

ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE NO SETOR DE MOAGEM DE TRIGO NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO NO MOINHO CANUELAS

Autoria

Darton Cunha Freitas

Mestrado em Administração/UNIFACS

Augusto de Oliveira Monteiro

Mestrado em Administração/UNIFACS

Resumo

Este artigo tem por propósito analisar as estratégias no setor de moagem de trigo no Brasil e avaliar seu ambiente de competitividade. Aborda inicialmente uma análise setorial, identificando a relação entre os principais agentes de mercado, a dinâmica de preços decorrente do mercado internacional de trigo e os principais grupos estratégicos em atuação no setor. Em seguida, é apresentado um estudo de caso do Moinho Canuelas, empresa de origem argentina com forte atuação no Brasil, ressaltando os principais atributos de sua estratégia e desempenho. Constatou-se a presença de três grupos estratégicos no setor: o primeiro, composto por uma grande quantidade de pequenos moinhos, com baixa eficiência e alta dependência do trigo nacional. O segundo, com grandes empresas, que aproveitam importantes economias de escala e a sinergia entre as várias etapas do processo produtivo, assim ampliando o seu portfólio de produtos. E o terceiro, composto por empresas que conseguem conciliar um modesto market-share com elevada eficiência operacional. Há, portanto, um ambiente de moderada competição, em que cada player busca preservar suas margens. O grau de rivalidade apresenta-se mais acentuado entre os moinhos integrantes de cada um destes grupos estratégicos. Foram identificados ainda alguns dos principais obstáculos a um melhor desempenho destas empresas: a inadequação das políticas públicas de regulação e fomento, os gargalos logísticos decorrentes da ineficiência portuária e a menor qualidade do trigo nacional em relação ao importado.

Área Temática: Estratégia

**ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE NO SETOR DE MOAGEM DE TRIGO
NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO NO MOINHO CANUELAS**

Resumo

Este artigo tem por propósito analisar as estratégias no setor de moagem de trigo no Brasil e avaliar seu ambiente de competitividade. Aborda inicialmente uma análise setorial, identificando a relação entre os principais agentes de mercado, a dinâmica de preços decorrente do mercado internacional de trigo e os principais grupos estratégicos em atuação no setor. Em seguida, é apresentado um estudo de caso do Moinho Canuelas, empresa de origem argentina com forte atuação no Brasil, ressaltando os principais atributos de sua estratégia e desempenho. Constatou-se a presença de três grupos estratégicos no setor: o primeiro, composto por uma grande quantidade de pequenos moinhos, com baixa eficiência e alta dependência do trigo nacional. O segundo, com grandes empresas, que aproveitam importantes economias de escala e a sinergia entre as várias etapas do processo produtivo, assim ampliando o seu portfólio de produtos. E o terceiro, composto por empresas que conseguem conciliar um modesto *market-share* com elevada eficiência operacional. Há, portanto, um ambiente de moderada competição, em que cada *player* busca preservar suas margens. O grau de rivalidade apresenta-se mais acentuado entre os moinhos integrantes de cada um destes grupos estratégicos. Foram identificados ainda alguns dos principais obstáculos a um melhor desempenho destas empresas: a inadequação das políticas públicas de regulação e fomento, os gargalos logísticos decorrentes da ineficiência portuária e a menor qualidade do trigo nacional em relação ao importado.

Palavras-chave: Trigo, moagem, competitividade

Abstract

This paper aims to analyze strategies in the wheat milling sector in Brazil and to evaluate its competitive environment. It initially presents a sectoral analysis, identifying the relationship between the main market agents, price dynamics arising from the international wheat market and the main strategic groups operating in the sector. Next, presents a case study of Moinho Canuelas, a company from Argentina with strong operation in Brazil, highlighting the main attributes of its strategy and performance. Three strategic groups have been spotted the sector: the first, composed of a large number of small mills, with low efficiency and high dependence on national wheat. The second, with large companies, which take advantage of important economies of scale and synergy between the various stages of the production process, thus broadening its products portfolio. And the third, made up of companies that can combine a modest market share with high operational efficiency. The environment shows moderate competition. Some obstacles to these companies better performance were identified: inadequate public regulatory policies, logistical bottlenecks due to ports inefficiency and lower quality of domestic than imported wheat.

Keywords: Wheat, milling, competitiveness

1. Introdução

A indústria de moagem de trigo pode ser considerada a primeira atividade manufatureira a se desenvolver no país (SUZIGAN, 2000). Apesar de antiga, a moagem no Brasil somente desenvolveu-se com maior intensidade a partir de 1949 com a promulgação da Lei 948, que isentava de tarifas alfandegárias, durante cinco anos, a importação de máquinas, desde que não houvesse similar nacional. Por outro lado, segundo Silva (1991), os moinhos instalados no país recebiam cotas de trigo de acordo com a sua capacidade produtiva, motivo pelo qual o setor se expandiu de maneira expressiva no país nesta época.

Assim, pode-se observar com clareza dois momentos bem distintos no mercado nacional do trigo. A intervenção estatal foi fator proeminente no primeiro momento, atuando como regulador em função das políticas que visavam à ampliação do consumo e a autossuficiência na produção. Já o segundo momento, com o fim do intervencionismo estatal, caracterizou-se pelo livre mercado (COLLE, 1998). Quando do início da fase de livre mercado no setor de trigo no Brasil, notava-se claramente uma correlação de forças entre os produtores agrícolas; o setor industrial de moagem; as indústrias de transformação e os consumidores finais. Observou-se um aumento no número de moinhos no país com a liberalização. Várias pequenas e médias unidades voltaram a operar, com a esperança de adquirir matéria-prima mais barata e também devido ao término do controle governamental sobre a ampliação da capacidade instalada. A indústria nacional de farinha de trigo e os demais agentes de sua cadeia produtiva, entretanto, ainda sofrem os efeitos do fim da regulamentação governamental de 1990 e da queda de barreiras tarifárias e não-tarifárias para a importação de trigo e de farinha de trigo.

Segundo Brum e Muller (2008), a indústria de moagem no Brasil opera como um oligopólio concentrado, onde as empresas possuem diferentes condições de custo a depender das combinações que façam no tocante à aquisição da matéria-prima principal e produtos adicionais que compõem a sua produção. As diferenças de qualidade e quantidade quanto ao equipamento utilizado também acabam por diferenciar umas das outras. Atualmente há uma quantidade representativa de moinhos na Região Sul. Isto se deve à proximidade com as zonas produtoras do trigo. Entretanto, são moinhos pequenos que muitas vezes são facilmente impactados por mudanças nas políticas setoriais ou mesmo pelas estratégias dos grandes grupos. Nas demais regiões, observa-se uma tendência à localização próxima aos portos, visando uma melhor logística na aquisição de matérias primas, normalmente importadas.

ESTIMATIVA DE MOINHOS EM ATIVIDADE NO BRASIL 2016				
ESTADO	MOINHOS	ESTADO %	REGIÃO	REGIÃO %
RIO GRANDE DO SUL	55	28,06	SUL	74,49
PARANÁ	67	34,18		
SANTA CATARINA	24	12,24		
SÃO PAULO	18	9,18	SUDESTE	12,76
MINAS GERAIS	4	2,04		
RIO DE JANEIRO	2	1,02		
ESPÍRITO SANTO	1	0,51		
CEARÁ	3	1,53	NORDESTE	6,63
BAHIA	3	1,53		
PERNAMBUCO	2	1,02		
RIO GRANDE DO NORTE	1	0,51		
MARANHÃO	1	0,51		
PARAÍBA	1	0,51		
ALAGOAS	1	0,51		
SERGIPE	1	0,51		
AMAZONAS	1	0,51	NORTE	2,04
PARÁ	2	1,02		
AMAPÁ	1	0,51		
GOIÁS	5	2,55	CENTRO OESTE	4,08
DISTRITO FEDERAL	1	0,51		
MATO GROSSO DO SUL	2	1,02		
TOTAL BRASIL	196			

Atualmente, observa-se uma grande dependência em relação ao cereal importado, devido ao elevado custo interno de sua produção e à baixa qualidade da matéria-prima. Adicionalmente, a concorrência desleal no mercado internacional e os constantes subsídios fornecidos ao produto estrangeiro contribuem para a redução do preço do produto importado, desestimulando a produção nacional. Adicionalmente, o Brasil ainda enfrenta um custo elevado de transporte e logística em função da distância entre centros distribuidores e consumidores. Neste contexto, este trabalho tem por objetivo apresentar uma breve análise das condições de competitividade e estratégias adotadas pelos participantes do setor de moagem de trigo no Brasil.

2. Fundamentação Teórica

De acordo com Bain (1958), quatro são os elementos importantes na estrutura de mercado: a) o grau de concentração de vendedores; b) o grau de concentração de compradores; c) o grau de diferenciação de produtos; d) as barreiras à entrada de novas firmas. Koch (1980) elenca como sendo composta pelos elementos estratégicos do meio ambiente que influenciam e são influenciados pela conduta e desempenho da firma no mercado em que opera. Os conceitos sobre concorrência perfeita, concorrência monopolística, oligopólio e monopólio são alguns do que permeiam o estudo das estruturas de mercado. Entretanto, tais estruturas precisam ser cuidadosamente avaliadas, pois, uma mesma estrutura pode variar a depender da quantidade de participantes que concentrem maior poder nela.

Já para Porter (1986), os modelos gerenciais adotados pelas empresas deverão maximizar a agilidade, flexibilidade, integração e proximidade com clientes e fornecedores. Por fim, em relação à estrutura e a rivalidade no setor, “a presença de uma forte concorrência estimula persistentemente a criação de vantagens competitivas.” (PORTER, 1986). Entre as várias contribuições de Porter (1986) na avaliação das estruturas setoriais de mercado, destacou-se a identificação das tradicionais cinco forças competitivas que agem sobre as empresas: as ameaças de novos entrantes, as ameaças de produtos/serviços substitutos, o poder de negociação dos compradores e o dos fornecedores, e o grau de rivalidade entre os agentes de mercado.

A concentração de mercado determina tanto o número como a distribuição do

tamanho das firmas de um mercado. Segundo Coelho (1979), o grau de concentração de uma indústria é um dos termômetros indicativos de sua estrutura competitiva. Já Farina (1999) infere que o conceito de concentração não se refere apenas ao número de participantes de um mercado, mas sim ao controle de uma grande proporção de uma determinada atividade econômica por uma pequena parcela dos participantes nesta atividade. Na indústria em geral, há de se ter uma atenção especial ao que se chama de concentração de oferta, situação em que alguns poucos produtores detêm uma parcela considerável do mercado, mesmo havendo um viés competitivo na indústria.

A estratégia empresarial é uma das principais causas do êxito ou insucesso das organizações na atualidade. Dentre os fatores que explicam os diferentes padrões de desempenho organizacional, muitos autores atribuem significativa importância às estratégias competitivas adotadas. Remontando-se os precursores do pensamento estratégico, Ansoff (1965) retratou a estratégia como um processo, controlado, consciente e formal de interação entre uma empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos dinâmicos internos da empresa.

No conceito de estratégia utilizado por Porter (1986), observa-se que esta seria “a combinação dos objetivos que a empresa persegue e os meios pelos quais buscam atingi-los”. Porter (1986) defendia que, a essência da estratégia está em escolher como realizar atividades de forma diferente dos rivais. Juntamente com Montgomery, Porter (1986) definiu também a estratégia como um plano geral de uma empresa com dois níveis distintos: a estratégia das unidades de negócio (ou competitiva) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial). Porter (1986) explorou ainda o que seriam as “estratégias genéricas”, ou seja, uma categorização ampla de escolhas estratégicas com aplicação generalizada em indústrias ou outros tipos de organizações. O mesmo enumera três tipos, sejam elas a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque.

Segundo Mintzberg (2006), a estratégia é como um padrão ou plano que consolida os principais objetivos, as políticas e as sequências de ações da empresa de forma coesa e integrada. Ele ainda considera que uma estratégia bem formulada ajuda a direcionar a alocação dos recursos da empresa com um posicionamento distinto e viável, baseado nas suas competências internas, de forma a antecipar mudanças no ambiente e ações de empresas rivais. O mesmo amplia o seu conceito, ao afirmar que a estratégia seria um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas, que orienta as decisões organizacionais. Um fator preponderante, segundo este autor, resume-se na total impossibilidade de separar a organização e o seu ambiente.

A agroindústria é composta pela soma total das operações de produção, distribuição de insumos, novas tecnologias agrícolas da produção, do armazenamento, do transporte, do processamento, assim como distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados. Está inserida em um setor que se encontra em plena expansão, com características próprias, fazendo parte de um processo produtivo que apresenta diferentes cadeias em vários setores da agricultura, influenciando diretamente na manutenção das bases das famílias rurais. Segundo Girardi (1996, p.85) “[...], constitui-se ainda no instrumento fundamental para assegurar a produção de alimentos para o abastecimento interno”, e da agricultura como um todo.

Segundo Silva e Batalha (1999), havia uma predominância até então típica de mercados locais na coordenação e gestão de produtores, processadores e outros atores nas cadeias agroindustriais. Desde então esta coordenação vem sendo

mudada para sistemas mais complexos de coordenação, envolvendo contratos, integração vertical e parcerias. Os padrões de controle nas cadeias produtivas moviam-se cada vez mais para empresas de fora do setor de produção agrícola. Mediante tal constatação, a formulação de políticas para o setor agroindustrial precisou adequar-se a esta nova realidade.

Zuurbier (1997) propõe que a administração da “agro cadeia” deve se basear na coordenação vertical, na fragilidade da coordenação pelo mercado, nos riscos de integração vertical e no potencial de coordenação contratual. Este arcabouço compreende o cruzamento dos diferentes níveis de interdependência financeira com a interdependência organizacional e com diferentes posicionamentos em torno de um eixo central.

Zylbersztajn e Farina (1999) mostram que os participantes do agronegócio formam subsistemas coordenados de empresas que compõem a cadeia produtiva partindo da produção rural, passando pela agroindústria, indústria de alimentos, distribuidores, e chegando ao consumidor final. Cada subsistema desses visa oferecer um produto conforme a expectativa do consumidor final e, assim, a gestão das transações entre os elos de um subsistema passa a ser fundamental para que isso se torne possível (NORTH, 1994). Ainda segundo Farina (1999), observa-se que estratégias individuais na gestão de empreendimentos agroindustriais, que visam alterar os padrões de concorrência e o ambiente competitivo, certamente terão efeitos apenas a médio e longo prazo, e sua importância para um setor ou para o sistema agroindustrial depende do processo de imitação e difusão deste padrão.

No agronegócio, algumas firmas não sobrevivem frente ao ambiente competitivo que se encontra a despeito de outras se consolidarem este mercado. Segundo Farina (1999), o segmento industrial da soja, por exemplo, pode tornar-se mais competitivo com a consolidação econômica, o que significa o desaparecimento de grande número de firmas que se tornaram não competitivas. Então, o segmento melhora sua competitividade, ainda que uma parte de suas empresas não seja competitiva. Adicionalmente, dentro de um mesmo segmento pode-se ainda se formar grupos estratégicos. Por exemplo, a indústria de queijos é organizada em, pelo menos, dois grupos estratégicos: queijos comuns e queijos de marca.

Nantes e Scarpelli apud Callado (2006, p.8), afirmam que um empreendimento agroindustrial brasileiro se caracteriza pelo equilíbrio entre aspectos relacionados à capacitação gerencial, à adequação tecnológica e ao desempenho econômico. Tais autores afirmam ainda que, no que se refere ao agronegócio, as crescentes e rápidas transformações na sociedade causaram a globalização dos mercados de alimentos e fibras e fizeram com que as margens de lucro ficassem cada vez mais estreitas. Ainda segundo estes autores, a competitividade do agronegócio brasileiro só será construída, “em bases sustentáveis, através da adoção de práticas que estimulem comportamentos menos adversos entre os agentes econômicos de uma cadeia entre si e, complementarmente, entre estes e os poderes governamentais” (NANTES; SCARPELLI apud CALLADO, 2006, p.8). Fazem-se necessárias, portanto, ações que concretizem uma coordenação melhor da cadeia produtiva, aumentando sua capacidade sistêmica de reagir às mudanças cada vez mais rápidas do cenário competitivo.

A agroindústria, portanto, constitui um grupo poderoso, cuja capacidade de influir está em expansão. Entre as características estruturais que aumentam o poder dos segmentos agroindustriais, as seguintes parecem especialmente importantes: a) o

domínio do mercado por poucas firmas nos setores a montante e a jusante; b) a tradição de negociação entre firmas para restringir a competição e dividir os mercados; c) a capacidade de financiar campanhas eleitorais e organizar lobbies eficientes lhes assegura defensores no Congresso. Os limites do poder destes setores são dados, de um lado, pelos conflitos que, em muitos casos, opõem indústrias de insumos e equipamentos ou de processamento a produtores rurais; de outro, pela dificuldade, devido a fatores ideológico-culturais, de revestir de legitimidade e universalidade a defesa dos interesses da agricultura moderna (LAMOUNIER, 1994, p.12).

O mercado nacional de moagem de trigo vem passando por importantes mudanças ao longo das últimas décadas. A globalização dos mercados, o crescente nível de exigência por parte dos clientes e governo, a reduzida disponibilidade de recursos financeiros e a procedente reivindicação por melhoria nas condições de trabalho tem forçado a indústria de moagem de trigo a moldar-se na busca de melhorias nos seus sistemas gerenciais (BRUM; MULLER, 2008). A liberação dos preços, dos tipos de farinhas de trigo e dos produtos derivados criou novas possibilidades aos moinhos de realizar estratégias importantes de segmentação de mercado. Não obstante, estas estratégias dependem de estruturas de governança adequadas entre os produtores agrícolas e cooperativas e os moinhos (primeiro processamento); entre os moinhos e as empresas de massas, biscoitos e panificados (segundo processamento) e destes com os supermercadistas (TESSARO; GARCIA, 2007).

Esta integração pode ser motivada, dentre outras coisas, pela necessidade de qualidade regular da farinha de trigo e por um argumento estratégico. Alguns dos grandes grupos moageiros não querem restringir o seu faturamento apenas à comercialização da farinha de trigo ao consumidor final. Para tanto, criam vínculos com empresas de segundo processamento (indústrias de massas, biscoitos e afins) para obter um maior controle sobre o mercado (AZEVEDO, 1998). Portanto, um planejamento integrado nos moinhos de trigo em atuação no país, contando com um sistema de informações pelo qual os dados relevantes são classificados e documentados, é de fundamental importância.

Normalmente, o planejamento e controle são atividades inerentes às empresas de maior porte que compõem o parque moageiro nacional. Este processo tem um âmbito amplo, organizacional e técnico, envolvendo diversas etapas: coleta de dados, geração de plano, controle, avaliação e replanejamento. A identificação, portanto, daquelas empresas que compõem o setor estudado, que se utiliza de um forte planejamento estratégico, é de vital importância.

Observam-se ainda na indústria moageira nacional barreiras importantes à entrada no setor, como a escala mínima de produção de farinha e a capacidade ociosa das empresas instaladas. Gastos na construção de uma unidade moageira não têm outro uso que não a atividade de moagem. Dessa forma, o abandono da atividade implica na perda do capital investido, o que constitui uma importante barreira à saída nessa indústria. Logo, mesmo diante de uma baixa produtividade dos fatores de produção, enquanto o custo variável for menor do que a receita esperada com a venda de farinha, um pequeno e obsoleto moinho deve continuar em operação, pelo menos até a depreciação física completa de suas instalações (IPEA, 1998 apud CORTE; MARION FILHO, 2008).

Desta forma, moinhos pequenos, incapazes de acompanhar os investimentos necessários para permitir ganhos de escala e ingressar em novos segmentos de mercado (como produção de farinhas específicas para massas, biscoitos, folheados e

afins), tendem a produzir um mesmo padrão de farinha (apenas para panificação), só continuando na atividade por já terem incorrido em elevados custos irrecuperáveis. Sendo assim, acabam contribuindo para elevar a barreira à entrada no setor moageiro, por demandar altos investimentos iniciais e uma alta capacidade de produção, capaz de gerar ganhos de escala (CORTE; MARION FILHO, 2008).

Ainda no que se refere ao ambiente de competitividade nacional para os moinhos aqui instalados, um ponto de relevância singular (não podendo ser desconsiderado) interfere diretamente nas estratégias adotadas: a farinha de trigo produzida nacionalmente tem de competir de igual forma com aquelas importadas diretamente por alguns dos clientes ou mesmo distribuidores. Isto torna ainda mais desafiador a implementação de estratégias visando a manutenção no mercado das farinhas produzidas nacionalmente.

Constata-se ainda uma baixa sinergia e cooperação entre os diversos *players* da cadeia produtiva do trigo no Brasil, como produtores, indústrias e distribuidores. Constantes diferenças internas e isolamento entre os membros da cadeia auxiliaram na estagnação da triticultura nacional a partir da retirada do Estado do processo. Esta realidade praticamente não evoluiu até hoje, fato que continua comprometendo a triticultura nacional como uma atividade econômica rentável e viável (BRUM; MULLER, 2008).

Como eminentes importadores, os moinhos de trigo no Brasil são largamente afetados por volatilidades cambiais como a que se observou recentemente (2015). Em linhas gerais, metade do endividamento dos moinhos é em dólar. Em alguns casos essa fatia chega a 80%, conforme estimativa do Sindustrigo-SP. Isso se deve as características da própria atividade: o Brasil é um dos maiores importadores de trigo do mundo, com uma necessidade de trazer do exterior ao menos metade de seu consumo. Para isto, os mesmos se utilizam de mecanismos para reduzirem o seu risco. Parte considerável dos moinhos importa a matéria-prima e revendem o produto final para o mercado interno, ficando exposto às oscilações de câmbio. Neste mercado há uma espécie de “proteção natural” - verifica-se que após o aumento da *commoditie* (trigo) ou mesmo do câmbio (para aqueles moinhos importadores), há uma espécie de repasse para o preço do produto final (farinha) após aproximadamente 30 dias do ocorrido. Adicionalmente, alguns instrumentos financeiros de proteção cambial ajudam aos moinhos a reduzirem sua exposição ao risco quando da compra/importação do trigo.

Outros fatores podem interferir no bom desempenho de empresas atuantes no setor de moagem de trigo: É muito importante uma boa gestão em compras, para aproveitar algumas “janelas de oportunidade” nas compras de trigo – custo principal no processo de fabricação da farinha. Comprar trigo de boa qualidade e em momentos de baixa do mercado é essencial para que, na estrutura de custo da empresa, este insumo tenha impacto reduzido. A gestão de estoque (trigo) é outro fator de importância para minimizar eventuais perdas financeiras ou mesmo o não atendimento às demandas de mercado. Empresas no setor de moagem que se descuidam deste ponto carregam custos desnecessários com taxas de permanência portuária, falta de produto para atendimento ao cliente no prazo acordado, perda de produtos por expiração de validade. Fator este já reforçado por Farina (1999), ao ressaltar a importância de um sistema diário de informações sobre câmbio e preços e oferta de trigo para um bom desempenho da empresa.

Outro ponto de fundamental importância no desempenho de tais empresas é a sincronia entre as áreas de produção e industrial. Para manter a eficiência da

operação, é importante que estas áreas trabalhem de forma alinhada. A área comercial deverá atender de forma plena a demanda total de produção para que não haja falta de espaço para estocagem. Por sua vez a área industrial deverá produzir o máximo de sua capacidade instalada. Este seria o cenário ideal para maximização de eficiência na atividade.

3. Procedimentos Metodológicos

Para a consecução desta pesquisa, foram utilizadas duas abordagens complementares: uma breve análise setorial e um estudo de caso específico. Na análise setorial, foram colhidas informações referentes ao mercado nacional de trigo (moagem), a sua concentração de mercado, estrutura, condições de competitividade e presença de grupos estratégicos.

O estudo de caso teve por foco um importante *player* do setor de moagem de trigo com atuação a partir do Estado da Bahia: o Moinho Canuelas. Trata-se de empresa de origem argentina, com aproximadamente 10 anos de crescente atuação no Brasil. Procurou-se identificar as suas particularidades, buscando uma melhor compreensão de como funciona a empresa, das estratégias competitivas adotadas, seu enfrentamento às adversidades impostas pelo ambiente competitivo e ainda o aproveitamento de oportunidades de expansão de seu faturamento e lucratividade. A sua implementação comportou a realização de entrevistas colaboradores alocados em três níveis hierárquicos distintos da organização: diretores, gerentes/coordenadores e sete colaboradores da área comercial da empresa.

4. Resultados da Pesquisa

Atualmente, observa-se uma clara distinção nos participantes: de um lado aqueles que optaram pela ampliação de sua estrutura e diversificação do seu portfólio de produtos (tendo na farinha o foco principal de abastecer sua própria cadeia produtiva) e um segundo grupo composto por pequenos moinhos consumidores de trigo nacional que estagnaram o seu processo produtivo na comercialização apenas da farinha de trigo. Existe ainda um terceiro grupo de moinhos de médio porte que conseguiram manter sua efetividade a despeito de ainda não terem um expressivo *market-share* de mercado, tampouco terem diversificado seu portfólio de produtos.

Grandes moinhos	Moinhos de médio porte	Pequenos moinhos
Produção diversificada Integração da cadeia industrial	Vários tipos de farinhas. Fibras alimentares	Farinhas para panificação Matéria-prima: trigo nacional

Um aspecto adicional a ser analisado são os grupos estratégicos identificados neste mercado. Observa-se claramente 03 destes grupos com características distintas. Através da percepção colhida nas entrevistas, um primeiro grupo é composto por aquelas companhias que surgiram como grandes empresas com produção integrada, um amplo acesso ao mercado de capitais e na maioria das vezes têm como objetivo principal o fornecimento da matéria-prima básica (farinha de trigo) para sua própria indústria. Neste grupo temos, entre outros, o Moinho J. Macedo e o M. Dias Branco.

A estrutura destas empresas remonta o que foi colocado por Zuurbier (1997) ao se referir à administração da “agro cadeia”, baseada na coordenação vertical. A organização destas empresas reforça também premissas defendidas por Farina (1999) ao afirmar que os participantes do agronegócio formam subsistemas coordenados de empresas que compõem a cadeia produtiva partindo da produção rural, passando pela agroindústria, indústria de alimentos, distribuidores, e chegando ao consumidor final.

Um segundo grupo são compostos por pequenos moinhos, concentrados principalmente no sul do país, em especial no estado do Paraná, que normalmente dependem do trigo nacional pela sua proximidade com as áreas produtoras. Isto decorre pelo fato destes moinhos não possuírem a estrutura interna necessária para avançar com trâmites de importação. Há ainda um terceiro grupo que são aqueles moinhos especializados na fabricação e comercialização de farinha de trigo industrial para distribuidores, atacados e padarias, e que utilizam normalmente o trigo importado. Neste grupo temos a empresa objeto deste estudo de caso (o Moinho Canuelas), além da Bunge, gigante do setor.

Os moinhos do segundo grupo totalizam aproximadamente 300 empreendimentos. São empresas, em sua maioria, pouco rentáveis e com reduzida tecnologia que não os permite competir em igualdade de condições com os grandes *players* nacionais. As firmas do primeiro grupo, com maior poder de competição, estão localizadas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro (Bunge, Moinho Pacífico, M. Dias Branco, Anaconda, Motriza, dentre outros) além do Nordeste, onde há um menor acirramento entre as empresas em virtude do elevado grau de concentração. O resto do país tem pouca representatividade neste segmento.

A competição, portanto, em cada um dos segmentos do setor de moagem de trigo ocorre da seguinte forma: grandes grupos corporativos competindo entre si, buscando manter as margens adquiridas; moinhos de médio porte que acompanham intensamente os movimentos de mercado e atuação dos seus concorrentes, em prol de ajustarem rapidamente as estratégias adotadas para manutenção de sua operação; e pequenos moinhos, sem escala e eficiência suficiente para fazer frente aos demais. Os mesmos se mantêm no mercado sem qualquer tipo de influência efetiva neste.

Através da observação e análise deste mercado, associado às entrevistas efetuadas com os diretores do Moinho Canuelas, constatou-se que em sua maioria os moinhos no Brasil não são exportadores de farinha - sua produção, portanto, visa essencialmente atender às demandas do mercado interno. O ramo alimentício de produtos que tem em sua composição a farinha de trigo no Brasil ainda pode crescer muito. Identifica-se um baixo consumo, salvo em São Paulo e no sul do país, se comparado à média de consumo mundial. No Brasil, produtos como massas, pães e biscoitos têm baixo valor de venda e alto valor nutritivo, o que favorece uma expansão.

Após análise no conteúdo das entrevistas efetuadas no Moinho Canuelas, avaliou-se que a disposição para competir neste setor ocorre eminentemente por fatores relacionados a preço e qualidade. Observou-se adicionalmente, através da análise setorial efetuada, que no setor de moagem de trigo há uma razoável concentração de mercado (poucos competidores de maior influência no mercado). Se analisarmos o setor moageiro de acordo com as premissas defendidas por Farina (1999), este não teria uma concentração acentuada, tendo em vista que nenhum dos participantes exerce um controle acentuado.

No que se refere às condições de competitividade do setor frente aos seus pares estrangeiros, salvo raras exceções, não se observa uma alta de qualidade dos produtos nacionais derivados do trigo. Com isso, torna-se ainda mais difícil a colocação destes produtos no mercado internacional. O que se observa, portanto, são alguns produtos derivados do trigo no Brasil, a exemplo de massas e biscoitos, com baixa qualidade e reduzida margem, não favorecendo desta maneira a evolução do setor e a sobrevivência destas empresas.

Com relação à competitividade por preço, trata-se de um mercado com poucos agentes de relevância. Portanto, é comum que estes monitorem constantemente os preços uns dos outros para não destoar do preço da maioria das opções de farinhas disponíveis no mercado. Por conta disto, o que se vê no mercado são preços semelhantes entre produtos concorrentes. Isto se dá também pelo fato de todos estes *players* comprarem o trigo por preços similares (definidos pela oferta/procura no mercado internacional). Há uma maior diferença de preços principalmente naquelas farinhas líderes de mercado, porém esta diferença acaba sendo pouco expressiva.

Existe, portanto, uma rivalidade apenas moderada entre os concorrentes. Em especial, rivalidade relacionada ao preço/qualidade do produto, não sendo observado um claro líder de mercado; Já a ameaça a novos entrantes é diminuta face às grandes barreiras impostas, principalmente aquelas relativas a investimentos iniciais; A substituição por outros produtos se dá por fatores como elevados preços ao consumidor e alternativas alimentares com maior valor nutricional em relação àquelas relativas a produtos derivados do trigo. Porém, seu efeito não gera significativo impacto às empresas moageiras estabelecidas e não ameaçam os seus resultados; O poder de barganha dos fornecedores é também reduzido, tendo em vista as várias alternativas internacionais na compra do principal insumo – o trigo – e o fato do seu preço ser regulado pelas bolsas internacionais; por fim, o poder de barganha dos clientes dependerá do nicho em que a empresa optou por atuar. Se estes moinhos vendem a padarias, as mesmas têm um menor poder de barganha tendo em vista o valor reduzido no *ticket* médio. Caso o moinho opte por vendas às indústrias, estas terão um maior poder de barganha, pois concentrarão um maior volume das vendas.

A atuação do governo para as empresas no setor de moagem de trigo tem se mostrado relativamente satisfatória no que se refere às políticas de incentivo (desoneração tributária), segundo percepção dos envolvidos entrevistados no Moinho Canuelas. Também satisfatória em pontos como fomento à agricultura e desenvolvimento de novas tecnologias para melhor aproveitamento da safra. O mesmo tem buscado dinamizar o setor e abrir novos mercados para os *players* no Brasil. Com este tipo de política, o governo ganha incremento na sua arrecadação e melhoria da balança comercial através de um melhor desempenho daqueles moinhos que destinam parte da sua produção para o mercado externo.

Algumas políticas de fomento foram (e continuam sendo) um importante fator para a vinda e permanência de empresas deste setor, especialmente para o Nordeste. Nesta linha destacam-se, entre outros, o “benefício Sudene”. Há ainda políticas fiscais de incentivo regional e estadual, a exemplo do “Desenvolve” na Bahia, que tem servido de importante fomento para as indústrias moageiras. Por outro lado, na contramão das políticas de incentivo acima, está o “Protocolo 46”, onde as empresas (neste caso os moinhos) precisam pagar antecipadamente o ICMS de toda a cadeia (até o cliente final), exigindo um maior capital de giro destas.

O Brasil figura como um importante importador de trigo na atualidade, apesar de parte

da sua produção nacional ser destinada à exportação. Um dos entraves ao desenvolvimento deste setor está na baixa eficiência dos portos no Brasil, identificado principalmente através dos resultados colhidos na entrevista com o responsável da área logística do Moinho Canuelas. O sistema portuário brasileiro está entre os piores do mundo. A ineficiência logística, portanto, impacta de forma direta no desenvolvimento produtivo do trigo nacional. Muitas vezes torna-se mais barato trazer um trigo do exterior à opção de compra nacional. O fator logístico é, portanto, um dos determinantes na escolha de um trigo importado frente à aquisição nacional, além de questões relacionadas à qualidade. Outro gargalo importante ao desenvolvimento da moagem no Brasil é a capacidade limitada de armazenagem, identificado na análise setorial realizada. Isto impede muitas vezes um ganho de escala logístico e de produção. No Brasil, apenas 5% da produção é armazenada nas fazendas, enquanto nos Estados Unidos este índice chega a 50% da produção total.

Observam-se ainda algumas medidas de caráter intervencionista no setor, seja por meio de Empréstimos do Governo Federal (EGF), da Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM) ou do Prêmio de Escoamento da Produção (PEP). Aqueles moinhos que optaram por se consolidar no mercado através da estratégia de diferenciação, normalmente têm em seu portfólio mais de um tipo de farinha direcionadas para cada particularidade do cliente (panificação, massas frescas, biscoitos, bolo, integral, entre outras). Tais empresas buscam ainda se diferenciar através de serviços agregados à venda como suporte técnico, logística de entrega diferenciada ou mesmo um maior portfólio de produtos para comercialização. O objetivo destes moinhos é aumentar a disposição dos compradores de pagarem mais pelo produto, conforme caracterizado por Porter (1986). Outro caminho é ampliar a base de clientes atendidos pela empresa buscando atuar em segmentos ainda não atendidos. As vantagens em adotar este tipo de estratégia estão principalmente na melhoria da contribuição marginal através dos ganhos obtidos pelos altos volumes comercializados.

Dentre os principais *players* do mercado, avalia-se que moinhos como Bunge e Cearense (além do próprio Canuelas) adotam em sua maior parte estratégias mais voltadas para diferenciação. Já a liderança em custos foi identificada nos moinhos Motriza, J. Macêdo e Cruzeiro do Sul. O Moinho Dias Branco se aproximava mais da estratégia de foco ou especialização por direcionar suas vendas a distribuidores.

	Diferenciação	Liderança em custo	Foco/especialização
Características:	Mais de um tipo de farinhas	Economias de escala	Escolha do nicho a atuar
	Serviços agregados	Redução de custos fixos	Especializa-se neste nicho
	Suporte técnico	Preços menores nos produtos	Excelência no nicho escolhido
	Logística diferenciada	Redução de custo de fretes para clientes	-
Empresas:	Bunge	Motriza	Moinho Dias Branco
	Moinho Cearense	J. Macêdo	-
	Moinho Canuelas	Cruzeiro do Sul	-

Adicionalmente, grandes empresas do setor com produção integrada perceberam que poderiam se utilizar da estrutura que já possuíam para iniciar a fabricação de produtos com maior valor agregado como biscoitos, massas, bolos, entre outros. Surgem desta maneira as pré-misturas. Trata-se de compostos de farinha de trigo com ingredientes para panificação. Adicionalmente, alguns moinhos começaram a produzir mais de um tipo de farinha: integrais, fibras alimentares, farinhas enriquecidas, entre outras.

Aqueles moinhos que se mantiveram exclusivamente na produção da farinha de trigo, ficaram em desvantagem se comparados às grandes empresas já estabelecidas que utilizem em seu benefício a verticalização do processo produtivo. Esta verticalização nada mais é do que incorporar à sua estrutura, unidades complementares de negócio.

Desta forma promove uma maior sinergia, gerando economias oriundas do ganho de eficiência. Neste caso, torna-se necessário para aqueles moinhos que ainda não optaram por esta diversificação, introduzir produtos de consumo massivo (massas, biscoitos, bolos) com diferenciais claros frente aos seus concorrentes já estabelecidos nestes segmentos.

Na indústria moageira, portanto, o foco na operação é essencial para lograr bons resultados. Para isto, é necessária uma constante busca por fornecedores com elevado padrão de atendimento, principalmente aqueles relacionados à compra de trigo. Uma distribuição eficiente com transportadoras fiéis e entregas rápidas para garantir a recompra por parte dos clientes também é essencial.

Alguns são os desafios e determinantes, portanto, que se impõem ao desenvolvimento satisfatório de empresas que atuam na moagem de trigo. Dentre eles está o de não limitar a venda através de um único tipo de produto. Isto é importante no longo prazo, uma vez que o preço de comercialização das farinhas é regido pelo mercado e no longo prazo não conseguirá acompanhar a evolução dos custos fixos da empresa. Precisa-se ainda ficar atento aos custos administrativos, uma vez que o aumento destes não significará aumento nas receitas.

A gestão correta de uma política de proteção cambial para os passivos da empresa em moeda estrangeira é imprescindível. Quando há, por exemplo, uma importante desvalorização da moeda local frente ao dólar, o impacto nos custos da empresa e na elevação do preço da farinha comercializada é relevante. Estas empresas mantêm parcela considerável do seu endividamento em moeda estrangeira, portanto, uma desvalorização da moeda local faz com que os compromissos assumidos pela empresa se tornem financeiramente mais expressivos.

Já o fornecimento a distribuidores e atacados facilita a logística de entrega. Se comparado ao atendimento a padarias (nicho mais fragmentado), as distribuidoras e atacados demandam menos rotas e possuem *ticket* médio maior. Porém como a venda é mais concentrada (assim como para indústrias), há maior impacto em uma eventual inadimplência dos clientes e deixam margens menores aos moinhos. O fornecimento, portanto, ao varejo (padarias) representa o nicho que deixará maior rentabilidade ao moinho. Se bem trabalhado, oferece ao negócio um menor risco de inadimplência em função da fragmentação de pedidos e *ticket* médio reduzido. Entretanto, será necessário uma logística eficiente e corpo comercial (vendedores e representantes) em maior quantidade.

Adicionalmente, entre outros fatores com interferência direta no desempenho dos moinhos importadores de trigo no Brasil está o efeito da volatilidade do trigo e do câmbio no preço do produto final (farinha de trigo). O preço da farinha costuma seguir as variações no custo do trigo, tendo em vista que este é o principal componente na sua composição de custos.

Atualmente o Grupo Canuelas detém a liderança no mercado moageiro argentino, sendo o maior exportador de farinhas neste país, além de ter expressiva participação nos segmentos de massas, biscoitos e azeites. A partir da consolidação de sua posição no mercado argentino, a empresa ampliou a sua atuação para outros países a exemplo do Uruguai, Chile e Brasil. Apesar de cada empresa do grupo possuir sua própria estratégia competitiva, existe uma estratégia corporativa comum objetivando criar uniformidade em relação aos principais objetivos a serem atingidos. Trata-se de uma das principais empresas exclusivamente argentina de produtos alimentícios com

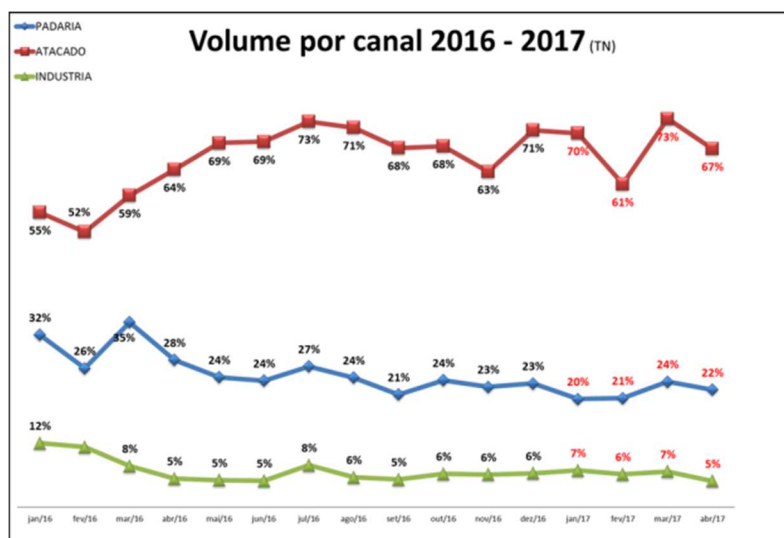
alcance internacional e uma das principais exportadoras de farinha de trigo da América do Sul.

O Grupo Canuelas não restringiu ao longo dos anos a suas operações aos produtos alimentícios. Além dos moinhos em operação e indústrias de produtos de consumo massivo (inclusive uma fábrica de congelados), a empresa hoje possui um porto de descarga próprio (LAS PALMAS), uma empresa de embalagens (CANUELAS PACK), uma cooperativa agrícola (CIA ARGENTINA DE GRÃOS), 40.000 hectares próprios para produção agrícola e 10.000 cabeças de gado para produção de carne e leite.

O início de suas operações no Brasil, em 2006, deu-se através da abertura de distribuidoras em São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba operando com importação de farinhas desde a Argentina. Em junho deste mesmo ano a empresa arrendou o antigo Moinho da Bahia e iniciou sua atividade moinheira no país. Sua unidade fabril em Salvador-BA é responsável pela moagem de trigo em grãos e seu beneficiamento (305 toneladas/dia) para transformação em farinha industrial, em processo de ampliação que agregará 40% à sua produção.

Suas filiais, situadas hoje em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, importam a farinha de trigo da Argentina para comercialização no Sul e Sudeste. Não é conveniente o envio da farinha produzida em Salvador para comercialização no Sul e Sudeste por questões fiscais e logísticas. Tais filiais atuam como depósitos destinados ao armazenamento, comercialização e distribuição de produtos alimentícios em geral. Recentemente, a empresa arrendou outro moinho na cidade de Santo André-SP, representando um importante desafio e crescimento da sua participação no Brasil para os próximos anos.

Além da comercialização de farinha de trigo para panificação no Brasil, o Moinho Canuelas ampliou também nos últimos anos o seu portfólio de produtos. Iniciou a produção de outros tipos de farinha com foco em segmentos como massas, pré-misturas, pizzas, biscoitos, além da produção e comercialização de fibra alimentar e fermento. Através das informações obtidas com as entrevistas na empresa e análise sobre a sua atuação, identificou-se que os segmentos explorados por esta abrangem especialmente as panificadoras, *delicatessens* e atacados. O atendimento às indústrias representa um pequeno percentual do faturamento da empresa pelo fato de exigir grandes volumes e preços reduzidos.



A empresa adicionalmente vem buscando ampliar a sua base de clientes para que

parte expressiva do seu faturamento não esteja concentrada em poucos clientes, tornando-a assim mais vulnerável. De acordo com o estudo, as principais fontes de vantagens competitivas do Moinho Canuelas no Brasil estão concentradas na eficácia do seu processo logístico *outbound* (aquele destinado ao cliente), na qualidade dos produtos oferecidos, na gestão de compras (principalmente do trigo) e no controle dos processos. No que se refere a esta logística, consegue-se manter uma sistemática de entregas constantes e pontuais em diferentes regiões, a diferentes portes de clientes, sempre priorizando o pronto atendimento.

5. Conclusões

Conforme demonstrado nessa pesquisa, pôde-se constatar em relação às condições de competitividade no setor, que o mesmo possui três grupos estratégicos: um primeiro, composto por uma grande quantidade de pequenos moinhos, com baixa eficiência e alta dependência do trigo nacional. Um segundo, com grandes empresas, que aproveitam importantes economias de escala e a sinergia entre as várias etapas do processo produtivo de bens de consumo, assim ampliando desta forma o seu portfólio de produtos. E, por fim, um terceiro, composto por empresas que conseguem conciliar uma modesta participação de mercado com elevada eficiência operacional. O grau de rivalidade apresenta-se mais acentuado dentro de cada um dos três grupos estratégicos. Há, portanto, um ambiente de moderada competição, onde cada *player* busca preservar suas margens a rivalidade.

Identificou-se ainda, que os empreendimentos estritamente rurais (produtores de trigo nacional) têm um menor poder de barganha frente às grandes empresas agroindustriais, principalmente em relação às líderes de mercado. A grande quantidade de moinhos de pequeno porte identificados na pesquisa é incapaz de acompanhar os investimentos necessários para a obtenção de significativos ganhos de escala e o ingresso em novos segmentos de mercado, como foi constatado por Corte e Marion Filho (2008).

Quanto à estrutura do setor, identificou-se cinco fatores de grande influência: a volatilidade do câmbio e do preço internacional do trigo, a logística de recebimento e distribuição, o nicho de atuação de cada empresa e o *mix* de produtos ofertados. Constatou-se também que as políticas públicas de regulação e fomento ao setor têm se mostrado ineficientes no que tange à logística e à melhoria da qualidade do trigo ofertado no Brasil, e satisfatórias no plano das desonerações tributárias e de um melhor aproveitamento das safras. Ainda não se conseguiu, no entanto, um aumento na qualidade do trigo nacional nem a autossuficiência da produção, persistindo uma condição de dependência dos moinhos em relação ao trigo importado. Adicionalmente, cabe destacar os incentivos fiscais e a maior disponibilidade de crédito a juros menores em outros países, como já observaram Tomasini e Ambrosi (1998), comprometendo a competitividade da produção de trigo no Brasil, e sustentando esta condição de dependência da importação de trigo.

Por outro lado, as entrevistas efetuadas no âmbito do Moinho Canuelas permitiram identificar que os avanços tecnológicos obtidos ao longo dos últimos anos não foram substanciais. Basicamente, a tecnologia dos processos produtivos permaneceu de igual forma ao longo dos últimos anos. Assim, a estratégia competitiva adotada pela empresa esteve associada à busca de economias de escala através da ampliação ou implantação de novas plantas, ou ainda mediante a incorporação de outras operações

no setor.

Constatou-se ainda que somente as grandes empresas integrantes do segundo grupo estratégico, que tiveram efetivamente a possibilidade de diversificar seu portfólio de produtos, além de integrar verticalmente suas cadeias produtivas a jusante oferecendo produtos de maior valor agregado, puderam alcançar patamares mais elevados de rentabilidade.

Referências Bibliográficas

ANSOFF, I. **Estratégia corporativa**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1965.

AZEVEDO, P. F. de. **Ambiente institucional e competitividade da triticultura nacional**. *Preços Agrícolas*, São Paulo, v. 12, n. 143, p. 22-26, set. 1998.

BAIN, J. S. **Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries** A. M. Kelley: Fairfield, N. J, 1958.

BRUM, A.; MULLER, P. A realidade da cadeia do trigo no Brasil: o elo produtores/cooperativas. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, v. 46, n. 1, p. 145-169, mar. 2008.

CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COELHO, C. N. **A organização do sistema de comercialização e desenvolvimento econômico**. Brasília, DF: CFP, 1979. 64 p. (Coleção Análise e pesquisa, v.18).

COLLE, C. A. **A cadeia produtiva do trigo no Brasil: contribuição para a geração de emprego e renda**. 1998. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRS, 1998.

CORTE, V. F. D. ; MARION FILHO, P. J. As estratégias e a organização da indústria de farinha de trigo do Rio Grande do Sul (2001 – 2007). In: ENCONTRO ENANPAD, 32., 2008. **Anais...** 2008

FARINA, E. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais. **Gestão & Produção**, v.6, n.3, dez. 1999.

GIRARDI, E. **Agricultura familiar e seu impacto no Mercosul**. Frederico Westphalen: URI, 1996.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. [Portal]. 2017. Disponível em: <www.ipea.gov.br> Acesso em: 12 jan. 2017.

KOCH, J. V. **Industrial organization and prices**. 2. ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1980.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

SILVA, C.; BATALHA, M. Competitividade em sistemas agroindustriais. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PENSA/FEA/USP, 1999.

SILVA, V. M. da. A regulação da indústria de moagem de trigo no Brasil. **Revista de Economia Política**, v. 11, n. 4, out.-dez.1991.

SUZIGAN, W. W. **Indústria brasileira: origem e desenvolvimento**. São Paulo: Hucitec, 2000.

TESSARO, A.; GARCIA, L. Competitividade no mercado tritícola: estudo de caso de estratégias competitivas adotadas por empresas do setor moageiro. In: CONGRESSO DO SOBER, 45., 2007. **Anais...** 2007.

TOMASINI, R. G. A.; AMBROSI, I. Aspectos econômicos da cultura de trigo. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v.15, n.2, p.59-84,199

ZUURBIER, P. Agri-chain management. In: BRAZILIAN WORKSHOP ON AGRICULTURAL CHAIN MANAGEMENT, 1., 1997, Ribeirão Preto. **Proceedings...** Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP, 1997.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the coasian firm. **International Food and Agribusiness Management Review**. College Station, TX, v.2, n.2, 1999.