo et al. (2004), sobre o caso de uma rede paulista constituída por produtores, distribuidores e intermediadores, cujo relação se baseia em uma forma híbrida de governança, onde as relações não são realizadas no mercado e nem integradas verticalmente, mas sustentadas em contratos de longo prazo. Esse tipo de relação,

além de assegurar um retorno maior ao produtor e aos demais atores que fazem parte da cadeia produtiva, proporciona um produto de maior qualidade para seus clientes.

As complexas estruturas de governança adotadas nos casos acima corroboram com o estudo de Zylbersztajn (2005), de que as especificidades atreladas ao ambiente institucional de cada SAG irão dizer qual a forma de estrutura de governança adotar para alcançar uma melhor coordenação da cadeia produtiva. O SAG bovino possui características muito peculiares que o distancia da forma de produção dos SAGs suíno e de frango. Isso pode ser explicado por fatores como uma menor frequência de transação (bovinos são abatidos a partir dos dezoito meses de vida, suínos são abatidos entre quatro e seis meses, enquanto frangos são abatidos com 40 dias de vida), além dos processos de produção variarem de acordo com os aspectos econômicos, regionais e culturais (SAAB et al., 2009).

Dessa forma, não há como dizer, de forma genérica, que uma forma de governança é mais apropriada do que outra, já que cada produtor possui particularidades que dificultam fazer generalizações. Assim, esta pesquisa vai de encontro a estudos como os de Williamson (2010), Serio e Sampaio (2001), Cabral et al. (2014) e Monteverde e Teece (1982), que destacam que cada estrutura apresenta vantagens e desvantagens, e deve-se saber extrair os pontos fortes de cada modelo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscou-se caracterizar modelos de negócios para produtores de carne bovina, sob a lógica das estruturas de governança. Trata-se de um estudo descritivo, com emprego de abordagem qualitativa. Como estratégia de pesquisa foi adotada o estudo de múltiplos casos, onde foram selecionados cinco casos de produtores de carne bovina no Estado de Goiás.

Primeiramente, foi realizada uma revisão teórica, buscando identificar, na literatura, quais os elementos mínimos que caracterizam um modelo de negócio, e dessa forma preencher a lacuna da falta de consenso sobre os elementos que compõe um modelo de negócio (ACHTENHAGEN et al. 2013; BRETTEL et al. 2012; TEECE, 2010). Foram identificados seis elementos: segmento de clientes; proposta de valor; recursos e competências; estrutura de custos; parcerias e canais de distribuição. No entanto, ao inserir os pressupostos e princípios da ECT nessa discussão, foi incluído um sétimo elemento, que rege todos os demais, e se trata da estrutura de governança.

Com base nessa fundamentação teórica, foi proposto um modelo gráfico de modelo de negócio, em formato circular, dividido em quatro camadas. A primeira camada compreende a estrutura de governança, elemento que envolve todos os demais e que rege a forma de interação daqueles elementos que se encontram na segunda camada. A estrutura de governança caracteriza os elementos presentes na segunda camada de três formas: mercado, híbrido e hierarquia. Na segunda camada encontram-se quatro elementos: recursos e competências; estrutura de custo; parcerias e canais de distribuição. Esses elementos, ao se relacionarem, resultam na proposta de valor entregue pela organização, terceira camada, para atender as necessidades de seu segmento de clientes, elemento localizado na quarta camada, ou camada central.

Em relação à aplicação empírica do método proposto, em organizações produtoras de carne bovina no Estado de Goiás, tira-se algumas conclusões. No tocante aos quatro tipos de recursos e competências analisados, observa-se que em três os princípios e pressupostos da ECT foram determinantes para a estrutura de governança adotada: instalações, máquinas, equipamentos ou veículos e mão de obra de alta especialização.

Quanto aos principais tipos de instalações utilizadas nos sistemas de produção, em todos os casos pesquisados, os produtores entrevistados alegam que o mercado não costuma ofertar esses tipos de recursos. Isso pode ser entendido pela alta especificidade física desses ativos, onde, de acordo com Williansom (1996), seria mais seguro para as organizações

adotarem uma estrutura de governança hierárquica, caso contrário perderiam na quebra de uma eventual transação. Esse fato corrobora com a afirmação de Oliveira et al. (2014), de que a estrutura de produção de carne bovina é mais complexa que as estruturas de produção suína e de frango, e que por isso a tendência é de adoção de uma estrutura hierárquica.

Todos os casos também apresentaram estrutura de governança hierárquica em relação aos principais tipos de máquinas, equipamentos ou veículos utilizados em seus modelos de negócios. Essas escolhas estão sustentadas na alta frequência com que os produtores utilizam esses ativos. Já em relação ao principal tipo de profissional especializado, necessário em seus negócios, quatro, dos cinco casos, adotam estrutura de governança híbrida, e o fator que determinou tais escolhas também é a frequência, já que todos alegam precisar desses serviços esporadicamente. Esses critérios de decisão corroboram com a premissa de Williansom (1996), de que em um cenário de alta frequência a hierarquia tende a predominar, caso contrário, o mais indicado é optar pelo sistema de preços e contratos.

Já no quarto tipo de recursos e competências analisado, o animal, foi visto que os pressupostos e princípios da ECT não foram o fator determinante para a escolha da estrutura de governança adotada em cada caso. Os dois casos que adotaram a estrutura hierárquica alegam que o fator determinante para a escolha foi à qualidade do animal feito em relação ao animal comprado, o que corrobora com o estudo de Coles e Hesterly (1998), que destaca que outros fatores, além daqueles caracterizados pela ECT, podem influenciar na decisão de qual estrutura de governança adotar.

No que tange aos custos, em relação ao principal alimento consumido nos processos produtivos dos casos estudados, observou-se que um caso adotou apenas a estrutura hierárquica e outro adotou apenas a estrutura de mercado, enquanto os outros três casos adotaram estruturas mistas, isto é, hierárquica e híbrida, e hierárquica e mercado. Isto pode ser explicado pelo fato da maioria dos alimentos citados serem compostos por diferentes insumos, o que inviabiliza a produção de todos esses insumos por parte de um produtor.

Em relação ao principal tipo de produto relacionado à sanidade dos animais, foi visto, que em nenhum dos casos houve a opção pela estrutura hierárquica, com quatro casos adotando a estrutura híbrida e um caso adotando a estrutura de mercado. A ausência da estrutura hierárquica pode ser entendida pelo alto grau tecnológico que envolve a fabricação desses produtos, o que foge das competências de cada produtor.

Quanto a principal tipo de mão de obra de baixa especificação, terceiro tipo de custo analisado, foi visto que todos os casos apresentam uma estrutura de governança hierárquica. A

alta frequência com que os produtores precisam desses serviços foi o fator determinante para a escolha deste tipo de estrutura de governança.

No tocante às parcerias que os produtores possuem com outras Entidades, todos os casos apresentaram uma estrutura de governança híbrida. Porém, é importante ressaltar que o elemento parcerias se refere às relações que ocorrem entre duas organizações, logo a estrutura hierárquica e estrutura de mercado não atendem a este conceito.

Em relação às vendas, observa-se que todos os casos apresentam uma estrutura de governança hierárquica, embora o caso D também apresente a estrutura de mercado. O que explica essa tomada de decisão por parte dos produtores é o baixo nível de incerteza que envolve essas vendas, já que todos os entrevistados garantem que não faltam compradores para seus produtos. Contudo, é possível que a baixa incerteza nas vendas seja resultado da adoção de uma estrutura de governança hierárquica, e não o contrário.

No que se refere ao transporte, observa-se que dois casos apresentam uma estrutura de governança mista, que compreende tanto a estrutura de governança hierárquica quanto a estrutura de mercado. Em ambos os casos a estrutura hierárquica é adotada para o transporte de pequenos volumes de animais, enquanto que o transporte de grandes volumes é feito por terceiros, de acordo com o sistema de preços. Um terceiro caso apresenta uma estrutura de governança baseada apenas no mercado. Já nos últimos dois casos, o serviço de transporte é por conta dos compradores, logo não se aplica estrutura de governança para esses casos.

Os casos explorados nesta pesquisa ofereceram contexto para o estudo das estruturas de governança. Acredita-se que o trabalho possibilitou avanços na área da bovinocultura de corte, além de demonstrar possíveis variáveis à estrutura de governança, o que permitiu a formulação de cinco proposições:

- a) A menor frequência do ciclo de produção bovino é o fator predominante que diferencia a coordenação do SAG bovino em relação aos SAGs suíno e de frango;
- b) A alta especificidade de ativos é o fator determinante para a adoção de uma estrutura de governança hierárquica, em relação às principais instalações utilizadas pelos produtores de carne bovina;
- c) A alta frequência é o fator predominante para a adoção de uma estrutura de governança hierárquica, em relação aos principais tipos de máquinas e veículos utilizados pelos produtores de carne bovina;
- d) A alta frequência é o fator predominante para a adoção de uma estrutura de governança hierárquica, em relação aos principais tipos de mão de obra de baixa especialização utilizada pelos produtores de carne bovina;

- e) A baixa incerteza é o fator predominante para a adoção de uma estrutura de governança hierárquica, em relação aos canais de vendas dos produtores de carne bovina.

O presente trabalho permite um avanço sobre o entendimento do SAG bovino e contribui ao explicar parte das dificuldades de coordenação presentes na cadeia produtiva de carne bovina em relação aos complexos produtivos de frango e de porco. Além de o ciclo produtivo bovino ser muito maior do que os demais, as peculiaridades que envolvem os elementos de seus modelos de negócio dificultam uma maior integração, conforme sugerido por Caleman et al. (2008).

Logo, o segmento de carne bovina, além de enfrentar problemas como a falta de integração da cadeia produtiva e a dissipação geográfica de seus produtores, têm que competir com produtos substitutos que estão inseridos dentro de uma cadeia mais integrada e com menores custos (OLIVEIRA et al., 2014; VIEIRA et al., 2013).

Desse modo, a pesquisa atendeu aos três objetivos específicos propostos. Primeiramente, foi identificado junto à literatura o conjunto de elementos que caracteriza um modelo de negócio. Em relação aos objetivos empíricos, foi descrito modelos de negócios de cinco produtores de carne bovina que adotam diferentes estratégias de produção. Por fim, foi realizado uma análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças de cada caso.

Em relação a limitações no estudo, ressaltam-se os entraves metodológicos. Os casos não foram explorados com tamanha profundidade, devido à disponibilidade de horários dos pesquisados. Também foram investigados um número limitado de tipos dos elementos recursos e competências e estrutura de custos, quatro tipos do primeiro e três tipos do segundo. Isso constitui uma limitação dessa pesquisa, já que um número maior de tipos poderia implicar em outros resultados. Ademais, uma amostra maior de casos e elementos poderia possibilitar a adoção de abordagem de natureza quantitativa e o uso de indicadores que permitam mensurar as percepções dos dados coletados.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação do número de tipos de elementos a serem analisados, além da utilização de métodos quantitativos, que permitam mensurar as percepções das observações e fatos coletados, por meio de indicadores. Ademais, a adoção desta metodologia em casos de produtores de frango e de suíno permitiria uma melhor comparação entre os diferentes sistemas agroindustriais. Por fim, sugere-se a verificação das proposições aqui sugeridas em estudos futuros, a fim de reforça-las ou refutá-las.

REFERÊNCIAS

ABELL, D. F. **Definição do negócio**: ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.

ACHTENHAGEN, L.; MELIN, L.; L, NALDI. Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. **Long Range Planning**, v. 46, n. 6, p. 427-442, 2013.

AMIT, R.; ZOTT, C. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 1-26, 2008.

_____. Business model design: an activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 216–226, 2010.

_____. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493–520, 2001.

ASSUNÇÃO, P.E.V.; WANDER, A. E. Transaction costs in beans market in Brazil. **Ciência Rural (UFMS. Impreso)**, v. 45, n. 5, p. 933-938, 2015.

AVERSA, P.; FURNARI, S.; HAEFLIGER, S. Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in Formula One racing, 2005–2013. **Industrial and Corporate Change**, v. 24, n. 3, p. 655-676, 2015.

AZEVEDO, D. B.; COSTA, R. S.; MALAFAIA, G. C.; SILVA, M. O.; ALVES, L. G. S.; SANTOS, P. S.; ABRAHÃO, A. F. S. STAKEHOLDERS DO GTPS (Grupo de Trabalho da Pecuária Sustentável): desafios enfrentados para a implantação da pecuária sustentável. **Business and Management Review**, v. 5, n. 1, p. 386-392, 2015.

BADEN-FULLER, C.; MANGEMATIN, V. Business Models: a Challenging Agenda. Cass Business School. **Strategic Organization**, v. 11, n. 4, p. 418-427, 2013.

BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 103-116, 2015.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BRETTEL, M.; STRESE, S.; FLATTEN, T. C. Improving the performance of business models with relationship marketing efforts – An entrepreneurial perspective. **European Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 85-98, 2012.

CABRAL, S. Analisando a reconfiguração da cadeia de produção de pneus no Brasil pela economia dos custos de transação. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 373-384, 2004.

_____. QUELIN, B.; MAIA, W. Outsourcing Failure and Reintegration: The Influence of Contractual and External Factors. **Long Range Planning**, v. 47, n. 6, p. 365–378, 2014.

CALEMAN, S. M. Q.; SPROESSER, R. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Custos de mensuração e governança no agronegócio: um estudo de casos múltiplos no sistema agroindustrial da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 3, p. 359-375, 2008.

CAMARGO, S. H. C. R. V.; LIMA, N. C.; NEVES, M. F.; MARTINELLI, D. P.; OLIVEIRA, M. M. B. Red Beef Connection e o Canal de distribuição: um estudo de caso na Chalet Agropecuária Ltda. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 2, n. 1, p. 103-116, 2004.

CARVALHO, J. M. Graphical representation of transaction arrangements. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 2, p. 188-198, 2005.

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From Strategy to Business Models and onto Tactics. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 195-215, 2010.

CASTANHEIRA, F.; SERIO, L.; MOURA, G.; MARTINS, C. Verticalização e competitividade na cadeia de suprimentos do setor de aparelhos celulares no Brasil: um estudo comparativo entre Motorola e Gradiente. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 10, n. 1, p. 16-31, 2011.

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, 2014. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_PIB_BR_dez14.pdf>. Acesso em Outubro de 2015.

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, 2016. Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em Abril de 2016.

CÉSAR, A. S.; BATALHA, M. O.; PIMENTA, M. L. A certificação orgânica como fator estratégico na governança das transações no mercado de alimentos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 3, p. 376-386, 2008.

CHESBROUGH, H. W. Business model innovation: Opportunities and barriers. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 354-363, 2010.

_____. The era of open innovation. **Mit Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 34-41, 2003.

_____. TEECE D. J. When is virtual virtuous? Organizing for innovation. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 65-73, 1996.

_____. ROSENBLOOM, R. S. The role of business model in capturing value form innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COLES, J. W.; HESTERLY, W. S. Transaction costs, quality, and economies of scale: examining contracting choices in the hospital industry. **Journal of Corporate Finance**, v. 4, n. 4, p. 321-345, 1998.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed method approaches**. Thousand Oaks, California: Sage, 2003.

CUNHA, A. C.; MEDEIROS, J. A. V.; WANDER, A. E. Utilização de opções reais na avaliação de confinamento de terminação de bovinos de corte. **Custos e @gronegócio Online**, v. 10, n. 1, p. 212-227, 2014.

DEMIL, B.; LECOCQ, X. Business Model Evolution: in search of dynamic consistency. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 227-246, 2010.

DREJER, A. Integrating product and technology development. **International Journal of Technology Management**, v. 24, n. 2-3, p. 124-142, 2002.

EISENHARD, K. Building theories form case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ESTEVAM, L. **O tempo da transformação – Estrutura e dinâmica da formação econômica de Goiás**. Goiânia: editora da UCG, 2004.

FURQUIM, N. R. O Sisbov e a cadeia produtiva de carne bovina no Brasil: um estudo sobre seus aspectos técnicos e regulatórios. **Revista ADM.MADE**, v. 18, n. 1, p. 1-11, 2014.

GASSMANN, O. G.; FRANKENBERGER, K.; CSIK, M. The St. Gallen Business Model Navigator. **Working Paper of University of St. Gallen**, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

IM, K.; CHO, H. A systematic approach for developing a new business model using morphological analysis and integrated fuzzy approach. **Expert Systems with Applications**, v. 40, n. 11, p. 4463-4477, 2013.

IMB – Instituto Mauro Borges, 2013. Disponível em: <http://www.imb.go.gov.br/viewnot.asp?id_cad=1208&id_not=8>. Acesso em Outubro de 2015.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R.; SANTOS, A. **Manual de Contabilidade Societária: Aplicável a todas as Sociedades de acordo com as Normas Internacionais e do CPC**. Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. FIPECAFI. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KATO, H. T.; MARGARIDO, M. A. Economia dos custos de transação (ECT): análise do conflito das bananas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 13-21, 2000.

KENWORTHY, T.; VERBEKE, A. The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing. **European Management Journal**, v. 33, p. 179-190, 2015.

- KUMAR, P.; DASS, M.; KUMAR, S. From competitive advantage to nodal advantage: Ecosystem structure and the new five forces that affect prosperity. **Business Horizons**, v. 58, n. 4, p. 469-481, 2015.
- MACEDO, L. O. B.; MORAES, M. A. F. D. Perfil de governança e a coordenação de alianças estratégicas da carne bovina brasileira. **Informações Econômicas, SP**, v. 39, n. 3, p. 38-49, 2009.
- MAGLIO, P. P.; SPOHRER, J. A service science perspective on business model innovation. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 655-670, 2013.
- MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/integracao-lavoura-pecuaria-silvicultura/>>. Acesso em: Março de 2016.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARKIDES, C.; GEROSKI, P. Fast Second: how smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets. **Jossey-Bass**, San Francisco, 2005.
- MARTINS, G.; THEÓFILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, v. 225, 2007.
- MASON, K; SPRING, M. The sites and practices of business models. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 6, p. 1032-1041, 2011.
- MONTEVERDE, K.; TEECE, D. J. Suppliers witching costs and vertical integration in the automobile industry. **The Bell Journal of Economics**, v. 13, n. 1, p. 206 a 213, 1982.
- MOURA, M.; PEREIRA, N.; RECH, I. Análise quanto ao uso de ferramentas e informações gerenciais pelos produtores de gado de corte. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 4, n. 3, p. 72-88, 2016.
- NASSAR, V.; SAMPAIO, T. L.; VIEIRA, M. L. H. A rastreabilidade aplicada à cadeia de produção agropecuária. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 1, p. 98-114, 2015.
- NEVES, M. F. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). **R. Adm., São Paulo**, v. 43, n. 4, p. 331-343, 2008.
- NORTH, D. A transactions cost theory of politics. **Journal of Theoretical Politics**, v. 2, n. 4, p. 355-367, 1990.
- OAIGEN, R. P. Avaliação da competitividade em sistemas de produção de bovinocultura de corte nas regiões sul e norte do Brasil. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Zootecnia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.
- _____. BARCELLOS, J. O. J.; CANOZZI, M. E. A.; SOARES, J. C. R.; CANELLAS, L. C.; ALVES, C. O.; TAVARES, H. R.; COSTA, F. M. Competitividade inter-regional de sistemas

de produção de bovinocultura de corte. **Ciência Rural (UFSM. Impresso)**, v. 43, n. 8, p. 1489-1495, 2013.

_____. BARCELLOS, J. O. J.; CHRISTOFARI, L. F.; NETO, J. B.; OLIVEIRA, T. E.; PRATES, E. R. Análise da sensibilidade da metodologia dos centros de custos mediante a introdução de tecnologias em um sistema de cria. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 38, n. 6, p. 1155-1162, 2009.

OLIVEIRA, G. M.; CALEMAN, S. M. Q.; CUNHA, C. F.; ZYLBERSTAJN, D. Productive Systems of Animal Protein in Brazil: Characteristics of the Transactions between Producers and Processing Industries in the State of Mato Grosso Do Sul. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 15, n. 8, p. 282-293, 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2010, p. 288.

_____. TUCCI, C. L. Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 15, p. 2-40, 2005.

PEREIRA, B. A.; CAETANO, M. A conceptual business model framework applied to air transport. **Journal of Air Transport Management**, v. 44-45, p. 70-76, 2015.

PICCOLI, P. R.; TORTATO, U.; GUIMARÃES, C. B. A influência da verticalização no desempenho e no valor das empresas: evidências no mercado brasileiro. **Revista de Negócios**, v. 16, n. 4, p. 76-90, 2011.

PINTO, C. L. B.; RAMOS, A. P. S.; OZORIO, L. M.; BRANDÃO, L. E. T. Incerteza e Flexibilidade na Pecuária de Corte Brasileira: o Valor da Opção de Confinamento. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 6, p. 102-102, 2015.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, Collier Macmillan, 1985.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, 1990.

QUEVEDO-SILVA, F. Q.; FOSCACHES, C. A. L. Relação entre estratégias mercadológicas e mecanismos de governança: um estudo exploratório na cadeia da bovinocultura de corte. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 14, n. 3, p. 292-303, 2015.

RAUPP, F. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 3.

REUVER, M.; BOUWMAN, H.; HAAKER, T. BUSINESS MODEL ROADMAPING: A practical approach to come from an existing to a desired business model. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 1, p. 1-18, 2013.

RYAN, G. W.; BERNARD, H. R. Data management and analysis methods. **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

SAAB, M. S. B. L. M.; NEVES, M. F.; CLÁUDIO, L. D. G. O desafio da coordenação e seus impactos sobre a competitividade de cadeias e sistemas agroindustriais. **Revista Brasileira de Zootecnia, Viçosa**, v. 38, supl. especial, p. 412-422, 2009.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 2. ed. England: Pearson Education, 2000.

SERIO, L. C.; SAMPAIO, M. Projeto da cadeia de suprimento: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 54-66, 2001.

SHAFER, S. M.; SMITH, H. J.; LINDER, J. C. The power of business models. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 99-207, 2005.

SILVA, V. L. S.; RODRIGUES, F.; SANNOMYA, J.; PERES, L.; CORVACHO, T. Integração vertical como estratégia de apropriação de valor: um estudo exploratório no canal de distribuição de produtos agrícolas. **Revista Gestão e Produção**, v. 16, n. 1, p. 44-53, 2009.

SILVEIRA, M. A.; WANDER, A. E. Os mecanismos de coordenação da cadeia produtiva das sementes de gramíneas forrageiras em Goiás: Um estudo de caso à luz da Economia dos Custos de Transação. **Latin American Journal of Business Management**, v. 6, n. 1, p. 127-148, 2015.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010.

TIKKANEN, H.; LAMBERG, J.; PARVINEN, P.; KALLUNKI, J. Managerial cognition, action and the business model of the firm. **Management Decision**, v. 43, n. 6, p.789 – 809, 2005.

TRIMI, S.; BERBEGAL-MIRABENT, J. Business model innovation in entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 449-465, dec.2012.

USDA - United States Department of Agriculture. **Beef and veal summary selected countries**. Disponível em: <<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdHome.aspx>>. Acesso em: Outubro de 2015.

VENKATESAN, R. Strategic sourcing: to make or not to make. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 6, p. 98-107, 1992.

VIEIRA, G. R. M.; WANDER, A. E.; FIGUEIREDO, R. S. Competitividade dos frigoríficos exportadores de carne bovina instalados no Estado de Goiás: Uma análise sob a óptica da firma. **Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA)**, v. 15, n. 1, p. 43-59, 2013.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operation & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WANDER, A. E. The importance of transaction costs in agriculture – a review of selected empirical studies. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 2, n. 2, p. 118-129, 2013.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing and economic organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 75-94, 1991.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

_____. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

_____. Transaction Cost Economics: The Natural Progression. **Journal of Retailing**, v. 86, n. 3, p. 215–226, 2010.

YIN, R.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLA, C.; LEITE, A. L. S.; FIATES, G. G. S.; CARIO, S. A. F. A verticalização da cadeia produtiva de frango da região de Chapecó – SC. **Revista Alcance**, v. 20, n. 4, p. 533-550, 2013.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação Agro-Industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 43, n. 3, p. 385-420, 2005.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: theoretical roots, recent developments, and future research. **IESE Business Scholl-University of Navarra**, 2010.



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

Projeto: Estratégia para produtores de carne bovina: caracterização de modelos de negócios sob a lógica da Economia dos Custos de Transação

Prezado(a) entrevistado(a),

Este roteiro tem por objetivo subsidiar a elaboração de uma pesquisa de dissertação de mestrado que trata sobre “caracterizar modelos de negócios para produtores de carne bovina”. As informações serão analisadas e o resultado final, após avaliado, será divulgado e disponibilizado no Repositório Institucional da UFG e poderá ser obtido por V.S.^a, a fim de compartilhar conjuntamente deste esforço desenvolvido. Por oportuno, agradecemos a preciosa colaboração de V.S.^a e colocamo-nos a disposição para outros esclarecimentos que se façam necessários.

Parte 1: Caracterização do entrevistado e da empresa

Caracterização da empresa e do entrevistado

- A. Nome da empresa:
- B. Nome do entrevistado:
- C. Cargo:
- D. Formação:
- E. Tempo e área de atuação:
- F. Característica do sistema produtivo:

Parte 2 – Questões relacionadas a Estrutura de Governança no tocante a quatro elementos: estrutura de custos; recursos e competências; parcerias e canais de distribuição.

Nessa seção o entrevistado deverá indicar qual o tipo de estrutura de governança utilizado em cada componente, isto é, mercado, forma híbrida ou hierarquia.

❖ Questões relacionadas a RECURSOS E COMPETÊNCIAS

1. Qual é o principal tipo de animal dentro do seu processo produtivo? De que forma esse animal é incorporado a seu plantel (você faz ou compra)? Qual critério você utiliza para tomar a decisão entre fazer ou comprar? Com qual frequência esse animal é

- transacionado em seu negócio? Você considera esse recurso comum ou específico? O mercado oferta muitas opções capazes de atender sua demanda?
2. Qual é o principal tipo de instalação necessária para o funcionamento de seu negócio? Essa instalação é própria ou alugada? Qual critério você utiliza para tomar a decisão entre fazer (construir) ou comprar (alugar)? Com qual frequência você utiliza essa instalação em seu negócio? Você considera esse recurso comum ou específico? O mercado oferta muitas opções capazes de atender sua demanda?
 3. Qual é o principal maquinário, equipamento ou veículo utilizado no seu processo produtivo? Você faz (adquire) ou compra (aluga)? Qual critério você utiliza para tomar a decisão entre fazer ou comprar? Com qual frequência você utiliza essa máquina ou equipamento em seu negócio? Você considera esse recurso comum ou específico? O mercado oferta muitas opções capazes de atender sua demanda?
 4. Qual é o principal conhecimento profissional especializado, utilizado em seu negócio? Você faz (vínculo empregatício) ou compra (terceiriza)? Qual critério você utiliza para tomar a decisão entre fazer ou comprar? Com qual frequência você necessita desse conhecimento em seu negócio? Você considera esse recurso comum ou específico? O mercado oferta muitas opções capazes de atender sua demanda?

❖ **Questões relacionadas a ESTRUTURA DE CUSTOS**

5. Qual é o principal tipo de alimentação fornecida a seu rebanho? Você a faz ou compra? Qual critério você utiliza para tomar a decisão entre fazer ou comprar? Com qual frequência você necessita desse alimento em seu negócio? Você considera esse insumo comum ou específico? O mercado oferta muitas opções capazes de atender sua demanda?
6. Qual é o principal tipo de medicamento utilizado em seu rebanho? Você o faz ou compra? Qual critério você utiliza para tomar a decisão entre fazer ou comprar? Com qual frequência você necessita desse medicamento em seu negócio? Você considera esse insumo comum ou específico? O mercado oferta muitas opções capazes de atender sua demanda?
7. Qual o principal tipo de mão-de-obra de baixa especialização necessária para seu negócio? Você faz (vínculo empregatício) ou compra (terceiriza)? Qual critério você utiliza para tomar a decisão entre fazer ou comprar? Com qual frequência você

necessita desse serviço em seu negócio? Você considera esse serviço comum ou específico? O mercado oferta muitas opções capazes de atender sua demanda?

❖ **Questão relacionadas a PARCERIAS**

8. Você possui parcerias com Associações, Instituições de Capacitação, Assessorias Técnicas ou outro tipo de Organização? Caso tenha, são regidas por contratos ou não?

❖ **Questão relacionadas a CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

9. Como se dá a comercialização do seu rebanho? Você faz (vende diretamente para seu cliente) ou compra (por meio de intermediador, como corretores ou atravessadores)? Qual a frequência dessas vendas? A demanda por seu produto é constante ou há incertezas em relação a suas vendas?
10. Você transporta seu rebanho com frota própria (faz) ou de terceiros (compra)? Com qual frequência você transporta seus animais? Esse tipo de transporte é comum ou específico?

Parte 3 – Questões relacionadas a análise SWOT

11. Quais as oportunidades que você identifica em seu negócio?
12. Quais as ameaças que você identifica em seu negócio?
13. Quais os pontos fortes você identifica em seu negócio?
14. Quais os pontos fracos você identifica em seu negócio?

Parte 4 – Sugestões

15. Sobre os assuntos que foram abordados, há alguma questão que não foi adotada no roteiro, mas que você gostaria de falar a respeito?

APÊNDICE B - Carta de Apresentação

Projeto: Caracterização de modelos de negócios para produtores de carne bovina

Goiânia, ____ de _____ de 2016.

Prezado(a) Sr.(a) _____,

Vimos, por meio desta, convidar sua empresa, representada pelo Sr. (a), para participar da pesquisa de campo que iremos realizar em breve e que é uma das etapas para conclusão da dissertação de mestrado intitulada “**Caracterização de modelos de negócios para produtores de carne bovina**”. Esclarecemos que esta pesquisa é exigência do Programa de Pós-Graduação em Administração pela FACE/UFG para obtenção do título de mestre em Administração por tal instituição.

O objetivo da dissertação é caracterizar modelos de negócios para produtores de carne bovina seguindo a lógica de integração da cadeia produtiva. Como o assunto se relaciona com a tomada de decisões estratégicas, a participação de gestores profissionais é fundamental para o aprimoramento destes modelos. Pretendo, dessa forma, descrever o atual modelo de negócios de vossa empresa, por meio do levantamento de informações, através de observações, documentos e entrevistas.

Sua participação é de enorme valia para este trabalho, e desde já deixamos nossos sinceros agradecimentos e o compromisso de, ao término do trabalho, lhe enviar uma versão final com os resultados obtidos.

Aguardamos seu retorno.

Atenciosamente,

Hugo Moreira de Oliveira
Aluno de Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Goiás (UFG).
Prof. Dr. Ricardo Messias Rossi
Professor de Gestão Estratégica pela Universidade Federa de Goiás (UFG).
e-mail: rossi.ufg@gmail.com

APÊNDICE C – Detalhes das Entrevistas

Identificação da Entrevista	Entrevistado/ Caso	Estratégia Adotada	Data da Entrevista	Local da Entrevista	Duração da Gravação da Entrevista
E1	Produtor e administrador / Caso A	Aliança Estratégica	12/12/2016	Fazenda Santa Helena	00:55:12
E2	Produtor e administrador / Caso B	Integração Vertical	14/12/2016	Fazenda São Sebastião	01:29:48
E3	Produtor e administrador / Caso C	Carne <i>Prime</i>	29/12/2016	Fazenda Diamantino	01:00:54
E4	Produtor e administrador / Caso D	Produção Extensiva	11/01/2017	Fazenda São José	00:58:55
E5	Produtor e administrador / Caso E	Produção Intensiva (confinamento)	17/01/2017	Residência do Entrevistado E5	01:21:47

APÊNDICE D – Lista de Documentos Disponibilizados

	Título do Documento	Local Disponibilizado
D1	Apresentação da fazenda – caso 1	Site da fazenda
D2	Dados dos animais junto a Agrodefesa – caso 1	Enviado por email
D3	Declaração de nascimento de bezerro – caso 1	Enviado por email
D4	Nota fiscal de compra de alimentação – caso 1	Enviado por email
D5	Nota fiscal compra de medicamentos – caso 1	Enviado por email
D6	Recibo de salário de vaqueiro – caso 1	Enviado por email
D7	Nota fiscal de aquisição de trator – caso 1	Enviado por email
D8	Nota fiscal de compra de bezerro – caso 2	Enviado por email
D9	Nota fiscal de compra de torta de algodão – caso 2	Enviado por email
D10	Nota fiscal de aquisição de vagão distribuidor – caso 2	Enviado por email
D11	Nota fiscal de compra de medicamento – caso 2	Enviado por email
D12	Nota fiscal de compra de núcleo – caso 2	Enviado por email
D13	Recibo de pagamento de zootecnista – caso 2	Enviado por email
D14	Contrato com o zootecnista – caso 2	Enviado por email
D15	Balancete de verificação contábil – caso 2	Enviado por email
D16	Nota fiscal de compra de milho – caso 5	Enviado por email
D17	Contrato de compra de torta de algodão – caso 5	Enviado por email
D18	Nota fiscal de compra de novilha (produtor 1) – caso 5	Enviado por email
D19	Nota fiscal de compra de novilha (produtor 2) – caso 5	Enviado por email
D20	Nota fiscal de compra de núcleo – caso 5	Enviado por email
D21	Nota fiscal de compra de medicamentos – caso 5	Enviado por email
D22	Nota fiscal de compra de trator – caso 5	Enviado por email

ANEXOS

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – parte 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
 FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
 ECONÔMICAS
 CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
 PROAG - PROGRAMA DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS EM AGRONEGÓCIO
 PESQUISA: MODELOS DE NEGÓCIOS PARA A PECUÁRIA DE CORTE NO
 ESTADO DE GOIÁS



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

O(a) Sr(a) está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “*Modelos de Negócios para a Pecuária de Corte no Estado de Goiás*”. Meu nome é Ricardo Messias Rossi, sou o pesquisador responsável e minha área de atuação é a de Administração. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence ao pesquisador responsável. Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado(a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas *sobre a pesquisa* poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável, via e-mail rossi.ufg@gmail.com e, inclusive, sob forma de ligação a cobrar, através do(s) seguinte(s) contato(s) telefônico(s): (62) 3521-1390. Ao persistirem as dúvidas *sobre os seus direitos* como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62) 3521-1215.

1. Informações Importantes sobre a Pesquisa:

O projeto *Modelos de Negócios para a Pecuária de Corte no Estado de Goiás* tem como objetivo caracterizar modelos de negócios para produtores de carne bovina de acordo com a lógica da Economia dos Custos de Transação. A pesquisa não oferece nenhum risco. Você pode interromper a pesquisa a qualquer momento que desejar e se recusar a responder a qualquer questão. Por outro lado, sua opinião pode ajudar a entender melhor os modelos de negócios utilizados na pecuária de corte goiana.

Você pode acompanhar as anotações do entrevistador sempre que desejar. Informe-se com ele também sobre as formas de divulgação dos resultados ou consulte o site www.face.ufg.br/administracao/. Caso se sinta ofendido ou agredido pelo entrevistador, por favor, entre em contato com a coordenação da pesquisa, por meio do telefone 3521-1390, informando o nome do entrevistador (se possível), o local e a hora da entrevista.

Esta pesquisa não oferece nenhum custo a você. Por favor, recuse qualquer pedido de pagamento e informe o ocorrido à coordenação assim que possível. Da mesma forma, não é oferecido nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira pela sua participação.

Seus dados serão tratados de maneira sigilosa, sem nenhuma marca que o identifique. Você pode, a qualquer momento e sem prejuízo, interromper a pesquisa e solicitar que as informações solicitadas não sejam incluídas em nosso banco de dados. Estes dados serão utilizados exclusivamente nos produtos gerados pela presente pesquisa.

Obrigado por sua colaboração.

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – parte 2



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
 FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
 ECONÔMICAS
 CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
 PROAG - PROGRAMA DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS EM AGRONEGÓCIO
 PESQUISA: MODELOS DE NEGÓCIOS PARA A PECUÁRIA DE CORTE NO
 ESTADO DE GOIÁS



1.2 Consentimento da Participação na Pesquisa:

Eu,, inscrito(a) sob o RG/ CPF....., abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado “*Modelos de Negócios para a Pecuária de Corte no Estado de Goiás*”. Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador(a) responsável Prof. Ricardo Messias Rossi sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

Goiânia, de de

 Assinatura por extenso do(a) participante

 Assinatura por extenso do(s) pesquisador(a) responsável