



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search  
<http://ageconsearch.umn.edu>  
[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*



**DETERMINANTES DA RELAÇÃO COMERCIAL ENTRE  
PECUARISTAS E FRIGORÍFICOS: O CASO DOS PECUARISTAS E  
FRIGORÍFICOS DA REGIÃO DE TUPÃ**

**GESSUIR PIGATTO; DIANA LOURENÇO LUIZ; JANAINA  
FERREIRA DE SOUZA;**

**UNESP**

**TUPA - SP - BRASIL**

**pigatto@tupa.unesp.br**

**APRESENTAÇÃO SEM PRESENÇA DE DEBATEDOR**

**SISTEMAS AGROALIMENTARES E CADEIAS AGROINDUSTRIAIS**

**Determinantes da Relação Comercial entre Pecuáristas e Frigoríficos: o  
caso dos pecuaristas e frigoríficos da Região de Tupã**

**Grupo de Pesquisa: Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais**

**RESUMO:** A relação entre comprador (frigorífico) e vendedor (produtor rural), é bastante complexa, havendo interesses comuns entre os dois agentes, e simultaneamente uma série de conflitos. Tradicionalmente os agentes da cadeia da carne bovina recorrem ao mercado para efetuar suas transações, no qual produtores de gado de corte, e frigoríficos alternam seus fornecedores e clientes, em busca das melhores condições de negociação, caracterizando uma coordenação da cadeia via mercado.

**PALAVRAS CHAVES:** relações comerciais, pecuária de corte, indústria frigorífica, pecuarista, conflito

## 1. INTRODUÇÃO

Para diversos autores o processo de compra, é a atividade mais crítica de uma empresa, pois a medida que as vendas são realizadas, o estoque necessita ser repostado, para que os consumidores tenham acesso ao produto e o mesmo possa continuar sendo vendido. Os frigoríficos, por exemplo, não podem esperar que seus estoques baixem para procurar um fornecedor (pecuarista) para negociar uma nova compra de animais. Da mesma forma, o pecuarista não pode ficar esperando que o frigorífico venha até ele toda a vez que falte produto nas suas câmaras frigoríficas ou que o varejo faça um novo pedido. Caso esta condição ocorra, a perda é evidente para ambos os agentes. Para o pecuarista, por que seu produto não estará na gôndola e a manutenção dos animais na propriedade reverte-se em menores ganhos e, para o frigorífico, por que sem o produto na gôndola, o consumidor deixará de adquirir seu produto e o distribuidor passará a se abastecer em outros fornecedores.

Dessa forma seria consenso que os frigoríficos e os pecuaristas são parceiros no objetivo de disponibilizar uma mercadoria (a carne e seus subprodutos) para o consumidor (seja no mercado interno ou no mercado externo) e, ambos deveriam atuar com esse objetivo. Para isso, ambos os agentes necessitariam do parceiro para atingir tal objetivo, o que levaria a uma negociação razoável entre os dois lados, visando que a mercadoria atinja o mercado. Porém, cada vez mais os frigoríficos têm dificuldade de encontrar grande número de animais dentro de um padrão específico e com a frequência necessária, e os produtores não vêem incentivos para investirem na criação de um animal adequado e encontram barreiras para negociar com os frigoríficos.

Além disso, afirmar que os dois elos da cadeia têm um interesse comum, e que, baseado nesse interesse, adotam posturas comerciais que beneficiam a todos, não reflete a verdadeira desproporção de forças entre os agentes integrantes da cadeia. Os pecuaristas acusam os frigoríficos de formação de cartel na definição dos preços para aquisição dos animais e não repassarem os ganhos obtidos com as exportações recordes nos últimos anos.

Os frigoríficos, por sua vez, afirmam que os pecuaristas seguram os animais no pasto, buscando obter ganhos maiores, o que dificulta o planejamento das indústrias.

Dessa forma, este artigo tem como objetivo identificar os comportamentos que determinam as relações comerciais entre frigoríficos e pecuaristas e, por meio do estudo do comportamento destes agentes, localizados na região de cobertura do Escritório de Desenvolvimento Regional de Tupã (EDR-Tupã), entender as razões que levam pecuaristas e frigoríficos a terem um relacionamento adversarial.

## 2. RELAÇÕES COMERCIAIS NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A adoção do conceito de Canais de distribuição está se tornando, no atual modelo econômico, o mecanismo principal para a integração de processos de negócios entre consumidores finais e fornecedores, para que se busque a competitividade e a rentabilidade das empresas envolvidas (Gunasekaran *et al.*, 2001). Porém, é importante destacar, que muitos gestores ainda pensam apenas nos canais de distribuição como um mecanismo de redução de custos. Entretanto, o interesse das empresas vem aumentando continuamente desde que perceberam que haveria benefícios oriundos de relações mais colaborativas dentro da organização. Os parceiros viram na dificuldade em se copiar um relacionamento colaborativo, a possibilidade de aquisição de uma vantagem competitiva diferenciada e sustentável (Lummus e Vokurka, 1999; Rosenbloom, 2002).

Nos atuais canais de distribuição, os participantes são os mesmos das cadeias tradicionais, mas as regras do jogo mudaram e os papéis e as responsabilidades de cada membro não são mais baseados em funções tradicionais (comprar, vender ou entregar um produto), mas sim em responsabilidades (a empresa com melhor desempenho na execução de determinada tarefa torna-se responsável por ela). Ao contrário das cadeias tradicionais, os papéis e responsabilidades dos participantes tornaram-se fluidos, dinâmicos e voltados para o consumidor (Blackwell, 2001).

Dessa forma, estar inserido em um canal de distribuição é de fundamental importância competitiva para as empresas atuais, e essa opção é parte da estratégia adotada. Assim, objetivos comuns e ações táticas e estratégicas devem ser compartilhados, dentro de uma perspectiva global de negócios, perante as demais empresas envolvidas no canal (Lummus e Vokurka, 1999).

Tradicionalmente, independente do setor ou área de atuação, é normal que as empresas adotem estratégias de ganhos (lucros) máximos, até porque este é o objetivo principal das mesmas, segundo a microeconomia tradicional. Essa estratégia passa necessariamente, pela obtenção de ganhos a partir de perdas dos concorrentes, seja este concorrente uma empresa do mesmo tipo (concorrência horizontal), ou um concorrente que se encontre entre os membros de diferentes níveis do canal e, que caracteriza muitas vezes as relações entre os participantes de um canal de distribuição (concorrência vertical). À medida que se intensifica a disputa entre distribuidores e fornecedores, “...essa concorrência vertical pode tornar-se um conflito vertical no qual um membro do canal atua diretamente para impedir que outro membro alcance seus objetivos” (Rosenblom, 2002:90).

Isso ocorre porque o frigorífico deseja comprar o animal pelo menor preço possível e o pecuarista deseja vender o animal pelo preço que atinja sua lucratividade máxima. Assim, o relacionamento entre os agentes, é marcado pela disputa constante por margens de comercialização. Esse cenário pode ser verificado por meio da observação do mercado de carne bovina, onde um frigorífico pode se abastecer de produtos similares (bois) de diversos fornecedores, localizados em diversos estados brasileiros.

Já o fornecedor (pecuarista) tem a sua disposição, no mercado, diversas empresas comerciais (frigoríficos) para oferecer seu produto. Esse cenário permite aos frigoríficos adotarem uma estratégia de oferecer um preço baixo pelos animais, principalmente na safra e, os pecuaristas a “leiloarem” seus animais na entressafra.

Fornecedores (pecuaristas) e compradores (frigoríficos) estão constantemente realizando operações comerciais que, normalmente irão se transformar, em um primeiro momento, em maiores vantagens para um dos agentes, e em outro momento para o outro agente. Assim, negociações agressivas, onde um dos lados acaba assumindo uma posição mais intransigente, objetivando tirar proveito de uma conjuntura momentânea, pode se

transformar em dificuldades futuras quando este mesmo lado necessitar de ajuda do seu parceiro.

Esse tipo de operação caracteriza um contrato clássico do mercado, em que segundo Coughlan et al. (2002), é possível identificar que nos acordos entre os agentes (compradores e vendedores) não existe compartilhamento (de risco, experiência, etc.), não existem distinção nem continuidade; os agentes são intercambiáveis; lidam uns com os outros de maneira completamente independente e pessoal; negociam cada transação com se fosse a única; começam e terminam suas transações com base somente nos méritos correntes do conjunto de ofertas.

Entretanto, em uma negociação existem dois objetivos claros: o resultado efetivo na negociação, e a manutenção do relacionamento.

Além disso, a tecnologia e a competitividade estão alterando as formas e as taxas de crescimento das empresas, fazendo que estas busquem, na maioria das vezes, responder às exigências do consumidor: o aumento do consumo fora do domicílio, a busca por segurança alimentar e do próprio alimento e a procura por maior conveniência. Além de satisfazer o consumidor final, é necessário atender, também, às exigências dos consumidores intermediários, que são as empresas responsáveis pela disponibilização do produto no mercado.

Os agentes que desejam se manter no mercado e atender a essas novas exigências de competitividade e concorrência, terão que se adaptar. Essa adaptação necessariamente passa pelo gerenciamento e trabalho colaborativo entre as empresas que formam o canal de distribuição, acentuando a necessidade de maior entrosamento, fazendo com que o setor passe por mudanças significativas. Assim, segundo Batt e Purchase (2004), em um ambiente onde o mercado é cada vez mais dinâmico e turbulento a habilidade de uma empresa em desenvolver e controlar com sucesso seus relacionamentos com outras empresas emerge como uma competência e uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Com isso, a maioria das empresas foi forçada a redesenhar sua rede, com as relações de sociedade entre os agentes substituindo as convencionais estruturas de livre mercado. Isso fez com que começasse a emergir um novo paradigma de gestão empresarial baseado no fato de as empresas não mais competirem apenas entre si, de forma isolada ou individual, mas sim por meio de diversos canais de distribuição, nos quais estão inseridos. Ritter et. al. (2004) reconhecem que as empresas fazem parte de uma rede de relacionamentos, sejam relacionamentos de negócios ou não, onde ambos podem capacitar e, ou, restringir o desempenho da empresa.

A isso Rosenbloom (2002), baseado em Palamountain (1955), identifica como concorrência entre sistemas de canal, onde canais inteiros competem com outros canais inteiros. Ao invés da visão tradicional de uma empresa competindo com outra, o novo espaço de competição está se deslocando para as cadeias (Lambert e Cooper, 2000). Concorrência por exemplo entre a cadeia avícola e a cadeia da pecuária de corte, ou mesmo, a concorrência entre frigoríficos com SIF (Serviço de Inspeção Federal) e frigoríficos com SISP (Serviço de Inspeção do Estado de São Paulo).

Nos dois casos o objetivo é o mesmo, atender a um mercado consumidor em comum, formado por consumidores que apresentam exigências cada vez maiores, com relação a qualidade e comodidade.

Segundo Levitt (1990), é necessário, porém, dar atenção a uma característica singular do relacionamento, o tempo. A teoria econômica de “oferta e demanda” presume que o trabalho do sistema econômico pouco depende do tempo e ignora as interações humanas – uma transação de vendas instantâneas, isolada, que se consuma na interseção de

oferta e demanda. Apesar de característica clássica da microeconomia, essa relação instantânea perde-se à medida que se intensificam a complexidade crescente do produto e as interdependências das instituições do sistema industrial. É necessário identificar no tempo a variável que diferencia transações discretas (de mercado), de relacionamentos, em que as transações resultantes de relacionamentos são situações de longo prazo e que necessitam de alguma forma de suporte pós-venda.

Segundo Batt e Purchase (2004), as interações interfirmas ocorrem no tempo, e o processo de interação somente pode ser inteiramente compreendido examinando-se o tempo, porque este é o meio pelo qual os seres humanos percebem seu mundo. Em todo o relacionamento, o presente será condicionado pelas expectativas passadas e futuras. Segundo Medlin (2004), enquanto o passado fornece diversas interpretações da interação e o futuro prende interações potenciais, é somente no presente onde a percepção e a interação ocorrem. Assim, para que os produtos cheguem ao consumidor final, é necessário que haja uma interação entre a indústria produtora e os elos existentes entre ela e o consumidor final. Pecuaristas e indústria frigorífica precisam do consumidor final e, querendo ou não, a dependência é mútua.

Empresas que conseguem visualizar essa dependência de forma clara desenvolvem relações comerciais que lhes garantem condições privilegiadas para a evolução de seus negócios. Os relacionamentos entre comprador e vendedor em muitos setores industriais sofrem das dependências severas entre as operações das empresas no mercado. Dependências estas que conduzem à necessidade da cooperação e da coordenação entre as operações das empresas, a fim de se alcançar objetivos internos, e os, objetivos mútuos (Lambert e Cooper, 2000 e Hakansson e Snehota, 1995)

A interação pode ser definida como um mercado empresarial, formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros, onde o processo de tomada de decisão das organizações estabelece a necessidade da compra de produtos e serviços, além de identificar, avaliar e escolher, entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor opção (Webster e Wind, 1975 e Kotler, 2000).

Essa interação ou relação comercial possui características que são decorrentes de três aspectos: (a) do impacto que o ambiente tem sobre os membros do canal, (b) ser formado por empresas independentes e (c) empresas serem formadas por pessoas. Além disso, Ford (1998) destacou outras características dos mercados empresariais, que colaboram na compreensão da necessidade de mudança no comportamento dos agentes que o compõem: (a) não são compostos por um grande número de clientes individualmente insignificantes - os clientes variam em tamanho e necessidades e podem ser mais ou menos importantes para o fornecedor; (b) não compõem-se de vendedores ativos e clientes passivos - uma empresa distribuidora pode, diante de uma necessidade particular, procurar fornecedores adequados, em algumas situações, mesmo que os persuadindo a atender às suas necessidades; e (c) não é composto apenas por produtos padronizado, determinados pelo vendedor.

Segundo Arbache *et al.* (2004), existem ainda diferentes modelos de atuação dos fabricantes com seus canais de venda:

(1) Existem fornecedores que acreditam que o ponto de venda precisa, e muito dos seus produtos e de suas marcas – afinal, sem eles, o ponto de venda não existiria ou, mesmo que tentasse, não conseguiria atrair o consumidor para dentro da loja;

(2) Fornecedores que reclamam o tempo todo de como é difícil negociar com o ponto de venda – eles acreditam que o ponto de venda é injusto e quer tirar o máximo de vantagem sobre o fabricante;

(3) Fornecedores que reconhecem que o ponto de venda tem papel cada vez mais importante nos seus negócios e que a resposta nesse caso é adaptar a organização e o modelo de trabalho concentrando recursos (pensamento, tempo e dinheiro) e esforços no desenvolvimento de marketing nos canais de venda.

Segundo Kotler (2000), é necessário perceber rapidamente que a negociação representa apenas o início do processo na relação entre fabricante e canal de venda (neste caso, pecuaristas e indústria frigorífica), onde, o resultado dessas negociações geralmente depende menos da capacidade de negociar e mais do balanço de forças entre os agentes. Mesmo assim, os relacionamentos entre clientes e fornecedores têm mudado de desagradáveis e adversarial para próximos a amigáveis. Com isso, espera-se um relacionamento mais estreito entre fornecedor e cliente.

### **3. RELACIONAMENTO COMERCIAL ENTRE PECUARISTAS E FRIGORÍFICOS**

Os frigoríficos estão situados no meio do fluxo produtivo da cadeia, e essa posição resulta em que essas empresas tenham que se adaptar as ações dos demais agentes da cadeia, e de cadeias substitutas. O governo exige padrões de higiene nas salas de abate, retalhamento, desossa e nas câmaras de resfriamento e congelamento, e cobra o cumprimento das leis econômicas – pagamento de impostos. No caso da Saúde Pública, apesar de sua importância, é conhecida a falta de profissionais para acompanhamento em todas as empresas, além da falta de profissionalismo de alguns órgãos.

Com as redes varejistas, existe uma relação muitas vezes conflituosa pelo poder de negociação que estes últimos alcançaram, determinando padrões de corte e embalagem. Historicamente, os frigoríficos comercializavam os seus produtos através de distribuidores (atacadistas ou varejistas) e com os açougues. Porém, nos últimos anos, observa-se uma dependência cada vez maior para com os distribuidores varejistas, especialmente as grandes redes de supermercados. Segundo Cardoso (1999), os supermercados respondem por 45% da distribuição de carne *in natura* no Brasil, sendo que os açougues localizados dentro dos supermercados respondem por aproximadamente 18% das vendas destes estabelecimentos.

Os consumidores finais, apesar do maior reconhecimento que vêm obtendo nos últimos anos, principalmente com a estabilização da economia, ainda não exercem pressão suficiente para alterar significativamente a atuação dos frigoríficos. É praticamente inexistente um contato mais direto entre consumidores e frigoríficos. Diante da apreciação da moeda nacional e das barreiras resultantes dos casos de febre aftosa descobertos no país em 2005, os frigoríficos encontram barreiras também nas relações com os compradores externos. Apesar de barreiras a entrada de carne bovina em alguns países, como Rússia e Chile, o país continua embargando volumes recordes para novos mercados, como por exemplo o Egito.

Além das situações observadas na relação entre os agentes da cadeia, o setor de abate de bovinos sofre a concorrência dos matadouros-clandestinos, que por não serem legalizados, competem de forma desleal com os frigoríficos, pelos animais oferecidos pelos pecuaristas. Segundo Bánkuti (2002), esses estabelecimentos seriam responsáveis por um volume de aproximadamente 40% dos abates realizados no país.

As cadeias substitutas, como frango e suínos, oferecem produtos que concorrem diretamente pela renda e pelas refeições dos consumidores finais. Apesar de ainda afetar a demanda no mercado interno, a “gripe aviária” começa a afetar o desempenho das empresas brasileiras que exportam a carne de frango, fazendo com que muitas desloquem

parta da sua produção para o mercado interno, afetando o preço de todos os mercados cárneos.

Diante desse cenário, é esperado que os frigoríficos procurem recuperar parte das suas perdas, principalmente as decorrentes da perda de poder de negociação junto aos distribuidores, e as perdas ocasionadas pela apreciação da moeda nacional e pelo descobrimento do foco de aftosa. Diante do cenário que se apresenta, a estratégia de alguns frigoríficos é reduzir seus prejuízos com negociações favoráveis perante os pecuaristas.

A maioria dos estudos sobre cadeias agroindustriais, demonstra que o agente mais fraco é o agricultor, que adquire sementes e defensivos de empresas oligopolistas e fornece sua produção para indústrias oligopsônicas. No caso da pecuária, existem fatores que alteram um pouco essas relações.

Apesar de o ano de 2005 ter mostrado um maior poder de mercado dos frigoríficos, principalmente os exportadores, tendo como fato emblemático a solicitação para a abertura de um processo de oligopólio contra os frigoríficos brasileiros e a diferença de preço entre o valor que os frigoríficos pagam pelos animais e o valor recebido com as exportações, os frigoríficos também apresentam certa dependência para com os pecuaristas.

No caso da concentração dos frigoríficos, segundo Rosa (2004), existem mais de 1.000 frigoríficos inspecionados no país, sendo que cerca de 350 atendem aos requisitos do Serviço de Inspeção Federal (SIF). Entretanto somente 17 respondem por quase 100% do faturamento gerado pelas exportações de carne bovina, sendo que os 5 maiores grupos concentram mais de 80% de todo esse montante, e os 2 principais retêm mais ou menos 50%.

No caso da pecuária de corte e grande maioria dos demais produtos agrícolas, existe a questão da perecibilidade do produto. Entretanto enquanto na avicultura, o ciclo de produção de um frango é de cerca de 50 dias, e na agricultura as lavouras temporárias são rotacionadas semestralmente, o boi pode ficar no pasto por mais de 3 anos, apesar de ser conhecido o fato de que a partir dos 18-20 meses o animal começa a perder rendimento e a relação entre custo de produção e a receita começa a diminuir consideravelmente.

Segundo Ferreira e Barcellos (2003) a cadeia da pecuária de corte, apresenta características particulares, que envolve um reduzido nível de integração dos agentes, transações pouco complexas e sem o envolvimento de contratos, pouca especificidade dos ativos, heterogeneidades diversas (sistemas de produção, agentes, etc.), menor exigência de atributos de qualidade dos produtos, padrões sanitários pouco rigorosos, falta de padronização e espaço para a informalidade. Ainda segundo os autores, as transações são orientadas pelo preço, podendo ainda ser definidas por conveniência do tipo localização e facilidade de entrega em menor grau de importância.

Segundo De Zen (1999), os fatores que os pecuaristas mais observam quando do momento de vender os animais, além da tradicional necessidade de "fazer caixa", ou seja de usar as reservas que são os animais no pasto, são: a) as relações de troca entre boi gordo e boi magro e entre boi gordo e bezerras; b) as relações entre boi gordo e os bens duráveis; c) as taxas de juros reais praticada no mercado; d) o prazo de pagamento, e) a cotação dos animais em dólar; f) a utilização da nota promissória rural e outros.

Pigatto (2001) levantou algumas hipóteses sobre a relação entre pecuaristas e frigoríficos. Uma das mais importantes foi, à ausência de contratos entre frigoríficos e pecuaristas, apesar de haver, em alguns casos, negociação freqüente entre o frigorífico e um grupo específico de pecuaristas. Contra o pecuarista, pesaria o elevado tempo de criação de um animal para abate, no mínimo 1,5 ano, e na posição adotada pelos pecuaristas, que muitas vezes preferem manter os animais no pasto, esperando preços

melhores. Favorecido pelo elevado ciclo produtivo dos animais o pecuarista possui um poder de negociação junto ao frigorífico maior do que o de um agricultor ou avicultor.

Além disso, segundo Rosa (2004) os frigoríficos argumentam que a despadronização da carne brasileira, as oscilações bruscas de oferta entre os períodos de safra e entressafra, as tarifas e as barreiras sanitárias e fiscais impedem que se estabeleça um valor mais elevado para o boi gordo.

Já contra os frigoríficos, estaria pesando a instabilidade observada nas empresas, com a constante abertura e fechamento de plantas de abate em curtos espaços de tempo; e a elevada parcela de plantas arrendadas existentes no Estado de São Paulo, que reduziria a confiança dos pecuaristas.

Segundo Fontes e Rezende (2000), muitos pecuaristas utilizam o preço médio do boi gordo para o estado de São Paulo, calculado pela ESALQ/BM&F e, anunciado diariamente, na negociação do preço. Segundo os autores, tal estratégia parece ter reduzido a incerteza dos pecuaristas quanto à evolução de preços, reduzindo assim, a assimetria de informações que tinham em relação aos frigoríficos. Outra estratégia seria identificar a escala de abate dos frigoríficos, tentando identificar, por meio do excesso (ou carência) de oferta, uma provável redução (ou aumento) dos preços.

O ciclo produtivo dos animais permite ao pecuarista, dentro de certos limites, observar o melhor momento para negociar o seu rebanho e assim, em determinadas situações, obter preços mais remuneradores.

Um fator considerado muito importante nas relações do pecuarista com o mercado refere-se ao pagamento dos animais na efetivação da venda. Segundo De Zen (1999), o prazo de pagamento está entre os mais importantes fatores citados na sua pesquisa. De fato, o pagamento representa um ponto importante, diretamente relacionado com a questão da credibilidade e confiança nas relações interpessoais na cadeia produtiva. Uma vez que ocorra desconfiança quanto ao não cumprimento do pagamento ou insatisfação quanto a sua forma, as relações comerciais tornam-se tensas e conflituosas e adicionam mais risco e incerteza sobre um mercado, por si só, já sujeito a muitas oscilações. Isso, conseqüentemente, diminui o desempenho e a competitividade da cadeia.

Em geral, o comportamento normal do pecuarista é considerar a média histórica do preço do boi gordo cotado em dólar, para saber se chegou o momento de vender. Nesse sentido, a cotação é uma aliada na tomada de decisão de vender. Uma cotação abaixo da ideal, ou da média histórica atrasa a decisão de venda. Por outro lado, uma cotação acima apressa a decisão de venda.

Ainda segundo De Zen (1999) e Pigatto (2001), outra característica básica que afeta o pagamento de animais vendidos para abate é a forma como o animal é pesado (vivo ou morto). No caso do pagamento com base no peso vivo, ou do "animal em pé", geralmente estima-se quanto de rendimento de carcaça terá o animal para efetivar a venda. Normalmente, esse gira em torno de 52 a 53%. Alguns produtores insistem nessa forma de pagamento por desconfiarem dos compradores. Isso porque o prazo de pagamento predominante na aquisição de bois para abate é de trinta dias, sobre o peso morto, situação que causa insegurança e reduz a liquidez em função das inadimplências dos frigoríficos existentes.

Existem também outros fatores influenciando a tomada de decisão dos pecuaristas quanto ao momento de venda dos animais, como a prática de acompanhar as escalas de abate dos frigoríficos determinadas de acordo com avaliação destes da tendência de queda ou aumento no preço do boi em função da queda de consumo esperada ou excesso de oferta de animais. Se a escala estiver preenchida por mais de três semanas, significa que

deverá ocorrer uma tendência de queda nos preços. Nesses casos os pecuaristas podem tentar reter animais para reduzir oferta e aumentar preços. Em regiões de maior concentração de frigorífico esse fator possui relativa importância, principalmente, se os pecuaristas forem organizados a ponto de poder avaliar corretamente as escalas de abate. Caso contrário é um fator pouco relevante.

Segundo Ferreira e Barcellos (2003), nos últimos anos, no entanto, os agentes da cadeia têm buscado formas de obter uma maior estabilidade no relacionamento com seus parceiros, a partir do objetivo de ofertar produtos diferenciados, principalmente no que se refere à qualidade intrínseca da carne, como maciez e palatabilidade.

Com relação as formas de relacionamento entre os pecuaristas e os frigoríficos, é possível identificar não apenas a negociação direta, mas também a presença de outros agentes (conforme Figura 1), que podem facilitar ou tornar mais complexa as relações entre os dois agentes.

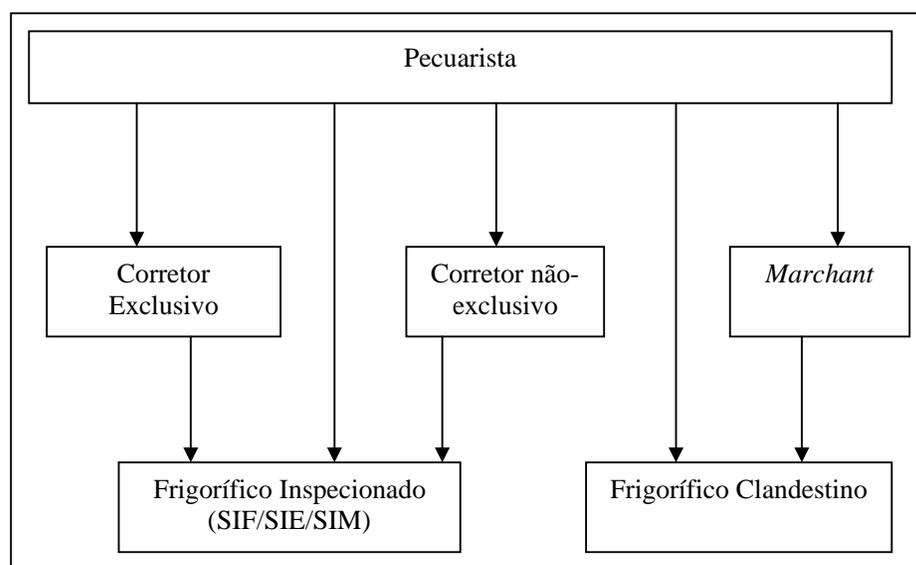


Figura 1. Agentes e formas de relacionamento entre pecuaristas e frigoríficos

Segundo Pigatto (2001), os corretores exclusivos são escritórios ou pessoas que realizam a intermediação da compra dos animais para os frigoríficos. Trabalham para apenas um frigorífico e recebem comissão; os corretores não-exclusivos, diferenciam-se dos corretores exclusivos por trabalharem para mais de um frigorífico ao mesmo tempo; já os marchant adquirem os animais junto aos pecuaristas e vendem a carne para açougues ou distribuidores. Geralmente utilizam-se da estrutura dos frigoríficos para realizarem o abate, mediante pagamento de uma taxa, em dinheiro ou subprodutos do boi.

Segundo Miranda (1995) a força de uma negociação se origina de três fatores: tempo, poder e conhecimento. Para Cavalcanti (2005), no quesito tempo, os frigoríficos têm desvantagem, uma vez que precisam que suas plantas operem com baixa capacidade ociosa. O pecuarista, principalmente o que produz a pasto, tem uma maior flexibilidade, podendo muitas vezes "segurar" o boi por 30 dias.

Entretanto, nos últimos dez anos a concentração dos frigoríficos aumentou consideravelmente, aumentando com isso seu poder de negociação. Além disso, o conhecimento de mercado dos frigoríficos também aumentou muito, devido a contratação, principalmente pelos principais frigoríficos, de profissionais que acompanham e analisam os mercados, a BM&F, o dólar, mercado internacional.

Dessa forma, pode-se perceber que apesar do preço possuir grande importância no relacionamento entre os pecuaristas e a indústria frigorífica, também são variáveis determinantes, a distância entre os agentes, a forma de pagamento, a forma de se estabelecer o peso do animal, os agentes que se localizam entre os pecuaristas e os frigoríficos. Em um setor formado por agentes com características diversas com relação a porte e, forma de atuação, é provável que tenhamos diferentes formas de negociação e de relacionamento entre esses agentes.

#### 4. MÉTODOS

Segundo Yin (2001), a maior diferença entre uma pesquisa em áreas sociais, de outras pesquisas científicas, está na natureza do fenômeno estudado, uma vez que é mais difícil para explicar, prever, e controlar situações que envolvam os seres humanos e suas reações. O fato de a pesquisa necessitar da interação com indivíduos e organizações, onde as pessoas estão inseridas, faz com que surja um grande número de variáveis, advinda das diferentes perspectivas individuais das pessoas que fazem parte da empresa e mesmo da cultura da empresa. Por envolver relações entre indivíduos, em um ambiente de constantes mudanças, cria-se dificuldade em generalizar ou replicar decisões, o que conduz a pesquisa a se direcionar no sentido da utilização de métodos qualitativos em detrimento unicamente de métodos quantitativos.

Nos métodos qualitativos são poucas as medidas, sendo que a maioria das inferências não é estatística. Assim, procura-se fazer análise em profundidade, obtendo-se a percepção do indivíduo pesquisado sobre os eventos de interesse. Esses métodos visam à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, tendo como objetivo principal o processo desenvolvido e não simplesmente o resultado alcançado.

Como o objetivo da pesquisa foi identificar comportamentos e ações desenvolvidas pelos agentes, os dados obtidos são resultado da impressão que os entrevistados possuem da relação comercial em discussão. Dessa forma, optou-se pelo estudo de caso, a partir de uma amostra intencional de frigoríficos e pecuaristas. O estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações, dando-se ênfase à completa descrição e ao entendimento das relações entre os fatores observados em cada situação. A pedido dos entrevistados, os mesmos não serão identificados e as análises deverão retratar o conjunto de informações e não casos isolados.

Na presente pesquisa, as entrevistas foram realizadas por meio de roteiros semi-estruturados, aplicados junto a funcionários da área administrativa das empresas, envolvidos no processo em questão, e aos pecuaristas ou administradores das fazendas. A utilização dessa estrutura deve-se a três motivos principais: (1) a entrevista direta possibilita não só um melhor esclarecimento quanto às perguntas do questionário, como também permite a obtenção de informações suplementares; (2) roteiros semi-estruturados permitem que o entrevistado tenha maior liberdade de opinião, não ficando restrito às opções do questionário; (3) o universo pesquisado é formado por empresas com tamanhos e mercados diversos; o que tornaria um questionário estruturado não adaptável a todas as empresas.

O trabalho teve como foco de análise os frigoríficos com Inspeção Federal e Estadual, e seus fornecedores localizados no Escritório de Desenvolvimento Regional (EDR) de Tupã, que foram escolhidos por conveniência dentre aqueles que aceitaram participar da pesquisa.

A opção de se estudar uma amostra e, não a população total de empresas que formavam o mercado escolhido, ocorreu em função do tamanho dessa população, que impossibilitaria a pesquisa devido ao tempo disponível para a execução da mesma e, em

função do objetivo da pesquisa, que é estudar características da população e não componentes representativos da mesma (Quivy e Campenhoudt, 1992).

A opção pelo estudo em agentes localizados no EDR de Tupã Paulo deu-se por algumas características que destacam o mesmo: a localização geográfica em relação aos mercados produtores e demais mercados consumidores; a região estar próxima de filiais, ou sede, das principais empresas frigoríficas do País (Bertin, Minerva, Friboi, Mondelli); o grande número de pecuaristas instalados na Região.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente artigo procurou estabelecer a forma de relacionamento entre pecuaristas e frigoríficos, a partir dos pecuaristas localizados no EDR de Tupã. Para isso, foram entrevistados pecuaristas de diversos tamanhos e, a partir dessas entrevistas, feita de forma dirigida, foi possível identificar alguns gargalos existentes no relacionamento entre os principais agentes do setor, pecuaristas e frigoríficos.

A primeira constatação é que apesar do perfil da pecuária do EDR de Tupã, ser caracterizada por pequenas propriedades, a grande maioria dos animais é vendido diretamente para os frigoríficos, conforme pode ser observado no Gráfico 1. Frigoríficos esses, com registro junto ao Serviço de Inspeção Federal (SIF). Apenas pecuaristas com pequenos rebanhos, menos de 50 animais, vendem seus animais para marchantes.

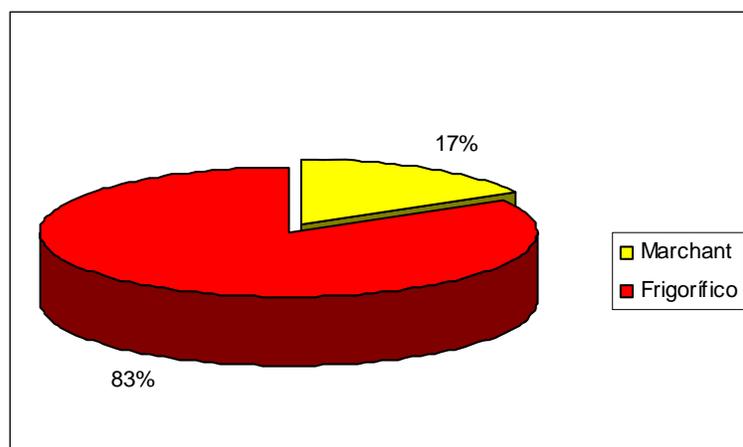


Gráfico 1. Agente para o qual o pecuarista vende seus animais

Esses agentes atuam especialmente, nas áreas de pequena produção em regiões menos desenvolvidas, constituindo uma categoria de intermediário que podem assumir tanto o papel de agente corretor, que não têm a posse econômica dos animais adquiridos, quanto o papel de intermediário comerciante, quando têm a posse econômica dos animais. Geralmente adquirem bois gordos diretamente dos pecuaristas para abate em frigoríficos de terceiros, no qual costumam pagar uma taxa pelo abate. Normalmente o marchant oferece vantagens para o produtor ao pagar a vista pelo animal, retirar o animal da propriedade e não ter a necessidade de fechar a escala, podendo adquirir o animal em qualquer momento. Em função dessas “garantias”, o marchant acaba oferecendo ao pecuarista um preço pelo animal menor do que o preço pago pelos frigoríficos.

A vantagem da venda direta para os frigoríficos está na eliminação de um intermediário na negociação, e conseqüentemente, a possibilidade de obter melhores resultados. Sem o intermediário, o pecuarista recebe pelo seu rebanho o valor pago pelo

frigorífico e não o valor, com desconto pago pelo marchant. Entretanto, frigoríficos e pecuaristas divergem quanto a forma de pesar o animal, além do fato de diversos frigoríficos pagarem o pecuarista, com prazo médio de 30 dias. A desconfiança do pecuarista em relação a honestidade do frigorífico (no quesito do peso) e a idoneidade dessas empresas, leva alguns pecuaristas a optarem pelo marchant.

Entre os frigoríficos que compram animais na Região de Tupã, destaque para o Frisane, localizado no município de Osvaldo Cruz. O frigorífico, que trabalha com Serviço de Inspeção Federal, é responsável pelo abate de 30% dos animais pertencentes aos entrevistados, conforme pode ser observado no Gráfico 2.

Outro frigorífico que aparece com destaque no gráfico, como destino de grande parte dos animais produzidos na região, é o frigorífico Frigonova de Pirapozinho. Entretanto esse destaque recebido pelo frigorífico de Pirapozinho deve-se em parte ao fato de ser o frigorífico escolhido por um grande pecuarista de região e que concentra suas vendas para esta empresa.

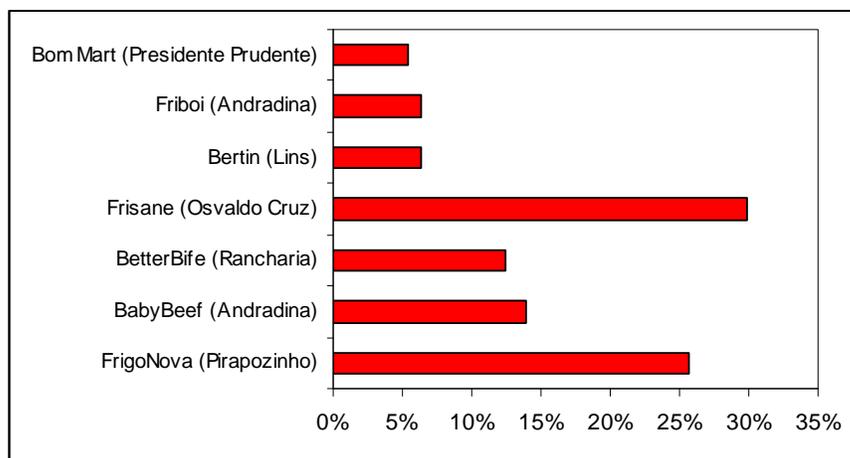


Gráfico 2. Destino dos animais comercializados

Frigoríficos maiores como Friboi e Bertin, que aparecem com menor destaque no gráfico, trabalham principalmente para atender ao mercado externo, o que exige uma padronização maior dos rebanhos. Essa exigência de padronização e qualidade faz com que a participação destas empresas ainda seja tímida na região, quando comparado as empresas que atendem prioritariamente o mercado interno. Essa informação é importante uma vez que determina possíveis entraves para o desenvolvimento da pecuária na região.

Ao concentrar as vendas apenas em frigoríficos que abastecem o mercado interno, em função da falta de padronização e de qualidade dos animais, os pecuaristas não observam, diferenças na remuneração que recebem pelo seu rebanho. No caso do fechamento de algum dos frigoríficos da região, fato que ocorre com frequência, conforme observado em Pigatto (2001), os pecuaristas acabam tendo uma maior restrição no momento da negociação.

Conforme pode ser observado no Gráfico 2, os frigoríficos que adquirem os animais dos produtores localizados na Região de Tupã se encontram a uma distância média de 150 km, da cidade de Tupã. Isso confirma a importância da distância como fator de decisão na hora da compra por parte dos frigoríficos (Pigatto, 2001) e mesmo como fator de decisão para a venda por parte dos pecuaristas.

Foi apresentado aos entrevistados, alguns parâmetros que definiriam a escolha do frigorífico e foi solicitado aos mesmos que hierarquizassem os parâmetros de acordo com a

forma como eles escolhem o frigorífico com quem irão negociar seus animais. Parâmetro mais importante, seguido do segundo mais importante e assim sucessivamente. A Tabela 1 acaba confirmando os dados apresentados pelo Gráfico 2 e por Pigatto (2001).

Tabela 1. Como o pecuarista escolhe o frigorífico para o qual irá vender os animais.

	Média	Desvio Padrão
Distância do Frigorífico	1,60	0,9
Amizade com o Comprador	2,80	2,0
Forma de Pagamento	3,00	1,0
Confiança no Frigorífico	3,80	0,8
Preço	3,80	1,3

Conforme pode ser observado na Tabela 1, o parâmetro distância do frigorífico foi apontado como o parâmetro com a maior frequência entre os agentes entrevistados. Normalmente esse parâmetro ganha importância em circunstâncias onde o custo do transporte é responsabilidade do pecuarista e, o pecuarista negocia o animal pelo peso morto, indo ao frigorífico para acompanhar o abate e a posterior pesagem.

Com relação ao custo de transporte, sempre é bom lembrar que na maioria dos casos, o custo é de responsabilidade do frigorífico e a região, conforme apontado anteriormente, esta situada próximo a diversas indústrias frigoríficas, o que facilita o deslocamento dos animais para o abate.

Merecem atenção os parâmetros amizade com o comprador e confiança no frigorífico. O pecuarista não confia na empresa para a qual está vendendo o seu animal, porém confia na pessoa com quem negocia. Muitas vezes o comprador é funcionário ou mesmo um dos proprietários do frigorífico, porém o pecuarista parece separar as duas instituições. O fato de o pecuarista estar em contato com o comprador, lhe garante maior confiança que a empresa a qual ele representa. Normalmente o pecuarista está no mercado a vários anos, e sabe que os frigoríficos, principalmente os menores, abrem e fecham as portas com alguma frequência. Muitas vezes, as empresas mudam de razão social, sem mesmo mudar de proprietário, apenas como forma de dificultar a cobrança de impostos ou mesmo das dívidas contraídas junto aos pecuaristas, por animais adquiridos e não pagos. Dessa forma, esses pecuaristas preferem confiar na pessoa com quem estão negociando, do que com a pessoa jurídica que ele representa.

Com relação aos dois parâmetros que afetam diretamente o produtor, o preço do animal e a forma de pagamento, destaca-se à baixa importância dada pelos pecuaristas. Isso pode ser explicado em parte, em função do preço pago pelo animal, ser muito próximo entre todos os frigoríficos. Como não há pagamento por qualidade do animal ou do couro, e os frigoríficos tendem a estabelecer preços similares entre si, o pecuarista acaba não dando tanto atenção a esse parâmetro. O mesmo vale para a forma de pagamento, a falta de uma relação mais próxima entre os agentes envolvidos na negociação leva o pagamento a duas formas básicas, a vista ou com pagamento em 30 dias.

É importante destacar que os pecuaristas estão levando aos órgãos de defesa da concorrência, acusações que os frigoríficos estariam tabelando os preços e os descontos pagos aos pecuaristas. Com relação a forma de pagamento, uma das reclamações com relação ao pagamento à prazo, é que o mesmo só causa insegurança e reduz a liquidez da produção. Muitos frigoríficos (principalmente aqueles administrados de forma desonesta) acabam adquirindo os animais dos produtores com pagamento em 30 dias e após vender para o mercado a carne, recebendo a vista, fecham as portas dando o calote no pecuarista.

Entretanto, apesar do resultado apontar o parâmetro preço como último parâmetro no momento da escolha do frigorífico para o qual irá vender seus animais, é preciso observar que o resultado possui um elevado desvio padrão. Isso significa que para alguns pecuaristas o preço é sim parâmetro primordial para a escolha do frigorífico. O elevado desvio padrão significa que temos respostas nos dois extremos do continuum, ou seja, alguns entrevistados citaram o preço como principal parâmetro de decisão, enquanto outros o citaram como parâmetro de menor peso na decisão.

Outros parâmetros também apresentam elevados desvios padrões, como amizade com o comprador e forma de pagamento. Isso significa que mesmo estes parâmetros tiveram sua importância identificada com maior peso por alguns e menor peso por outros pecuaristas entrevistados.

Apesar da tabela 1 mostrar que os pecuaristas entrevistados não visualizam no preço do animal o parâmetro principal de escolha do frigorífico, é necessário algumas observações: (1) não significa que pecuaristas estão satisfeitos com o preço pago pelo animal, ou pela forma como o mesmo é estabelecido. Conforme pode ser observado nos últimos meses, foi levantado pelos pecuaristas diversas acusações de formação de cartel e tabelamento de preço contra os principais frigoríficos brasileiros; (2) a acusação de que os frigoríficos estariam determinado uma tabela padrão de preços para os animais, faz com que essa variável perca a preferência no momento da decisão.

Por se tratar de uma commodity, o preço do boi gordo é estabelecido, na grande maioria das vezes, como resultado da oferta e da demanda de animais. A maior procura em determinados períodos do ano, associado à queda na oferta (entressafra), pode levar a aumento no preço; assim como, em períodos de maior oferta e menor demanda, os preços tendem a cair. Porém, além da lei da oferta e demanda, existem alguns outros fatores que podem influenciar o preço e, principalmente, a forma de pagamento do boi gordo, a localização dos animais e do frigorífico, a demanda no mercado interno e externo e mesmo o preço do dólar.

Foi solicitado aos pecuaristas entrevistados, que identificassem as principais variáveis (utilizando notas de 0 a 10), quais eram as mais importantes para definir uma relação comercial entre os pecuaristas e os frigoríficos. Conforme pode ser observado no Gráfico 3, apesar de quatro variáveis se destacarem, a variável forma de pagamento aparece como a principal variável em uma relação de mercado. Na seqüência aparecem transporte dos animais, qualidade dos animais e acesso a informação.

Espera-se que na busca por animais com maior padronização para atender ao mercado consumidor, os frigoríficos tenham a iniciativa de repassar para os pecuaristas algumas informações sobre os animais abatidos. Segundo os pecuaristas entrevistados, as principais informações passadas pelos frigoríficos envolvem questões de qualidade (como nível de gordura), e doenças (como cisticercose). A venda direta de animais para os frigoríficos não significa que o pecuarista receberá algum tipo de informação sobre seu plantel, a não ser em caso de doenças que levem ao descarte de algum animal. Alguns dos produtores entrevistados, principalmente os que vendem seus animais pelo peso vivo, disseram não receber nenhum tipo de informações sobre os animais vendidos.

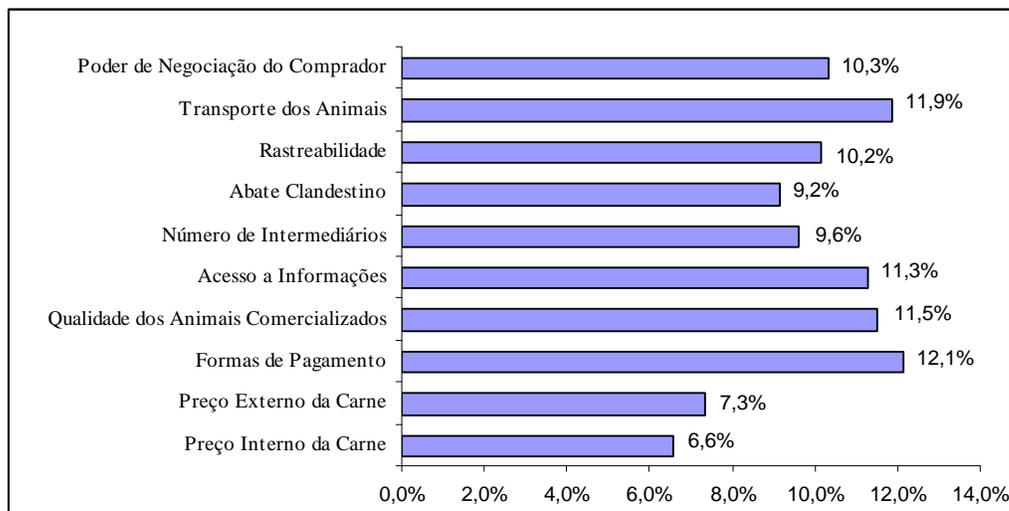


Gráfico 3. Variáveis que determinam as relações comerciais na cadeia da pecuária de corte

Situações como essas criam rupturas no fluxo de informações ao longo da cadeia, provocando dificuldades ainda maiores para o setor desenvolver ações conjuntas. Os frigoríficos recebem poucas informações a respeito das necessidades ou preferências dos consumidores finais, uma vez que na maioria das vezes, a carne é vendida sem marca nos açougues e nas gôndolas dos supermercados.

Os frigoríficos por sua vez, não repassam ou repassam um volume muito baixo de informações para os pecuaristas. Muitas vezes pelo simples motivo de que não é possível identificar o proprietário do animal abatido. Poucos são os frigoríficos e os pecuaristas que possuem rastreabilidade dos seus animais.

A partir de situações como essas, associadas a venda para marchantes, que não possuem informação nenhuma, é possível identificar um dos primeiros gargalos no relacionamento e, contribui para explicar o distanciamento e desconfiança que existe entre os participantes da cadeia. Ao vender os animais o pecuarista geralmente não sabe onde seu animal será abatido e conseqüentemente não terá acesso a nenhum tipo de informação sobre esse animal.

A forma de pagamento e o transporte dos animais (distância) são dois dos parâmetros principais que os entrevistados utilizam para definir o frigorífico para onde eles irão vender o seu rebanho, conforme mostra a Tabela 1.

O preço da carne, tanto no mercado interno, como no mercado externo aparecem como as variáveis que possuem a menor importância na definição de uma relação comercial, segundo os pecuaristas entrevistados. No caso do preço da carne no mercado externo, é possível entender pelo fato da maioria dos pecuaristas entrevistados não ter na pecuária sua atividade principal, o que faz com que eles não sintam, ou não estabeleçam importância, para o impacto de alterações cambiais sobre o preço do boi gordo.

No caso do preço no mercado interno, o distanciamento entre pecuaristas e frigoríficos, principalmente na troca de informações é a explicação que melhor responde a baixa importância dessa variável. A pequena importância que os entrevistados deram a relação entre pecuaristas, frigoríficos, varejo e o consumidor final na definição das suas estratégias corrobora a nota dada a variável preço interno da carne. Poucos entrevistados deram importância as inter-relações entre todos os elos que formam a cadeia da pecuária de corte.

A falta de comprometimento entre as partes, segundo os pecuaristas pode ser comprovada pelo Gráfico 4. Foi perguntado aos pecuaristas da região, como eles definiriam a sua relação com a indústria frigorífica e, 80% dos entrevistados a classificaram como uma relação de compra e venda, sem maior aproximação. Conforme alguns entrevistados, na hora de vender os animais o pecuarista procura o frigorífico que lhe oferecer as melhores condições. Entre as condições pode-se incluir o preço, o prazo de pagamento, a distância do frigorífico, os custos de transporte assumidos pelos frigoríficos, o pagamento pelo couro. Apenas 20% dos entrevistados, afirmaram ver a relação com o frigorífico como uma relação de amizade e confiança. Mesmo nesses casos, sobressai a amizade e a confiança no comprador e não necessariamente no frigorífico. É importante destacar que ao definir a relação com o frigorífico, como uma relação de compra e venda, os entrevistados contradizem informações que constam da tabela 1, onde entre as variáveis que definem a escolha do pecuarista estão a amizade com o comprador e a confiança no frigorífico.

Segundo Pigatto (2001) mais de 40% das plantas frigoríficas de abate do Estado de São Paulo são arrendadas, ou seja, o frigorífico que está utilizando o espaço físico para abate de animais não é o proprietário da planta. Com isso, é natural que os pecuaristas evitem relacionamentos com perspectiva de comprometimento futuro. Como a maioria das empresas não possui propriedades para ser utilizada como garantia, e muitos animais são vendidos com prazo de pagamento para 30 dias, a desconfiança do pecuarista não permite ações mais colaborativas.

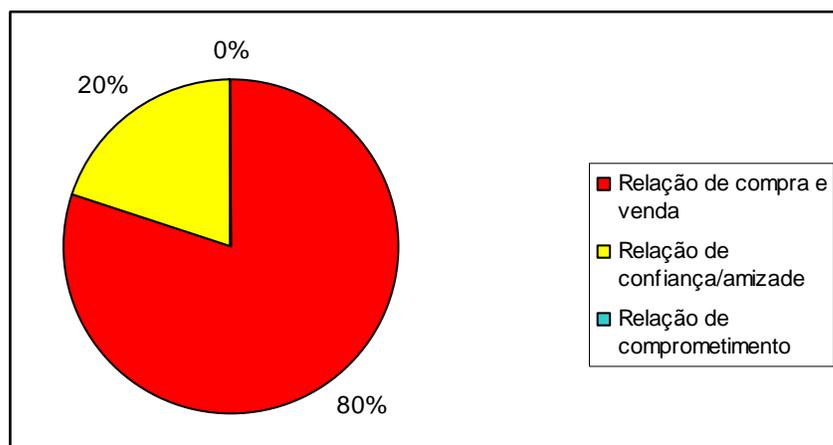


Gráfico 4. Como o pecuarista define sua relação com o frigorífico

Ao ser questionado sobre como observa a relação de poder e ética nas negociações entre pecuarista e frigoríficos, os entrevistados, em sua maioria identificaram na imposição de condições e de preço por parte dos frigoríficos o poder exercício por este agente. Segundo os entrevistados, o que ocorre é uma ação de oportunismo por parte dos frigoríficos que se aproveitam da necessidade do produtor em colocar os animais no mercado para imporem suas regras.

Foram poucos os pecuaristas que afirmaram não existir uma relação de poder e dependência entre os agentes, mas sim uma relação comercial, onde ambos os lados exercem uma opção de escolha. O pecuarista tem liberdade de escolher o frigorífico que lhe oferece as melhores condições e o frigorífico a opção de escolher de quem irá adquirir os animais para o abate.

Além disso, conforme coloca Pigatto (2001), a instabilidade observada no setor, com a constante abertura e fechamento de frigoríficos em curtos espaços de tempo; e a elevada parcela de plantas arrendadas existentes no Estado de São Paulo, fazem com que os pecuaristas optem por não possuir relacionamentos mais profundos com os frigoríficos.

Da mesma forma que os pecuaristas, os frigoríficos também não vem uma relação de dependência entre as partes. Para eles, apesar de alguns frigoríficos negociarem com grande frequência com os mesmos pecuaristas, dado que esses fornecem animais dentro das características exigidas, a ausência de contratos entre frigoríficos e pecuaristas está baseada no elevado tempo de criação de um animal para abate, no mínimo 1,5 ano, e na posição adotada pelos pecuaristas, que muitas vezes preferem manter os animais no pasto, esperando preços melhores.

A realização de contratos entre pecuaristas e frigoríficos, a exemplo dos realizados na avicultura e suinocultura, somente poderá ser efetivada a partir do momento em que pecuaristas e frigoríficos verem o outro lado da mesa como um parceiro. Não será necessário criar um elevado grau de confiança entre as partes, apesar de ser algo desejável, mas que ocorra um profissionalismo na relação. O pecuarista atendendo as especificidades necessárias pelos frigoríficos, e estes respeitando contratos com relação a preço e prazos de pagamento.

Apesar das partes não identificarem um processo de dependência entre as partes, a mesma é possível de ser identificada. A partir do momento que o pecuarista necessita do frigorífico para vender seu rebanho e o frigorífico necessita do pecuarista para obter a sua matéria-prima, está estabelecida uma relação de dependência.

O que pode ser observado é que não existe uma relação de dependência direta do pecuarista com determinado frigorífico ou do frigorífico com determinado grupo de pecuaristas. Isso é possível em função da pecuária ser uma atividade que se desenvolve em todas as regiões do país e do Estado de São Paulo, os animais poderem ser transportados entre essas regiões, e o longo ciclo de produção dos animais.

Os frigoríficos têm ao seu alcance animais criados não só no Estado de São Paulo, mas também nos estados vizinhos e mesmo estados mais distantes. Da mesma forma, os pecuaristas podem negociar seus animais com frigoríficos de diferentes regiões do Estado e do país. Conforme Pigatto (2001) apenas 60,4% dos animais abatidos no Estado de São Paulo são adquiridos no próprio estado, o restante vem de estados como Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Goiás. A possibilidade de transportar animais por grandes distâncias, mesmo levando a perda de peso e *stress* dos animais, é inclusive utilizada como estratégias pelos frigoríficos para manter ou reduzir o preço do boi (Yassu, 2004).

Os pecuaristas por sua vez, também aceitando perdas, podem segurar o animal no pasto por um período relativamente longo, a espera de preços melhores. A possibilidade de formação de “estoque” por parte dos pecuaristas é uma das características da atividade que dificulta a criação de contratos, a exemplo do observado nos setores da avicultura e da suinocultura.

A falta de confiança entre as partes também pode ser observada na forma de definição do preço do animal. A grande maioria dos pecuaristas entrevistados prefere vender o animal e receber a partir do peso vivo, com o animal sendo pesado na propriedade. Segundos os entrevistados, a vantagem do peso vivo estaria na transferência de responsabilidade dos animais para o frigorífico e, a principal reclamação dos pecuaristas, a de que são lesados quando o preço é estabelecido a partir do peso morto

(carcaça). A reclamação principal é a de que o frigorífico retira mais carne do que o normal da carcaça antes da pesagem, o que provoca prejuízo para o pecuarista.

Segundo um dos entrevistados, o frigorífico paga pela carcaça, ficando de fora o couro, além de partes do animal como os membros extremos e as víceras e o sangue que são aproveitados pelo frigorífico. Apenas um dos entrevistados observou que há desvantagem no peso vivo, pois segundo ele, com o animal sendo negociado pelo peso morto, o ganho poderia ser maior. Como muitos pecuaristas vendem animais artificialmente pesados (vacas prenhas ou forçam os animais a beberem água antes da pesagem) é normal que os frigoríficos estabeleçam deságios para o pagamento de animal através do peso vivo.

Conforme pode ser notado, ambas as partes reclamam que o parceiro estaria se aproveitando no momento da comercialização do animal, levando ao prejuízo a outra parte.

Dessa maneira, o relacionamento entre pecuaristas e frigoríficos é caracterizado como uma relação extremamente adversarial, onde as ações geralmente ocorrem no sentido de ambos os lados sempre buscarem obter ganhos em detrimento do parceiro.

O quadro 1 procura ilustrar como as ações de pecuaristas e frigoríficos faz com que os parceiros optem pelo comportamento adversarial em detrimento de um comportamento mais colaborativo, onde o ganho de ambos seria superior.

Quadro 1. Determinantes do Relacionamento entre Pecuaristas e Frigoríficos

Comportamento	Pecuarista	Frigorífico
Determinação do Preço	Peso vivo – desconfia de ação prejudicial do frigorífico ao limpar a carcaça	Peso Morto - desconfia de ação prejudicial do pecuarista ao “inflar artificialmente o peso do animal vivo”
Poder	Frigoríficos estabelecem tabela padrão de preços e descontos	Pecuaristas mantêm animais no pasto como forma de manter “estoque”
Dependência	Pecuarista depende do frigorífico para vender seus animais	Frigorífico depende dos pecuaristas para adquirir os animais
Qualidade	Frigorífico paga apenas pela carne	Pecuarista não possui padronização de carcaça
Distância	Prefere os frigoríficos mais próximos, porém pode vender para frigoríficos em qualquer lugar do país	Prefere comprar animais de pecuaristas mais próximos, porém pode comprar animais de qualquer lugar do país <sup>1</sup>
Informação	Frigorífico repassa apenas informações obrigatórias (doenças)	Maioria dos pecuaristas não tem interesse sobre informações a respeito de qualidade ou conformidade dos animais
Estratégia de Ação	Manter o animal no pasto para esperar pela no preço	Adquire animais de distâncias maiores para pressionar o preço dos animais mais próximos.

<sup>1</sup> Exceção feita aos estados que ainda não são livres da febre aftosa

		Mantêm fazendas próprias para estabelecer custo do animal e fazer escala.
Frequência	Pecuaristas vendem para o mesmo frigorífico, mas não existe contrato.	Frigorífico procura comprar constantemente de alguns pecuaristas que possuem maior padronização do rebanho, porém não há contrato.
Características	Pecuaristas profissionais que engordam animais dentro dos mais modernos sistemas de confinamento e pecuaristas de “fim de semana” convivem no mesmo mercado, muitos concorrem na venda de animais.	Frigoríficos que abastecem os principais mercados internacionais e frigoríficos clandestinos “frigomato” são responsáveis pelo abastecimento da demanda do consumidor final
Consumidor final	Aumento da demanda externa e da demanda interna pode levar ao aumento do preço do boi e conseqüentemente o aumento do rebanho nacional	Aumento da demanda do mercado externo fortalece os frigoríficos com melhor estrutura, tecnologia e gestão. Aumento da demanda do mercado interno, fortalece tanto o grande frigorífico que pode atender aos mercados de maior renda, como o “frigomato” que continuará atendendo o consumidor de menor renda.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As características peculiares da cadeia produtiva da carne bovina com relação ao porte e estrutura dos produtores e dos frigoríficos e a existência de uma relação onde o conflito é permanente faz com que o setor venha perdendo espaço no mercado interno, principalmente para o setor avícola. Neste setor, a relação entre os produtores e os frigoríficos tem como característica principal o reconhecimento da necessidade do parceiro para atender ao mesmo objetivo, o aumento da demanda do consumidor final.

Atingindo esse objetivo, o ganho será do setor como um todo, mesmo que esse ganho não seja dividido igualmente entre todos. Enquanto o setor da pecuária de corte não tiver claro que os ganhos virão do trabalho conjunto para atender a um objetivo em comum, o relacionamento entre as partes continuará se caracterizando pela desconfiança e pela visualização do parceiro como um adversário.

## REFERÊNCIAS

- ARBACHE, Fernando S.; SANTOS, Almir Garnier; MONTENEGRO, Cristophe; SALLES, Wladimir F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, 156 p.
- BANKUTI, Ferenc Istvan. **Entraves e incentivos ao abate clandestino de bovinos no Brasil**. São Carlos, 2002. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.
- BATT, Peter J.; PURCHASE, Sharon. Managing collaboration within networks and relationships. **Industrial Marketing Management**, n.33, p.169-174, 2004.
- BLACKWELL, Roger. D. **Da criação ao mercado: reinventando a cadeia de suprimento do varejo**. São Paulo: Campus, 2001, 264 p.
- CARDOSO, G. Açougues querem rede para sobreviver. **Revista DBO Rural – Anuário da Pecuária de Corte**, São Paulo, ano 17, n. 219, p. 10, jan./fev.1999.
- CAVALCANTI, Miguel da Rocha. **Negociação entre produtores e frigoríficos, como melhorar?** BeefPoint, artigo, 06/10/2005. Encontrado em <[http://www.beefpoint.com.br/bn/comentariosemana/artigo.asp?nv=1&id\\_artigo=22188&area=5](http://www.beefpoint.com.br/bn/comentariosemana/artigo.asp?nv=1&id_artigo=22188&area=5)>. Obtido em 2005.
- COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002, 461 p
- DE ZEN, Sérgio. Cadeia produtiva de carne bovina no Brasil. **Preços Agrícolas**, Piracicaba, p. 13-22, ago. 1999.
- FERREIRA, Gabriela C.; BARCELLOS, Marcia D. de. Padrões produtivos e fluxo de informações em cadeias de produção. **ENANPAD**, 2003.
- FONTES, Carlos A. de A.; REZENDE, Alberto M. Caracterização da Cadeia Produtiva da Carne Bovina: Sistemas de Produção de Gado de Corte *In: SILVA, Carlos A.; BATALHA, Mário O. (Org.) Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia da pecuária de corte no Brasil*. Brasília: CNI-IEL/CNA/Sebrae, 2000. p. 200-270
- FORD, David. Two decades of interaction, relationships and networks. In: NAUDÉ, P., TURNBULL, Peter W. **Network dynamics in international marketing**. Oxford: Pergamon, 1998, p.3-15, 321p.
- GUNASEKARAN, A; PATEL C.; TIRTIROGLU, E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. **International Journal of Operations & Production Management**. MCB University Press, v. 21, n.1/2, p. 71-87, 2001. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=14900>>. Acessado em: 10/03/2003
- HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. **Developing relationships in business networks**, Routledge, London, 1985, 433 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000
- LAMBERT, Douglas. M.; COOPER, Martha. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v.29, p.65-83, 2000
- LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990, 2ª ed., p. 120-134



- LUMMUS, Rhonda R.; VOKURKA, Robert J. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v.99, n.1, p.1-7, 1999. Disponível: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 14/04/2004.
- MEDLIN, Christopher J. Interaction in business relationships: a time perspective. **Industrial Marketing Management**, n.33, p.185-193, 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 12/10/2004.
- MIRANDA, Márcio. **O pulo do gato em negociação**. São Paulo: Siciliano, 1995.
- PALAMOUNTAIN, Joseph C. **The politics of distribution**. Cambridge, Mass.: Harvard Business Press, 1955
- PIGATTO, G. **Determinantes da competitividade da indústria frigorífica de carne bovina no Estado de São Paulo**. São Carlos, 2001. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992, 274p.
- RITTER, Thomas; WILKINSON, Ian; JOHNTON, Wesley. Managing in complex business networks. **Industrial Marketing Management**, v.33, n.3, p.175-183, 2004
- ROSA, Fabiano R. Tito. **Exportações recordes, mas e o boi?** BeefPoint, artigo, 06/10/2004. Encontrado em <[http://www.beefpoint.com.br/bn/conjuntura/artigo.asp?nv=1&id\\_artigo=20659&area=3](http://www.beefpoint.com.br/bn/conjuntura/artigo.asp?nv=1&id_artigo=20659&area=3)>. Obtido em 2004.
- ROSEMBLONN. B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo:Atlas, 2002
- WEBSTER, F.; WIND, Y. **O comportamento do consumidor industrial**. São Paulo: Altas, 1975.
- YASSU, Fernando. Manobra dos frigoríficos segura preço. **Revista DBO**, ano 23, n. 287, p.19-20, setembro 2004.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. SAGE Publications, 1990.