



ANAIS

MARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA UM POSICIONAMENTO COMPETITIVO NO AGRONEGÓCIO

FREDERICO ANDREIS BENELI DONADON

fredadministracao@bol.com.br

UNESP JABOTICABAL

TEUCLE MANNARELLI FILHO

teucle@terra.com.br

UNESP JABOTICABAL

GLAUBER MARTINS PAZINI

gpazini@gmail.com

UNISALESIANO LINS

LUIZ OTAVIO PRADELLA

luizotaviopradella@gmail.com

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA "LUIZ DE QUEIROZ"

RESUMO: O presente estudo tem por objetivo analisar se as ferramentas de posicionamento estratégico do Marketing, quando utilizadas na ação empresarial competitiva das pequenas e médias empresas do Agronegócio, têm contribuído de forma eficaz para que referidas organizações se consolidem como marcas de relevância no setor. Em acréscimo, pretende-se explorar o alcance das estratégias do marketing, a partir das novas tecnologias que compõem o Agronegócio 4.0. Metodologicamente esta pesquisa ancora-se na abordagem qualitativa, embasada em levantamento bibliográfico sobre a temática pesquisada, bem como em estudo de caso, no formato de pesquisa documental, sobre a empresa Venco Saúde Animal, especializada na fabricação de produtos exclusivamente veterinários. Os resultados da análise evidenciam uma sucessão de estratégias voltadas ao planejamento, gestão, desempenho e tecnologia que possibilitaram à empresa de pequeno porte pesquisada fazer frente a grandes multinacionais. O investimento em marketing foi um deles, com aportes que ascenderam de R\$ 3,4 milhões em 2016 para R\$ 4 milhões em 2017. Ademais, a concentração dos investimentos exclusivamente no mercado veterinário, o oferecimento de produtos com melhorias e adaptados ao cenário nacional, a profissionalização da gestão da companhia, a delimitação entre o planejamento estratégico e a gestão operacional, a criação do conselho de administração dentro do modelo de governança corporativa com o papel de definir e supervisionar as estratégias da empresa, além de cobrar o desempenho proposto, foram medidas decisivas para alavancar a Venco Saúde Animal. A parceria com universidades e a criação de um centro de pesquisa e desenvolvimento dentro da fábrica destinado a coletar informações do mercado e buscar respostas para as demandas dos criadores, tanto de pequenos animais como os de produção, estão entre os demais acertos da empresa. Há uma lacuna na presente pesquisa (elaborada com base em 2017) em relação à situação atual (2020) da Venco Saúde Animal, uma vez que, em outubro de 2018, efetivou-se a venda integral da mesma para a britânica Dechra, cujo interesse primordial na aquisição consistiu em buscar uma presença estrategicamente significativa nos mercados brasileiro e sul-americano.

PALAVRAS CHAVE: Marketing; Estratégia Competitiva; Pequenas Empresas; Agronegócio 4.0.

ABSTRACT: The present study aims to analyze whether the strategic positioning tools of Marketing, when used in the competitive business action of small and medium-sized companies in Agribusiness, have contributed effectively to consolidate them as relevant brands in the sector. In addition, we intend to explore the scope of marketing strategies, based on the new technologies that make up Agribusiness 4.0. Methodologically this research is based on a qualitative approach, based on a bibliographic survey on the researched theme, as well as on a case study, in the documentary research format, about the company Venco Saúde Animal. The results of the analysis show a succession of strategies aimed at planning, management, performance and technology that enabled the small business surveyed to face large multinationals. The investment in marketing was one of them,

with contributions that increased from R\$ 3.4 million in 2016 to R\$ 4 million in 2017. In addition, the concentration of investments exclusively in the veterinary market, offering products with improvements and adapted to the scenario national, the professionalization of the company's management, the delimitation between strategic planning and operational management, the creation of the board of directors within the corporate governance model with the role of defining and supervising the company's strategies, in addition to demanding the proposed performance , were decisive measures to leverage Venco Saúde Animal. The partnership with universities and the creation of a research and development center within the factory designed to collect information from the market and seek answers to the demands of breeders, both small and production animals, are among the other successes of the company. There is a gap in this research (prepared based on 2017) on the current situation (2020) of Venco Saúde Animal, since, in October 2018, it was fully sold to the British company Dechra, whose primary interest is to seek a strategically significant presence in the Brazilian and South American markets.

KEY WORDS: Marketing; Competitive Strategy; Small business; Agribusiness 4.0.

ANAIS

1. INTRODUÇÃO

O agronegócio – eventualmente denominado *agribusiness* – um setor que movimentava anualmente altas cifras, tem sido abalizado como a principal força econômica brasileira, face à robusta participação no PIB nacional e tendência acentuada de crescimento (Cepea/Esalq-USP/2018; ABAGRP/2019).

Nesse cenário, ao se pontuar características que embasam uma maior competitividade do agronegócio, denota-se que o mesmo, nos dias atuais, apresenta-se cada vez mais moderno e inovador, com exigências que envolvem conhecimentos em Gestão, Marketing, Planejamento, Liderança e Ferramentas Digitais, entre outros.

Detecta-se, assim, dentre outras necessidades, o constante investimento em Marketing e novas tecnologias, cujos resultados poderão permitir uma melhor qualificação/gestão do agronegócio, mediante maior eficiência no controle, gerenciamento, pesquisa e monitoramento.

Para Loyola (2018), há na atualidade uma realidade rural (os fabricantes, as cooperativas, os distribuidores, as entidades e os produtores rurais) em consonância com o Agronegócio 4.0 (assim denominado devido à agilidade com que este segmento tem se mostrado mais digital e conectado), em cenário cada vez mais exigente, com demanda da aplicação de conceitos e ferramentas de BI (*Business Intelligence*), CRM (*Customer Relationship Management*), Gestão de Clientes e outros.

Uma vertente que tem contribuído para o desenvolvimento do setor são as empresas de menor porte (médio e pequeno porte e, até, microempresas), atuantes na agricultura mediante uso de novas e avançadas tecnologias e que podem abrir portas para novas conquistas no mundo do agronegócio, seja em âmbito regional, nacional ou, até mesmo global.

Referidos nichos são representativos de recentes possibilidades de exploração de serviços correlatos ao agronegócio, que o tornam mais competitivo. Tais empresas, essencialmente especializadas em produtos tecnológicos, constituem um segmento novo no agronegócio denominado *agritechs* (do inglês *agricultural technologies*) – empresas de tecnologia aplicada ao agronegócio (KING, 2017).

Muitas dessas empresas prestadoras de serviços para o agronegócio são *startups* ou *spin-offs*, incubadas em universidades ou institutos de pesquisas, apoiadas por aceleradoras ou incubadoras de empresas financiadas por investidores visionários e ancoradas em empresas de tecnologia, as quais elegem o mundo do agronegócio como seu ambiente privilegiado de atuação.

Embasado nesse cenário de inovação tecnológica, o publicitário Nizan Guanaes sugere que as empresas de destaque do agronegócio no país devem buscar se fortalecer como grandes marcas globais – na concepção do mesmo [...] “faz-se necessário urgente investimento em marketing no setor do agronegócio, [...] “um setor excelente em produção, mas não em promoção – especialmente no que concerne à autopromoção setorial” (GUANAES – Palestra Exame – Fórum Agronegócio 2017).

Na concepção do publicitário:

[...] “não basta que se colham resultados expressivos, como consequência de todo um trabalho bem feito: é preciso, inovação e produtividade, é preciso ciência e, ainda e

ANAIS

sobretudo, uma comunicação desses resultados, de modo a se promover o setor, seus ganhos e, por conseguinte, atrair mais investimentos”.

Como, então, o marketing pode contribuir, enquanto componente dos agrosserviços, para impactar positivamente a atuação de uma empresa do setor de agronegócios?

Araújo (2013), em trabalho desenvolvido sobre Gestão de marketing das cooperativas rurais, cita Tejon e Xavier (2009), que discorrem sobre os desafios que se impõem ao agronegócio em relação ao desenvolvimento de competências e profissionalização do Marketing, no contexto da Administração, de modo a garantir a competitividade no mercado globalizado.

Faria (2010) corrobora a concepção ao argumentar que a gestão de marketing, em geral, é pouco aplicada e muitas vezes ineficiente em organizações rurais, uma vez que o marketing rural no Brasil tem um enfoque mais institucional. Na visão do autor:

[...] A maioria dos produtores rurais brasileiros é de pequeno e médio porte e os consumidores finais são pulverizados. Individualmente, não conseguem investir em marketing, em estudo de mercado e, assim, podem ter dificuldades para atingir de maneira eficiente o mercado global. Os altos investimentos em marketing na cadeia do agronegócio são feitos pelas grandes organizações, por vezes cooperativas e grupos de investidores (Araújo, 2013, p.63).

Nesse ponto de vista, as linhas de discussão do presente artigo pretendem apontar para a necessidade de estudos mais aprofundados do marketing como ferramenta estratégica do agronegócio, sob a perspectiva inovadora de um agrosserviço, um *agro marketing* ou mesmo via *agritechs*.

A partir do contexto anteriormente exposto, surgem as seguintes indagações: **as ferramentas de posicionamento estratégico do Marketing, quando utilizadas na ação empresarial competitiva das pequenas e médias empresas do Agronegócio, têm contribuído de forma eficaz para que estas se consolidem como marcas de relevância no setor? Qual o alcance das estratégias do marketing, a partir das novas tecnologias que compõem o Agronegócio 4.0?**

Analisar a pertinência dos questionamentos supracitados torna-se o escopo do presente artigo, uma vez que, reconhecidamente, parte da contenção do crescimento do agronegócio, segundo Guanaes (2018), [...] “*pode ser creditada à falta de maior articulação de comunicação – ou seja, à ausência de mais e melhores estratégias de marketing, usadas para divulgação eficaz da produtividade, inovação e tecnologias avançadas do país*”.

Para alcançar o objetivo proposto, este estudo está organizado em quatro seções, incluindo a introdução. A segunda sessão apresenta os fundamentos teóricos sobre o Agronegócio, conceitos do Marketing, Marketing de Serviços e Agrosserviço. Na sequência, na Metodologia, discorre-se sobre as implicações das novas tecnologias usadas como ferramentas de posicionamento estratégico de Marketing na ação empresarial do Agronegócio

ANAIS

4.0 e o relato comentado do estudo de caso. As considerações finais do estudo integram a quarta seção. As referências utilizadas estão elencadas ao final do trabalho.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Agronegócio – Conceituação

As muitas mudanças – com reservas, conforme aponta Araújo (2007) – que se abateram sobre a agricultura – levaram o setor primário a uma alteração da própria concepção de agricultura ao longo de sua história. Sobretudo nas últimas décadas, a competitividade acirrada levou o setor a uma dependência de serviços, insumos e máquinas externos, dentre outros fatores e segmentos.

Segundo registros de Pizzolatti (2004), os economistas norte-americanos Davis e Goldberg (Harvard, 1957), a partir do estudo das transformações e da reestruturação da agricultura, cunharam o termo *agribusiness*, definido pelos mesmos como *a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, as operações de produção nas unidades agrícolas e o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos com eles*.

Em 1968, Goldberg redefine o Agronegócio de tal modo que o mesmo passa a englobar, conforme Zylbersztajn (2000, p. 5), [...] *“todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio”*.

Essas concepções têm um caráter complexo, uma vez que o *agribusiness* incorpora em seu conceito os agentes que imprimem dinâmica a cada elo da cadeia que sai do mercado de insumos e fatores de produção (antes da porteira), passa pela unidade agrícola produtiva (dentro da porteira) e vai até o processamento, marketing, transformação e distribuição (depois da porteira) (PIZZOLATTI, 2004; ARAÚJO, 2007).

Para Zylbersztajn (1995) as associações, a informação, a pesquisa, as finanças, as cooperativas e as firmas integram o ambiente organizacional do agronegócio; já o ambiente institucional é composto pela cultura, pela tradição, pela educação e pelos costumes.

No âmbito do Agronegócio no país, coexistem, ainda, outras abordagens, como a perspectiva sistêmica, a dos complexos agroindustriais, a abordagem analítica da “Nova Economia Institucional” e sua ênfase no direito de propriedade, com destaque para o Complexo Agroindustrial – CAI – e o Sistema Agroalimentar – SAA, dentre outros.

Segundo Mendes e Padilha Jr., 2007, p.46:

[...] *“o agronegócio engloba não apenas os que trabalham diretamente com a terra, mas também as pessoas e empresas que fornecem os insumos (fertilizantes, defensivos, rações, créditos e sementes), processam os produtos agropecuários (grãos, fibras, carne e leite, entre outros) manufaturam os alimentos e fibras (como pães, bolachas, massas, sorvetes, calçados, roupas, entre outros), transportam e vendem esses produtos aos consumidores (supermercados, restaurantes, lanchonetes, panificadoras, lojas de calçados e de tecidos).”*

ANAIS

Pelos referenciais expostos denota-se a abrangência do agronegócio. Assim, para atingir esse robusto cenário, as empresas necessitam adaptar sua estrutura organizacional e funcional à nova realidade do Agronegócio brasileiro e, de forma mais relevante, ao Agronegócio 4.0.

2.2 Agronegócio Brasileiro – Perspectivas

O agronegócio tem sido reconhecido como um vetor crucial do crescimento econômico do país. Em 2018, perante o total de R\$ 6,9 trilhões correspondentes ao PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, a soma de bens e serviços gerados no agronegócio chegou a R\$ 1,44 trilhão, ou seja, uma fatia de 21,1%.

Dentre os segmentos, a maior parcela é do ramo agrícola, que corresponde a 74% desse valor (R\$ 1,07 trilhão); a pecuária corresponde a 26%, ou R\$ 375,3 bilhões, segundo dados do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), da Esalq/USP, em parceria com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e com a Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz (Fealq).

Pelo anteriormente exposto denota-se que o agronegócio, que já representa mais de 20% do PIB nacional, tende a crescer nos próximos anos. Segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), o Produto Interno Bruto do agro brasileiro deve aumentar 3% em 2020, se comparado a 2019.

Dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), assim como os diversos grupos e organizações ligados ao agronegócio revelam também otimismo quanto às perspectivas do setor. Na concepção dos mesmos, para que mais expansões e maiores resultados sejam obtidos faz-se necessário “[...] *um esforço de crescimento ancorado principalmente em investimento em infraestrutura, pesquisa e financiamento*” (MAPA, 2017, p. 92).

Apesar da projeção otimista, a CNA reconhece que o crescimento esperado para o setor pode ficar aquém de suas potencialidades, face principalmente a instabilidades do mercado nacional e externo.

2.3 Agronegócio 4.0

Fala-se muito na atualidade sobre a revolução que acontece globalmente no setor de produção. Uma delas, de maior destaque, é a *Indústria 4.0*, uma inovação que teve início na indústria automobilística alemã, e hoje conquista fábricas de diversos segmentos devido à completa automatização proporcionada aos processos produtivos (MASSRUHÁ; LEITE, 2013).

Ancorado na ideia anteriormente exposta está o conceito de *Agricultura 4.0*, também chamada de *agricultura digital*, que tem transformado os processos industriais tradicionais do Agronegócio por ser capaz de conectar informações e dados de modo a maximizar os benefícios de todas as outras tecnologias já existentes e das que estão por vir (AGRISHOW DIGITAL, 2016).

Segundo o referencial anteriormente pesquisado, serão necessários algoritmos cada vez mais aprimorados por meio de técnicas de inteligência computacional e computação cognitiva para auxiliar no processo de análise, diante da possibilidade de a força de trabalho humana não ser capaz de gerenciar a quantidade de dados recebida.

ANAIS

Denota-se, assim, na atualidade, que tanto a agroindústria como o próprio agronegócio apresentam um estágio mais avançado tecnologicamente, e mais complexo quanto as interdependências em relação à agricultura tradicional. Nesse contexto, o *agrosserviço* conjuga inúmeras atividades – serviços – que permitem a concretização do agronegócio, ou seja, dentro do setor do agronegócio é possível o desenvolvimento de inúmeras micro, pequenas e médias empresas prestadoras de serviços às outras empresas da agroindústria, da agro alimentação ou do extrativismo (TEJON, XAVIER, 2009).

Para esse novo modelo de negócio é que convergem, atualmente, uma vasta gama de *agritechs* que oferecem *agrosserviços* com vistas a otimizar o Agronegócio, dentre eles os serviços de rastreabilidade e vigilância de rebanhos, verificação e monitoramento de irrigação, controle de pragas e pulverização de precisão, análise de solo e outros. Para tais finalidades, drones (ou *vants*), *chips*, satélites e GPS, *smartphones*, além de muito investimento em pesquisa (de mercado e laboratorial) e desenvolvimento têm sido utilizados. Araújo (2007, p. 71) aponta, na sequência, possibilidades de utilização da tecnologia, sob suas várias formas, no Agronegócio:

- **Química:** herbicidas, inseticidas, fungicidas, produtos veterinários, hormônios e outros;
- **Bioquímica:** vacinas, probióticos;
- **Genética vegetal:** hibridações, transgênicos;
- **Genética animal:** cruzamentos industriais, seleção em populações, transgênicos, clonagens, sêmens sexados;
- **Mecanização:** subsolagem, plantios diretos, plantadeiras;
- **Microeletrônica:** *softwares*, Internet, comércio eletrônico;
- **Novos materiais:** variedades, processados, insumos;
- **Manejo:** plantio direto, superadensamento, densidade populacional;
- **Nutrição balanceada.**

A figura 1, na sequência, expõe imagens que configuram a vinculação da tecnologia ao Agronegócio 4.0:



Figura 1: Monitoramento da produção/Rastreabilidade Animal/Fertilização do Solo.

Fonte: Nature (2017), S21-S23.

Massruhá, Leite e Moura (2014) discorrem sobre o caráter estratégico e político para o Brasil e para o mundo dos avanços em tecnologias da informação e da comunicação (TICs), que têm contribuído, há várias décadas, de forma impactante, para as diversas áreas de

ANAIS

conhecimento, permitindo o armazenamento e processamento de grandes volumes de dados, automatização de processos e o intercâmbio de informações e de conhecimento.

2.4 Conceituação de Marketing

Kotler (2005, p.13), em conceituação sobre Marketing, assim se expressa:

[...] *“Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com rentabilidade. O marketing identifica necessidades e desejos insatisfeitos. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o seu potencial de lucro. Identifica com precisão quais segmentos a empresa tem capacidade de servir melhor, além de projetar e promover os produtos e serviços adequados”.*

Em consonância com o escopo supracitado, o Marketing, em uma sociedade empenhada em satisfazer as mais diversas demandas, volta-se para a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, pessoas físicas ou jurídicas. Para Kotler (2000, p. 25), [...] *os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.*”

Como as variações sobre os campos envolvidos são muitas, torna-se, assim, de difícil delimitação as fronteiras ou nichos envolvidos no Marketing. Dentre as várias vertentes envolvidas destacam-se o Marketing Direto, o Marketing de Relacionamento, o Marketing Digital, *Inbound Marketing*, Marketing de Conteúdo, Eco-Marketing (ou *Green Marketing*), Marketing de Guerrilha, Marketing 4.0, Marketing Societal, Marketing *One-to-one* e outros.

Schwartz (2007) especifica o marketing como uma ferramenta estratégica amplamente utilizada na construção de um posicionamento positivo para uma empresa, produto ou marca, de forma a agregar valor e buscar atender às necessidades, desejos e anseio dos clientes e, mais, a torná-los cativos, com o intuito de ampliar a participação no mercado em relação às organizações atuantes em determinado segmento.

As principais ferramentas mediante as quais o marketing opera são classificadas em quatro grandes grupos, chamados *os 4Ps do marketing*: Produto, Preço, Praça e Promoção. Assim, segundo Kotler e Keller (2015, p. 12):

[...] *“para entregar sua proposição de valor, a empresa deve, antes de tudo, criar uma oferta ao mercado (produto) que satisfaça uma necessidade. Ela deve decidir quanto cobrará pela oferta (preço) e como disponibilizará a oferta para os clientes-alvo (praça). Por fim, deve comunicar a oferta aos clientes-alvo e persuadi-los de seus méritos (promoção).*

Dessa forma, o marketing leva à compreensão de que as pessoas não buscam por objetos, em si, mas sim o que eles representam, em termos sociais, psicológicos, culturais, simbólicos e outros. Infere-se do exposto que o propósito do marketing é a criação de um valor – valor esse

ANAIS

que emerge mediante a satisfação de uma necessidade (um anseio genérico) ou um desejo (um anseio mais específico, determinado) vivenciados por alguém.

2.5 Marketing de Serviços e Agronegócio: um tipo de Agrosserviço?

2.5.1 Marketing de Serviços

O marketing de serviços tem características muito específicas, razão pelo qual os profissionais de marketing necessitam utilizar estratégias diferenciadas para promover o seu tipo de produto. Uma dessas diferenciações vai incidir, justamente, sobre o tradicional *mix* de marketing, considerando-se a administração e gestão integrada de serviços.

Assim, Lovelock e Wirtz (2006) defendem para o marketing de serviços um *mix* constituído de *8Ps*. Além dos tradicionais *4Ps do marketing* (*Produto, Preço, Praça e Promoção*), os autores sugerem o acréscimo do ambiente (*physical evidence*), processos (*process*), pessoas (*people*) e produtividade (*productivity and quality*).

A partir de características como intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade (*Perspectiva IHIP*) dos serviços, o *mix* do marketing de serviços necessita agregar valor ao ambiente onde ocorrem as transações, de modo a criar um cenário adequado à experiência do cliente. Assim, há a exigência de todo um planejamento, organização, treinamento e implantação de processos que acompanhem as prestações de serviços, buscando criar uma identidade de serviço (uma marca que sobrepuje a heterogeneidade).

Ainda no contexto anteriormente exposto, torna-se relevante a participação das pessoas, porque grande parte dos serviços envolve a interação com prestadores desses serviços, que devem ser treinados, capacitados para o atendimento adequado e a construção do valor necessário para a garantia da satisfação do cliente – a qualidade, tanto do ponto de vista da empresa quanto, principalmente, do ponto de vista do cliente ou usuário (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Segundo Lovelock e Wright (2006, p.22-23), oito componentes da gestão integrada ao marketing de serviços são relevantes, conforme segue:

- **Lugar e tempo:** decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes.
- **Processo:** um método particular de operações ou série de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma sequência definida.
- **Produtividade:** o grau de eficácia com que os insumos de serviço são transformados em produtos que adicionam valor para os clientes.
- **Qualidade:** o grau em que um serviço satisfaz os clientes ao atender suas necessidades, desejos e expectativas.
- **Pessoas:** profissionais e, às vezes, outros clientes envolvidos na produção do serviço.
- **Promoção e educação:** todas as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço ou fornecedor de serviços.
- **Evidência física:** pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço.

ANAIS

- **Preço e outros custos do serviço:** despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços.

2.5.2 Agronegócio e Agrosserviços

De acordo com Kotler (2000, p.25), [...] *nos países em desenvolvimento, os bens – principalmente alimentos, commodities, itens de vestuário e habitação – são o sustentáculo da economia. Segundo o autor, [...] à medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços. Assim, muitas ofertas ao mercado consistem em um mix variável de bens e serviços.*”

Essa rede de complexidades e de múltiplas inter-relações mostra a abrangência de toda uma estrutura de serviços que permite a ocorrência do agronegócio. Ficam expostas, nesse cenário, as áreas de atuação de um setor que passou a ser denominado Agrosserviço e que, na atualidade, se estende a praticamente todas as etapas do Agronegócio.

Os referenciais subsequentes discriminam alguns tipos de agrosserviços, conforme Dantas (2011):

- **Agrosserviço de preparação e logística** - nele se incluem casas de beneficiamento para frutas frescas (laranjas, maçãs, uvas e outras), o setor de armazenamento (silos, armazéns, depósitos e outros), estruturas de seleção e empacotamento (para arroz, feijão, milho, batata, cebola e outros) e o setor de transporte (para produtos perecíveis, hortifrúteis e cargas em geral).
- **Agrosserviço de aprimoramento e ampliação** - está associado à prestação de serviços especializados na gestão e no aprimoramento dos negócios agropecuários, tais como a manutenção de equipamentos agrícolas (assistência técnica, oficinas e outros), o planejamento e gerenciamento financeiro e contábil, serviços de terraplenagem e pesquisa e desenvolvimento para a agropecuária (adaptação de tecnologia e outros).
- **Agrosserviço transacional e de distribuição** - engloba pessoas e estruturas especializadas na comercialização dos produtos agropecuários, tais como atacadistas e varejistas, feiras livres e empresas de exportação, bolsas de mercadorias e outros.

2.6. Como criar novos mercados no Agronegócio utilizando o Marketing como Ferramenta Estratégica?

Toledo (2018, p. 260) discorre sobre a relevância do marketing estratégico na empresa através da concepção de autores diversos (Hooley; Piercy; Nicoulaud, 2011; Hughes, 2005; Kotler; Keller, 2006):

[...] *“o marketing estratégico figura como peça chave no contexto do processo gerencial em seus vários níveis hierárquicos. Sob esse aspecto, o mesmo figura como instrumento indissociável do processo de formulação e implantação de estratégias competitivas e de crescimento e de agente facilitador e mantenedor das transformações organizacionais futuras”;*

ANAIS

[...] “o processo estratégico configura-se como um esforço permanente de ajuste e adequação de seus objetivos e recursos, competências e capacidades às oportunidades proporcionadas pelo ambiente de negócios em mudança. ”

Para Araújo (2007, p.133-134), uma metodologia para ações estratégicas pode ser o modelo denominado 4As, constituído das seguintes etapas:

- **Análise:** [...] tem por finalidade identificar as forças que nele atuam e de que forma elas interagem com a empresa, de modo a definir claramente *os objetivos do empreendimento e as estratégias de produto e de preços.*
- **Adaptação:** [...] consiste na adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa às condições detectadas na análise de mercados, de acordo com as necessidades dos consumidores.
- **Ativação:** [...] conjunto de medidas para que o produto chegue aos mercados e seja adquirido pelos compradores, no tempo e nas quantidades desejadas, colocando-se em prática as estratégias de distribuição e de comunicação.
- **Avaliação:** [...] conjunto de medidas necessárias ao estabelecimento de controles sobre os processos de comercialização, objetivando acompanhar toda a distribuição dos produtos e verificação de sua receptividade pelos consumidores.

Pelo exposto denota-se que o marketing, enquanto gestão integrada de uma empresa, deve auxiliar no reposicionamento, na segmentação adequada de seu público, na criação de uma linguagem efetiva para cada grupo particularmente diferenciado. A profusão de produtos, no entanto, pode conduzir a uma maior dificuldade de escolha por parte do consumidor.

Consolida-se, assim, o posicionamento da empresa em relação à gama de produtos envolvidos, no objetivo de fazer com que um produto ocupe um lugar claro, desejável na mente dos consumidores-alvo. Nessa esteira, os profissionais de marketing planejam posições que diferenciam seus produtos das marcas concorrentes e procuram proporcionar vantagens competitivas junto a mercados-alvo (RIBEIRO, 2009; KOTLER, KELLER, 2015).

Entretanto, para que uma empresa possa realizar seu posicionamento de forma adequada, a clareza quanto a seus objetivos faz-se necessária, este um pressuposto imprescindível, uma vez que, de acordo com Hooley, Piercy; Nicoulaud (2011, p. 35):

[...] “O posicionamento é desenvolvido para atingir os objetivos estabelecidos no âmbito da estratégia central. Para uma empresa cujo objetivo é ganhar participação no mercado, e sua abordagem ampla para isso consiste em ganhar clientes dos concorrentes, por exemplo, o posicionamento competitivo será uma declaração sobre exatamente como e onde isso será conquistado no mercado. ”

Conforme explicitam, ainda, Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p.77):

[...] “é de extrema importância que uma organização defina seu foco e, por conseguinte, efetue uma adequada segmentação de mercado. A busca pela segmentação ocorre

ANAIS

quando a empresa envolvida decide sobre a quantidade de serviços e o foco de mercado que deseja atender”.

De acordo ainda com os autores supracitados [...]“O foco de mercado determina o grau em que uma empresa atende a poucos ou a muitos mercados, ao passo que o foco de serviços descreve o grau em que uma empresa oferece poucos ou muitos serviços. ”

Da correlação dessas duas categorias (*mercado x serviços*), determina-se o tipo de foco que vai caracterizar as ações e estratégias envolvidas, conforme figura 2 subsequente:

		AMPLITUDE DE OFERTAS DE SERVIÇOS	
		Estreita	Larga
NÚMERO DE MERCADOS ATENDIDOS	Muitos	Foco em serviço	Sem foco (tudo para todos)
	Poucos	Foco total (foco em serviços e mercado)	Foco em mercado

Figura 2 – Estratégias básicas de foco para serviços

Fonte: Adaptado de Johnston (1996, apud LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 78).

Nesse contexto, também é imprescindível que, frente aos desafios mercadológicos, uma empresa identifique as condições de oferta ou demanda tanto de produtos quanto do próprio mercado. Para identificar elementos que possam interferir na tomada de decisão das estratégias de competitividade, as organizações costumam lançar mão da Matriz Ansoff, uma ferramenta utilizada para analisar e planejar as estratégias empresariais de crescimento.

Desenvolvida pelo consultor Harry Ansoff, a matriz foi inicialmente publicada em 1957, na Harvard Business Review. Basicamente consiste em 04 estratégias de crescimento baseadas na relação entre produtos novos x produtos existentes e mercados novos x mercados existentes, que auxilia os profissionais de marketing e líderes a entender os riscos de crescimento dos negócios propostos, amparados pelas seguintes estratégias:

- **Penetração de mercado:** concentra-se em aumentar as vendas de produtos existentes para um mercado existente. Nesse contexto, a empresa tem como objetivo aumentar sua participação de mercado (*market share*);
- **Desenvolvimento de produtos:** tem o foco na introdução de novos produtos em um mercado existente;
- **Desenvolvimento de mercado:** sua estratégia se concentra em entrar em um novo mercado usando produtos existentes;
- **Diversificação:** tem como foco a entrada em um novo mercado com a introdução de novos produtos.

Depreende-se do exposto que a matriz *Ansoff* apresenta uma estrutura similar à anteriormente exposta (foco para serviços), contudo, ao invés da amplitude das duas categorias

ANAIS

(mercado x serviços), privilegia suas presenças em termos temporais, de já existentes ou novos, no cenário das trocas.

Correlacionando as duas categorias, denota-se que a matriz *Ansoff* permite definir quatro estratégias de mercado, o que também direciona o posicionamento da empresa, do produto ou da marca, conforme se pode observar na figura 3 subsequente:

		PRODUTOS	
		Existentes	Novos
MERCADO	Existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
	Novos	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Figura 3 – Matriz *Ansoff*

Fonte: Adaptado de <https://www.siteware.com.br/metodologias/matriz-ansoff/2018>.

As duas matrizes expostas, se vinculadas à oferta de produtos e prestação de serviços dentro da vasta gama de possibilidades do Agronegócio (que apresenta grandes perspectivas via a agroindústria e a agropecuária, cada vez mais dependentes de prestadores de serviços especializados, capazes de garantir a competitividade em escala global, mesmo que a partir de uma atuação local) depreende-se que referidas matrizes permitem uma maior clareza das estratégias que serão mais oportunas à empresa e ao serviço oferecido.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente esta pesquisa ancora-se na abordagem qualitativa, embasada em levantamento bibliográfico exploratório (GIL, 2010; MASCARENHAS, 2012).

O delineamento da pesquisa ocorre através da análise aprofundada da revisão da literatura concentrada em análise de artigos, livros, sites e outros portadores de ideias e formulações voltadas às novas tecnologias usadas como ferramentas de posicionamento estratégico de Marketing na ação empresarial do Agronegócio, notadamente no Agronegócio 4.0, com o intuito de se obter um conhecimento mais amplo sobre o assunto.

Neste estudo foi utilizada, ainda, a técnica do estudo de caso, no formato de pesquisa documental. A pesquisa documental em muito se assemelha à bibliográfica, porém utiliza materiais que ainda não tiveram tratamento analítico, tais como reportagens de jornais, filmes, gravações, relatórios e outros, ou seja, documentos e fontes primárias (GIL, 1999).

3.1 ESTUDO DE CASO DOCUMENTAL

Como em todos os setores da economia nacional, o agronegócio brasileiro é dominado por poucas empresas de grande porte, que disputam, inclusive, parcelas do mercado internacional. Todavia, da mesma forma que em outros setores, deve-se considerar como fator de relevância para obtenção de inovação e competitividade a presença (e o crescimento contínuo de participação, tanto em quantidade quanto em volume financeiro) de micros, pequenas e médias empresas.

Com vistas a mostrar a pujança que as micro, pequenas e médias empresas vêm alcançando no meio do agronegócio pretende-se, no presente trabalho, via estudo de caso

ANAIS

documental, estender o conhecimento sobre a *Venco Saúde Animal*, que se dedica à produção de soro antiofídico para humanos e animais.

Justifica-se a opção pela referida empresa por considerar que a mesma vem ao encontro de grande parte dos subsídios abordados no estudo em pauta, além da projeção conquistada pela empresa na Revista Globo Rural (Editora Globo, versão digital, out. 2017), sob o título “Melhor entre as Pequenas e Médias Empresas do Agronegócio 2017”. Segundo o referido veículo da imprensa escrita, a premiação conquistada foi devido, entre outros fatores, ao desempenho e tecnologia desenvolvidos através de vacinas próprias para as necessidades locais, que possibilitaram à empresa de pequeno porte fazer frente a grandes multinacionais.

De acordo com Capozoli (2017), autora da reportagem supracitada, em 1986, o engenheiro civil Ronald Paleari, inaugurou sua fábrica de soro antiofídico para humanos e animais, em Londrina (PR), aproveitando-se de um nicho vazio deixado por uma empresa do ramo. Quatro anos mais tarde, em nova decisão estratégica bastante acertada, o empresário concentrou investimentos exclusivamente no mercado veterinário e passou a produzir soros, vacinas e outros medicamentos para animais de pequeno e grande porte - bovinos, equinos, suínos, ovinos, caprinos e pet.

Em 2017, a Venco Saúde Animal passou a fabricar 55% de todo o soro antiofídico para animais vendido no Brasil, além de exportar para 14 países. Tinha, à época, 270 funcionários e oferecia ao mercado cerca de 50 produtos veterinários, 80% deles vacinas antiofídica e antitetânica.

Depreende-se do referencial consultado que uma sucessão de acertos fez da Venco a campeã. Com receita líquida de R\$ 56,2 milhões, ela lucrou R\$ 25,8 milhões – uma excepcional margem líquida, portanto, de 45,9%. A rentabilidade do patrimônio líquido não ficou por menos: 65,2%.

Em janeiro de 2017, depois de dez anos no cargo, André Paleari, filho do fundador, deixou o dia a dia dos negócios para presidir o conselho de administração. “*Nosso objetivo é profissionalizar a gestão da companhia e separar o planejamento estratégico da gestão operacional*”, afirmou Paleari, à época.

O Conselho de administração foi criado dentro do modelo de governança corporativa com o papel, além de definir as estratégias da empresa, de supervisionar e cobrar o desempenho proposto pela nova diretoria. No lugar de Paleari, assumiu como CEO Sérgio Takano, já experiente funcionário da casa.

Em mercado fortemente disputado, a Venco ganhou espaço ao concorrer com multinacionais que optam por produtos globais. Vários acertos contaram para isso. O investimento em marketing foi um deles, com aportes subindo de R\$ 3,4 milhões em 2016 para R\$ 4 milhões em 2017. Um centro de pesquisa e desenvolvimento dentro da fábrica, em Londrina, coleta informações do mercado e busca respostas para as demandas dos criadores, tanto de pequenos animais como os de produção.

A empresa tem parcerias com universidades como a estadual de Londrina, a USP e Universidade do Chile. Entre 8,5% e 9% da receita da Venco é investida em desenvolvimento de novos produtos e adequação de fórmulas. O resultado é a adaptação e o desenvolvimento de cerca de dez novos produtos a cada ano, todos voltados ao perfil veterinário do país.

ANAIS

“Nossa estratégia é oferecer produtos com melhorias e adaptadas ao cenário nacional”, disse à época (2017) o presidente Sérgio Takano. Um exemplo é a vacina *Excell 10* que, segundo o executivo, contém todos os antígenos importantes para o mercado nacional e da América Latina. Ele citou ainda a vacina *Lexington*, para equinos, composta com as principais cepas indicadas para esses animais e contra várias enfermidades. Além daquela de combate à *leptospira pyrogenes*, uma das zoonoses mais comuns no Brasil. Segundo Takano “As grandes multinacionais não têm interesse em demandas regionais, preferem as globais. Aí está uma das nossas diferenças.”

Na sua carteira, em 2017, a Venco contava com cerca de 300 clientes, de empresas de grande porte da agroindústria, como BRF e JBS, a pequenas lojas, petshops e distribuidores. Segundo o presidente, a companhia estava com 21 produtos na esteira para adaptação ou desenvolvimento. Cinco deles seriam submetidos naquele ano (2017) ao Ministério da Agricultura. Em 2016, a Venco apresentou ao ministério 12 novos produtos e adequação de fórmulas.

Segundo a reportagem veiculada na Revista Globo Rural, a estratégia de adequação usada pela empresa de adaptar produtos globais às necessidades do país tem contribuído muito, também, com as exportações, especialmente para países com características semelhantes às do Brasil.

Em 2016, a Venco embarcou produtos de todas as suas linhas para 14 países, da América Latina, África, Leste Europeu e Ásia. O maior importador da Venco, no ano, foi a Rússia. Do total faturado pela empresa, cerca de 17% vieram de exportações.

A participação da Venco no mercado geral de saúde animal era de 1,3% em 2017. Mas no de vacinas veterinárias, cresceu muito: entre as de suínos, era de 5%; as de pequenos animais, de 16%. O *market share* para as vacinas contra diferentes tipos de *clostridioses* - doenças como botulismo e tétano - chegou a 18%.

Em 2017, a Venco Saúde Animal passou a fabricar 55% de todo o soro antiofídico para animais vendido no Brasil, além de exportar para 14 países. Tinha, à época, 270 funcionários e oferecia ao mercado cerca de 50 produtos veterinários, 80% deles vacinas antiofídica e antitetânica.

Em tempo: em outubro de 2018 efetivou-se a venda integral da empresa pesquisada para a britânica Dechra, por R\$ 185 milhões, o equivalente a 37,8 milhões de libras esterlinas. A aquisição, segundo Marcos Tosi, jornalista responsável pela divulgação da notícia em 02/11/2018 no jornal Gazeta do Povo, fornece à Dechra uma presença estrategicamente significativa nos mercados brasileiro e sul-americano em rápida expansão. Atualmente, são mais de 60 produtos exportados para 20 países. Segundo o presidente da *Venco Saúde Animal*, Sérgio Takano, “As negociações entre a empresa britânica e a londrinense duraram cerca de um ano. “A venda foi uma decisão realmente difícil. A gente sabia que em algum momento iria acontecer. Esse mercado é dominado por grandes empresas, com muita capacidade de investimento e capilaridade. E concorrer com uma empresa que fatura bilhões de dólares, investindo de 7 a 8% do faturamento em pesquisa, é desproporcional”.

ANAIS

3.1.1 Considerações sobre o estudo de caso documental

Depreende-se do referencial exposto no estudo de caso documental que as organizações que adotam estratégias com a visão da Venco Saúde Animal incorporam uma capacidade competitiva que rompe com os modelos tradicionais e abre muitas portas de sucesso para empresas de menor porte, frente às gigantes do setor – muitas dessas empresas menores têm se destacado no agronegócio brasileiro amparadas por serviços das novas e médias ou pequenas empresas prestadoras de serviços, que têm se tornado essenciais no cenário agrícola.

Denota-se, ainda, que a tecnologia empregada foi determinante para que a empresa pesquisada alcançasse o patamar atual. Na concepção de Massruhá, Leite e Moura (2014), a evolução do agronegócio é contínua e agora se consolida em uma nova era de tecnologia agrícola, com grande potencial ancorado na transversalidade que agrega valor e benefício para as diversas áreas de negócios, mercado, agricultura e meio ambiente.

Nesse contexto, ao se fazer menção a posicionamento de marca e produto, preços e estratégias mercadológicas, dentre outros, o que emerge é um campo que, tradicionalmente, tem sido aquele de atuação do marketing.

Para Tejon e Xavier (2009, p.123) [...] *no marketing rural, as ações de pesquisa de mercado, o desenvolvimento de produtos, as estratégias de comunicação têm início na produção de matérias-primas vegetais e animais, com foco em seu agente principal: o produtor rural, o fundamento básico*”.

Para os autores supracitados:

[...] marketing é uma ferramenta apropriada para reagir às tendências de mudança percebidas nos negócios agropecuários, a exemplo da maior ênfase nos produtos com elevado valor agregado, na correta e rápida avaliação dos nichos de mercado, na demanda dos consumidores por produtos mais nutritivos, mais saudáveis e por mais serviços”

Dessa forma, os agrosserviços, amparados principalmente pelas *agritechs*, possibilitam que empresas voltadas exclusivamente ao ramo pecuário ou agrícola (agroindústria, agro alimentação e outras), como é o caso da empresa Venco Saúde Animal, concentrem-se ainda mais em sua *expertise*, abrindo espaço à criação de *know how* em áreas mais especializadas – como novas tecnologias da informação e comunicação ou marketing, em ação integrada que permite uma maior consolidação no mercado, já que conduz a um fortalecimento da identidade da empresa mediante um posicionamento mais claro e relevante.

Em se tratando de empresas de pequeno porte, como é o caso da Venco Saúde Animal, mais úteis ainda podem se revelar as estratégias de marketing para uma atuação passível de sucesso frente à diversificação (que exige a criação de um novo conceito no segmento que se almeja atingir). Pelo exposto no estudo de caso, denota-se que a adequada e estratégica utilização do marketing como um serviço integrado para a gestão da empresa tem sido cada vez mais destacada e tem se configurado como um dos principais serviços especializados no Agronegócio 4.0.

ANAIS

Para Lopes (2017), as opções implicam em escolhas e posicionamentos estratégicos, com temas e dimensões que devem merecer atenção, dentre eles a agricultura sistêmica, a agregação de valor, a inteligência territorial, a gestão de risco e a fronteira do conhecimento. O autor especifica que o novo cenário tecnológico do Agronegócio 4.0, expressão da Quarta Revolução Industrial, requer um novo posicionamento dos agentes do setor, com vistas à manutenção da competitividade. Sugere, assim, Lopes (2017, p. 154):

[...] O agronegócio brasileiro precisa atentar para a nova globalização que está nascendo com a transformação digital, fenômeno que produz profundas mudanças na forma como a tecnologia é criada, gerenciada e consumida. Essa rápida mudança tecnológica exige que o Brasil redesenhe setores e negócios, da indústria pesada ao agronegócio e ao setor de serviços, para se alinhar ao novo cenário competitivo [...]. É preciso compreender que os avanços profundos no mundo da ciência e da tecnologia exigem inteligência estratégica e mudanças planejadas em processos e modelos de negócios.

Pelo exposto, denota-se que o marketing tem se firmado cada vez mais como um domínio de estratégias significativas para o posicionamento organizacional, em comunicação mais direta e segmentada para cada grupo específico de clientes, uma vez que o marketing cumpre uma função essencial na transferência de conhecimento para o produtor e ao consumidor (BATISTELA, 2017).

No cenário analisado evidenciam-se os papéis da inovação tecnológica e do marketing, tanto em termos de gestão integrada, quanto em atividades mais específicas, como é o caso da pesquisa de mercado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo procurou tratar das complexidades conceituais inerentes ao agronegócio e ao marketing, buscando apresentar uma aproximação dos dois campos, de modo a defender que, nos moldes atuais do agronegócio, o marketing pode se converter em um agrosserviço, por sua capacidade de reorganizar a empresa no cenário mercadológico, além de consolidar uma imagem e disseminar práticas bem sucedidas – as quais podem alavancar a competitividade do setor como um todo, notadamente com a aplicação de tecnologias do Agronegócio 4.0.

O avanço tecnológico e o contínuo aperfeiçoamento de estudos e pesquisas de marketing proporcionam as ferramentas necessárias para uma administração integrada das organizações cada vez mais eficaz, tendo o mesmo marketing como função catalizadora e orientadora das tomadas de decisão.

Evidencia-se com o exposto a necessidade progressivamente maior de um posicionamento claro das empresas no mercado, além da contínua reavaliação de sua comunicação com o público-alvo e o refinamento de seu foco, o que permite uma maior definição da marca identificadora da empresa no cenário mercadológico.

Assim, sob a perspectiva inovadora de um agrosserviço ou um agromarketing, a utilização do marketing de serviços como ferramenta estratégica contribui efetivamente para que as empresas do agronegócio se concretizem como marcas de relevância no setor. Em consonância

ANAIS

ao exposto, a tecnologia deve ser explorada como um facilitador na gestão do conhecimento voltada às estratégias de marketing, na realidade atual do Agronegócio 4.0.

Desta forma, denota-se que o objetivo central desse trabalho foi alcançado, não obstante tratar-se de um estudo de caso documental específico em uma única empresa do ramo veterinário, depreende-se ser cada vez maior a busca por aprimoramento das estratégias de marketing, com vistas à obtenção de melhores resultados em todo âmbito do Agronegócio brasileiro. Contudo, as linhas de discussão levantadas no presente artigo não esgotam os subsídios que podem ser ainda captados em estudos mais aprofundados do marketing como um dos serviços estratégicos do agronegócio.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se um estudo mais abrangente sobre as transformações ocorridas na *Venco Saúde Animal* após sua venda integral em outubro de 2018 à britânica *Dechra*, uma vez que pesquisas dessa natureza podem gerar novos subsídios no tocante à análise da relação entre a matriz e empresa local (subsidiária), no que tange à integração e avaliação do tipo de controle estratégico exercido, dependência de recursos estratégicos da matriz e outros dados que poderão contribuir de forma relevante para a continuidade dos estudos do Marketing no Agronegócio e da Administração como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAGRP. Associação Brasileira do Agronegócio da Região de Ribeirão Preto. **Você sabe o que é agronegócio?** Disponível em: < <http://www.abagr.org.br/conceito>>. Acesso jan. 2020.

AGRISHOW digital. **Produção agrícola conectada com o universo digital: entenda a tendência da Agricultura 4.0.** 2016. Disponível em: <http://agrishow.com.br/blog/producao-agricola-conectada-com-o-universo-digital-entenda-tendencia-da-agricultura-4-0/>. Acesso em jan.2020.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos do Agronegócio.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ARAÚJO, A. M. de. **Gestão de marketing nas associações e cooperativas de agronegócio: o caso da Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso.** Dissertação de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2013.

BATISTELA, M. Do marketing ao campo: a comunicação que gera eficiência para o agronegócio. ABMRA - Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio. 2017. <http://abmra.org.br/do-marketing-ao-campo-a-comunicacao-que-gera-eficiencia-para-o-agronegocio/>. Acesso em jan,2020.

CAPOZOLI, R. Melhor entre pequenas e médias: Venco Saúde Animal. Revista Globo Rural. Editora Globo, 17/out. /2017. Disponível <https://revistagloborural.globo.com/Colunas/melhores-do-agronegocio/noticia/2017/10/melhor-entre-pequenas-e-medias-venco-saude-animal.html>>. Acesso em jan.2020.

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, da Esalq/USP. <https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/cepea_cna_pib_jan_nov2019.pdf>. Acesso jan. 2020.

CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. <https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/cepea_cna_pib_jan_nov2019.pdf>. Acesso jan. 2020.

DANTAS, M. **As Agroindústrias.** Disponível em <http://professormarcianodantas.blogspot.com/>. Publicado em 23/11/2011.Acesso jan. 2020.

FARIA, R. L. **Gestão de marketing das cooperativas rurais.** São Paulo: Scortecci, 2010.

ANAIS

FEALQ - Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz. <https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_CNA_pib_jan_nov2019.pdf>. Acesso jan. 2020.

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

GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1968. p. 1-24.

GUANAES, N. “**AGRONEGÓCIO brasileiro deve virar marca global**”. In: Exame Fórum Agronegócio (publicado em 28 set. 2017, às 10h37). Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/marketing/agronegocio-brasileiro-deve- virar-marca-global-diz-nizan-guanaes/>>. Acesso em jan. 2020.

_____. **Indústria mais antiga do mundo, agricultura pode também ser a mais nova**. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/nizanguanaes/2018/04/industria-mais-antiga-do-mundo-agricultura-pode-tambem-ser-a-mais-nova.shtml>. Acesso em jan.2020.

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; NICOLAUD, B. **Marketing Strategy and Competitive Positioning** 4th Edition. Pearson/Prentice Hall, 2011.

HUGHES, A. M. **Strategic database marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing Program**. New York: McGraw-Hill, 2005.

KING, A. **Technology: The Future of Agriculture**. Nature. Apr. 2017, v. 544, p.21-23.

KOTLER, P. – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. – **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

_____; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOPES, M.A. Escolhas estratégicas para o agronegócio brasileiro. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, DF, ano 26, n. 1, p. 151-154, jan. /fev. /mar. 2017.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. **Marketing de serviços – pessoas, tecnologias e estratégia**. São Paulo: Pearson, 2011.

_____; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**, São Paulo: Saraiva, 2006.

LOYOLA, J.A. **Agronegócio 4.0 exige profissionais que tenham conhecimentos múltiplos**. AgroCarreira Consultoria Profissional do Agronegócio. Disponível em <<https://www.agroplanning.com.br/2018/06/05/agronegocio-4-0-exige-profissionais-que-tenham-conhecimentos-multiplos/>>. Acesso jan. 2019.

MASCARENHAS, S.A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Person, 2012.

MASSRUHÁ, S. M. F. S. Tecnologias da informação e da comunicação: o papel na agricultura. **AgroANALYSIS: A Revista do Agronegócio da FGV**, São Paulo, v. 35, n. 9, p. 29-31, 2015.

_____; LEITE, M. A. de A. **Agro 4.0 – Rumo à agricultura digital**, 2013. Ainfo – Embrapa. Disponível em <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/item/pl-agro4.0-jc-na-escola.pdf>. Acesso em jan.2020.

_____; _____. MOURA, M. F. **Os novos desafios e oportunidades das tecnologias da informação e da comunicação na agricultura (AgroTIC)**. In: MASSRUHÁ, S. M. F. S.; LEITE, M. A. de A.; LUCHIARI JUNIOR, A.; ROMANI, L. A. S. (Ed.). **Tecnologias da informação e comunicação e suas relações com a agricultura**. Brasília, DF: Embrapa, cap. 1. p. 23-38, 2014.

MENDES, J. T. G.; PADILHA JR. , J. B. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

PIZZOLATTI, I.J. **Visão e Conceito do agribusiness** – Publicado em 13/10/2004 – Disponível em: <<https://bis.sebrae.com.br/bis/conteudoPublicacao.zhtml?id=298>> Sebrae Biblioteca Interativa *on Line*. Acesso jan. 2020.

REVISTA GLOBO RURAL. **Melhores do Agronegócio: Melhor entre pequenas e médias: Venco Saúde Animal**. Editora Globo, 17/out. /2017. Disponível <https://revistagloborural.globo.com/Colunas/melhores-do-agronegocio/noticia/2017/10/melhor-entre-pequenas-e-medias-venco-saude-animal.html>>. Acesso em jan.2020.

RIBEIRO, S. **Geração Marketing: are you ready?** Editora Porto: IPAM, D.L., 2009.

SCHWARTZ, B. **O paradoxo da escolha: por que mais é menos**. São Paulo: A Girafa Editora, 2007.



ANAIS

- TEJON, J. L.; XAVIER, C. **Marketing e agronegócio: a nova gestão – diálogo com a sociedade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- TOLEDO, L.A. Marketing Estratégico: da teoria à prática empresarial no ramo de telecomunicação. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 244-264, jan. /mar. 2018.
- TOSI, M. **De Londrina para Londres: por que empresa líder aceitou oferta de R\$ 185 milhões**. <https://www.gazetadopovo.com.br/agronegocio/pecuaria/bovinos/de-londrina-para-londres-por-que-empresa-lider-aceitou-oferta-de-r-185-milhoes-b61gkoaf9tkhhfwijd33w2fln/>.
- VENCO SAÚDE ANIMAL – **Empresa veterinária especializada em Medicamentos Veterinários, Soros Veterinários, Vacinas Veterinárias, Kits Diagnósticos, Suplementos, Saúde Animal, Animal Health, Veterinária**. Londrina/PR.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 238 p. Tese (Livre Docente em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- _____. **Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial**. In: ZYLBERSZTAJN, D. & NEVES, M. F. (Orgs.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.